



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA: INGENIERÍA DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del Título de:

INGENIERO DE EMPRESAS

TEMA:

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO
POR COMPETENCIAS PARA LA COAC MINGA LTDA., DEL
CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO PARA EL
PERIODO 2016**

AUTOR:

MANUEL SISLEMA MINTA

RIOBAMBA - ECUADOR

2017

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la Señor Manuel Sislema Minta, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Patricio Arguello Mendoza

DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Ing. Diego Ramiro Barba Báez

MIEMBRO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Manuel Sislema Minta, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 14 de febrero del 2017

Manuel Sislema Minta
CI. N^o 0603860594

DEDICATORIA

A Dios, por la bendición de estar con vida y por todas las bendiciones derramadas en cada instante de mi vida. A mis padres por haber depositado en mí la confianza necesaria para alcanzar mis objetivos y por su apoyo incondicional. A mi esposa querida por brindar su paciencia y comprensión cuando no pude compartir momentos juntos. Todos mis logros son suyos: mamá, papá, esposa y mis hijos.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por ser mi guía y darme la fuerza para lograr este paso muy importante en mi vida. A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a mis docentes por impartir sus conocimientos y prepararme para competir en el mundo profesional. A la cooperativa de ahorro y crédito Minga Ltda., por permitir realizar la tesis y así poner en práctica mis conocimientos. A mis padres por ser mi soporte, mi pilar fundamental; por la motivación que siempre me brindaron, por los consejos impartidos para que yo pueda culminar esta etapa, a mi esposa Mary por animarme, ser una ayuda idónea, a mis hijos, que con su sonrisa hace que cada día quiera ser un ejemplo para ellos. A mis tutores de este proyecto de tesis, por impartir sus conocimientos para cumplir con la realización de este proyecto.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de responsabilidad	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido.....	vi
Índice de tablas	viii
Índice de gráficos.....	ix
Índice de anexos.....	ix
Resumen.....	x
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1 Formulación del problema	3
1.1.2 Delimitación del problema.....	3
1.2 JUSTIFICACIÓN	4
1.3 OBJETIVOS	5
1.3.1 Objetivo general:.....	5
1.3.2 Objetivos específicos:	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	6
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	6
2.2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS	13
2.2.1 Conceptos fundamentales sobre sistema y sistema de gestión.....	13
2.2.2 La gestión del talento humano	14
2.2.3 El sistema de gestión del talento humano	17
2.2.4 El sistema de gestión del talento humano por competencias	18
2.2.5 Características fundamentales de los elementos componentes de cada subsistema.....	20
2.3 IDEA A DEFENDER	23
2.4 VARIABLES	24
2.4.1 Variable Independiente:	24

2.4.2	Variable Dependiente:.....	24
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		25
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	25
3.1.1	Modalidad cualitativa.....	25
3.2	TIPO DE INVESTIGACIÓN	25
3.3	POBLACION Y MUESTRA.....	26
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	26
3.4.1	Métodos.....	26
3.4.2	Técnicas:	27
3.4.3	Instrumentos:.....	27
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		28
4.1	EL SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS DISEÑADO PARA LA COAC MINGA, LTDA.	28
4.2	DIGNOSTICO DEL TALENTO HUMANO EN LA COOPERATIVA	28
4.2.1	Resultados	31
4.3	ANÁLISIS DE LA MISIÓN DE LA COOPERATIVA MINGA LTDA.....	32
4.4	SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CON SUS RESPECTIVOS SUBSISTEMAS	41
4.5	MACROSISTEMA: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	42
4.5.1	Sistema: planificar el talento humano	42
4.5.2	Subsistema:	42
4.5.3	SUBSISTEMA: Análisis y descripción de cargos por competencias	43
4.5.4	Sistema: provisionar el talento humano	45
4.5.5	Sistema utilización	53
4.5.6	Sistema utilización	56
4.5.7	Sistema de desarrollo	61
4.5.8	Sistema retención	65
4.5.9	Sistema de terminación de contrato	67
4.5.10	Sistema de control	68
CONCLUSIONES		71
RECOMENDACIONES.....		72
BIBLIOGRAFÍA		73
ANEXO 74		

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Análisis de la misión.....	36
Tabla 2: Competencias para la cooperativa minga	39
Tabla 3: Ejemplo de Asignación de Competencias	40
Tabla 4: Planificación Talento Humano	42
Tabla 5: Reclutamiento	45
Tabla 6: Emitir Contratos	53
Tabla 7: Inducción del talento humano.....	54
Tabla 8: Evaluación de Desempeño.....	56
Tabla 9: Capacitación	61
Tabla 10: Plan de Carrera	63
Tabla 11: Programas Vacaciones y Permisos	65
Tabla 12: Control del Talento Humano	68

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Determinación de competencias	38
Gráfico 2: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	41
Gráfico 3: Hoja de entrevista	47
Gráfico 4: diccionario de preguntas por competencias	49
Gráfico 5: comparación de resultados entre candidatos	52
Gráfico 6: Formato de Evaluación por Competencias	60
Gráfico 7: Sistema de Información del Talento Humano	70

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Guía de la entrevista realizada al gerente general de la coac minga, ltda.	75
Anexo 2: Guía de la entrevista realizada al jefe de talento humano de la coac minga, ltda.	76

RESUMEN

Diseño de un Sistema de Gestión de Talento Humano por Competencias para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Minga Ltda.”, con la finalidad de eliminar la duplicidad de funciones, deficiencias en la gestión del talento humano. El estudio está orientado al diseño, de un proceso sistemático de: Planificación, provisión, La utilización, Desarrollo, Retención, Terminación de contrato y finalmente el control del talento humano. Cada uno de los sistemas antes mencionado tiene subsistemas y son desarrollados de uno en uno, También se ha elaborado tres Diccionarios; Diccionario de Competencias propias de la Cooperativa según su Plan estratégico; Diccionario de Comportamientos que están alienados a las definiciones de las Competencias; Diccionario de Preguntas que son generadas en base a las mismas, siendo estos la base para el correcto funcionamiento de los subsistemas de Talento Humano. Se recomienda implementar el sistema propuesto, como una herramienta esencial para dirigir la administración del personal y el logro de los objetivos, a su vez asiéndole parte de la cultura organizacional de la Cooperativa

Palabras Claves: **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. COMPETENCIAS. DICCIONARIOS COMPETENCIAS. DICCIONARIOS DE COMPORTAMIENTOS. DICCIONARIOS DE PREGUNTA.**

Ing. Patricio Arguello Mendoza

DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

Design of a Human Talent Management System by competencies for the credit union "Minga Ltda.", with the purpose of eliminating duplicity of functions and deficiencies in the management of human talent. The study is oriented to the design of a systematic process of: planning, provisioning, utilization, development, retention, termination of contract and finally control of human talent. Each of the systems mentioned before has subsystems and are developed one by one, also three dictionaries have been developed; dictionary of competencies of the cooperative according to its strategic plan; dictionary of behaviors that are aligned to the definitions of competencies; dictionary of questions that are generated on the basis of the same ones, being these the base for the correct functioning of the subsystems of Human Talent. It is recommended to implement the proposed system as an essential tool to direct the management of the personnel and the achievement of the objectives, in turn becoming part of the organizational culture of the cooperative

Keywords: MANAGEMENT OF HUMAN TALENT. COMPETENCIES. DICTIONARIES OF COMPETENCIES. DICTIONARIES OF BEHAVIORS. QUESTION DICTIONARIES.

INTRODUCCIÓN

Como requisito para la obtención del título de la carrera, el autor del presente Trabajo de Titulación decidió realizar una investigación en el tema de Gestión de Talento Humano por Competencias, por ser la actitud y actividad de los trabajadores de cualquier entidad, uno de los factores decisivos en el logro de su misión, visión y éxito en su operación.

Como objeto de estudio se seleccionó la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda. (COAC MINGA LTDA), del Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, por tener información de trabajadores del lugar, que presentaba deficiencias e insuficiencias en el manejo de su personal.

Por lo anteriormente expuesto, se procedió a elaborar el diseño de la investigación, a localizar y evaluar bibliografía especializada relacionada con el tema y a realizar el trabajo de campo necesario.

Como resultado de la investigación, se diseñó un Sistema de Gestión de Talento Humano por Competencias, especialmente adaptada a las condiciones existentes en la citada Cooperativa.

En el Capítulo 1 se aborda el problema de investigación, la justificación e importancia del trabajo realizado y los objetivos determinados.

En el Capítulo 2 se exponen los fundamentos teóricos fundamentales, la idea a defender y las características del objeto de estudio seleccionado.

El Capítulo 3 recoge el marco metodológico de la investigación y los resultados alcanzados.

En el Capítulo 4 se detalla el Sistema de Gestión de Talento Humano por Competencias diseñado y la estrategia que deberá ejecutar la COAC MINGA LTDA para su total implementación.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La gestión del talento humano enfrenta nuevos retos a causa de la creciente diversidad de la fuerza de trabajo y la globalización de la economía mundial, los departamentos especializados enfrentan también el considerable reto de los cambiantes entornos globales.

El talento humano es el factor más importante en el desarrollo productivo de los países y de las entidades, por lo que es fundamental que las personas que estén administrándolo posean la capacidad necesaria para disponer y utilizar debidamente al personal que labora en sus diferentes unidades organizativas.

En la ciudad de Riobamba y en la Provincia de Chimborazo operan 85 cooperativas de ahorro y crédito (COOPERAR, REVISTA FINANIERA COOPERATIVA, Sep.2015) segmentadas de acuerdo a la clasificación generada al respecto por la Superintendencia de Economía Popular y Solidara SEPS que se diferencia no solo por el monto de activos sino por el tamaño y capacidad de gestión que demuestran, mediante la conformación de equipos administrativos cuya acción permite el mejor posicionamiento de unas frente a otras.

Por tanto, resulta de suma importancia disponer de un sistema de gestión diseñado especialmente para ellas y de acuerdo al segmento a la que corresponden, de manera que los altos directivos tomen las decisiones necesarias y correctivas, que faciliten para poder entrar en la carrera por el liderazgo, así como cumplir sus metas y proyecciones.

Importante rol en esta temática lo desempeña el departamento de Talento Humano, por ser el encargado de establecer y mantener el control de un sistema de gestión, compuesto por subsistemas que regulen cada una de las actividades que deben realizarse.

Para el caso de la COAC Minga Ltda. La cual se encuentra en el segmento 3, partimos la presente investigación considerando que no dispone de un sistema de gestión de talento humano, diseñado sobre la base a la LOEPS, disposiciones y acuerdos del organismo de control, así como o referido en su propia normativa interna de que sin duda por la dinámica con la que opera el sector cooperativa, debe aproximarse a los paradigma y enfoques modernos , como la gestión por competencias; dicha falencia presenta una serie de inconsistencias de orden operativo y técnico, con respecto al manejo de su talento humano , que dificultan el cabal cumplimiento de sus propias metas y proyecciones en función del cumplimiento de su objeto social. Es por ello que puede formularse el problema de investigación de la forma que se expone seguidamente.

1.1.1 Formulación del problema

La COAC Minga, Ltda. Al no contar un Sistema de Gestión de Talento Humano por Competencias que le permita el mejoramiento del manejo de su personal, los procesos e incompatibilidades de los colaboradores con las tareas asignadas, determinan ineficiencias, duplicación de funciones que no ayudan a lograr eficiencia del talento humano en función de sus objetivos estratégicos.

1.1.2 Delimitación del problema

Campo: Talento Humano.

Área: Gestión del talento humano. (TT.HH)

Aspecto: Sistema de gestión del talento humano por competencias.

Delimitación Espacial: COAC MINGA Ltda. De la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo.

Delimitación Temporal: durante el año 2016.

1.2 JUSTIFICACIÓN

Las capacidades del talento humano, concibiendo a estas como el conjunto de conocimientos, destrezas, aptitudes, conductas y experiencias laborales que poseen los trabajadores, son el factor fundamental para que las instituciones puedan ser competitivas, alcanzar sus objetivos, optimizar su rendimiento y estar a la vanguardia en lo referente a su actividad económica

En la actualidad el talento humano dentro de La Coac Minga Ltda. Tiene muchas falencias en el área del talento humano, personal no apto para cada uno de sus puestos, duplicidad de funciones, una mínima capacitación según su puesto de trabajo.

Entonces la cooperativa antes mencionada tiene la necesidad de planear, organizar, ejecutar y controlar todas las acciones que deben realizarse para el adecuado tratamiento que debe darse al personal, desde su entrada, permanencia, utilización, motivación, remuneración, desarrollo, hasta su salida; está presente en todas las entidades productivas y de servicios.

Todo ello se formaliza y estructura en un sistema de gestión del talento humano, el cual debe diseñarse e implementarse, objetivo general de la presente investigación.

El aporte que se dará a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “MINGA” Ltda., de la ciudad de Riobamba, será mejorar la gestión administrativa en general y, sobre todo, la del talento humano, lo que elevará a niveles superiores, mejorar el servicio a los socios y a la ciudadanía en general

Considerando lo anterior expuesto el presente trabajo de investigación contribuirá a que la jefatura del talento humano de la Coac “Minga Ltda.”, pueda maximizar el aprovechamiento las capacidades y potencialidades de su personal y optimizar su rendimiento en base a los objetivos y metas planteadas.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general:

Diseñar un sistema de gestión del talento humano basado en competencias que contribuya a eliminar las ineficiencias, duplicación de funciones y mejorar la eficiencia del Talento humano en función de los objetivos estratégicos de la COAC Minga Ltda.

1.3.2 Objetivos específicos:

- Efectuar el diagnóstico de la actual gestión del talento humano en la COAC Minga Ltda., para determinar ineficiencias, duplicidad de funciones y demás problemas al respecto.
- Evaluar y seleccionar los procedimientos necesarios para el diseño del sistema de gestión del talento humano por competencias para la COAC Minga Ltda.
- Identificar y proponer las políticas, estrategias y actividades fundamentales adecuadas para la implementación de cada subsistema del Sistema.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

El tema propuesto tiene importantes antecedentes investigativos desarrollados en especial como trabajos de titulación que se encuentran en los repositorios de tesis de las distintas instituciones e educación superior, por ello, a continuación se mencionan algunos que por su relevancia y planteamiento, han sido tomados como referentes para el desarrollo del presente trabajo

TITULO/INSTITUCIÓN	AÑO /LUGAR	AUTORES	PRINCIPALES CONCLUSIONES
<p>LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA COOPERATIVA CACHA LTDA. Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO INSTITUCIONAL PERIODO JULIO 2016, JULIO DEL 2015.</p> <p>TESIS. Universidad Nacional De Chimborazo</p>	Riobamba, 2016	Cando Tiñe, José Miguel	<p>La Coac Cacha Ltda. No cuenta con un manual de procedimientos para asignar un cargo se da preferencia a los familiares sin importar la capacidad y experiencia, porque no existe la recopilación, organización y la evaluación de la información con respecto al cargo. No existen parámetros de selección. No hay infraestructura suficiente, planes de acción, cumplimiento de objetivos, personal poco comprometido.</p>
<p>LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHOCO TUNGURAHUA RUNA LTDA., EN LA CIUDAD DE QUITO Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO INSTITUCIONAL DURANTE EL PERÍODO 2014.</p> <p>TESIS. Universidad Nacional De Chimborazo</p>	Riobamba, 2016	Tenelema Rea, Paulina Isabel	<p>La gestión del talento humano de la Coac se da sin la existencia de una planificación en cuanto al talento humano. los procesos de reclutamiento, selección, evaluación del desempeño, motivación, lo cual se traduce en el bajo rendimiento en el cumplimiento de la funciones que desempeña el talento humano</p> <p>La Coac debe actualizar manuales y crear otros al respecto.</p>

<p>DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS: CASO APLICACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO CRÉDITO JARDÍN AZUAYO. PERIODO 2014.</p> <p>TESIS: Universidad De Cuenca</p>	<p>Cuenca, 2015</p>	<p>Dota Vintimilla Mercy</p> <p>Yadira Samaniego</p> <p>Gómez Coello Maribel Alexandra</p>	<p>Desarrollo de un modelo de gestión del talento humano basado en competencias para la Coac jardín azuayo que permita alinear al capital humano en la estrategia de negocios facilitando el desarrollo profesional de su personal. Para su ejecución se ha propuesto tres diccionarios para. dirección de competencias tanto cardinales, específicas por área y específicas por puesto que están alineadas a la estrategia de la cooperativa: diccionario de comportamientos que guarda íntima relación con las competencias definidas donde dichos comportamientos deben ser validados en el proceso de selección y evaluación del desempeño; diccionario de preguntas que deben ser aplicados en el proceso e selección y evaluación que permitan validez los comportamientos esperados</p>
<p>APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA MPV (MODELO DE PERFILES POR COMPETENCIAS) PARA FORTALECER LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CRISTO REY DE LA CIUDAD DE LOJA.</p>	<p>Quito, Abril 2014</p>	<p>Camacho Fernández</p> <p>Jorge Eduardo</p>	<p>Los perfiles obtenidos como resultado de la investigación, harán más eficiente la gestión del área de talento humano que se aplican a través de una herramienta que permita a la coac: agilizar el proceso de selección al reclutar candidatos que se ajustan a los requerimientos de cada puesto; evaluar de manera objetiva el desempeño del personal. Y definir, en coordinación con responsables de cada posición, planes de capacitación que se ajustan a sus necesidades.</p>

<p>TESIS: Universidad San Francisco de Quito. Colegio de Administración para el Desarrollo.</p>			<p>El modelo de competencias es una metodología amigable para el usuario, que permitirá a la Coac mantener perfiles de cargos correctamente identificados y definir planes de capacitación y sistemas de evaluación que mejoren la productividad del personal y contribuyan al cumplimiento de los objetivos estratégicos.</p>
<p>“DISEÑO Y APLICACIÓN DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MINGA LTDA. UBICADA EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA PROVINCIA DE CHIMBORAZO, AÑO 2015”.</p> <p>TESIS: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo</p>	<p>Riobamba, 2016</p>	<p>Anchundia Velasco, Seila Mariuxi</p>	<p>El diagnóstico situacional refleja la situación actual de la entidad, para detectar las falencias que perturban el correcto desempeño administrativo y operativo, que no logra consolidarse por la ausencia de un manual de funciones, que permitan precisar a través de la división técnica del trabajo los roles que cada servidor deben desarrollar, para superar con oportunidad los problemas que una institución de intermediación financiera tienen.</p> <p>La evaluación de desempeño que se empleo fue la evaluación de 360 grados, lo cual permitió dimensionar resultados importantes que permiten tener una lectura del nivel de empoderamiento y compromiso que cada servidor tiene con la Coac, así como las dificultades técnicas, falta de aptitudes y destrezas que deberán</p>

			ser solucionadas con la capacitación y mejoramiento de las condiciones laborales, para que los objetivos estratégicos instituciones que alcancen con un rendimiento acorde a lo que necesita el giro del negocio de intermediación financiera, que por razones de supervisión y control, debe solucionar a tiempo la serie de problemas que evitan que la organización alcance resultados socialmente rentables.
<p>MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA Y DEL TALENTO HUMANO BASADA EN BALANCED SCORECARD PARA COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO: CASO COOPERATIVA CONFIANZA ADMINISTRACIÓN, SEGURIDAD Y AHORRO GARANTIZADO (CASAG)</p> <p>TESIS: Trabajo de Titulación Escuela Politécnica Nacional</p>	<p>Quito : Epn, 2013</p>	<p>Guanin Guayasamin Mayra De Los Ángeles</p> <p>López, Gómez, Damián Gustavo</p>	<p>La presente investigación tiene por objeto desarrollar una herramienta de gestión de la planificación para la cooperativa CASAG, partiendo del:</p> <p>a) análisis situacional de la empresa para luego determinar si existe una planificación coherente con las necesidades de la misma luego actualizar esta planificación y alinearla con los objetivos estratégicos; b) determinar la situación del talento humano, para lo cual se desarrolló una herramienta para la gestión del talento humano de acuerdo al modelo de gestión por competencias;</p> <p>c) análisis de la situación actual del sistema cooperativo en el ecuador, ahora denominado sector "economía popular y solidaria". el fundamento teórico se lo recogió de varios autores como la planificación estratégica analizada por Fred R. David en su libro administración estratégica y por Michael Porter en su libro ventaja competitiva; el análisis y desarrollo del tema del</p>

			talento humano se baso en las propuestas de Martha Alles tomada de su libro "dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias" y tratado por Javier Fernández López en la "gestión por competencias"; para desarrollar la herramienta de gestión de la planificación se ha utilizado el enfoque del balanced scorecard (cuadro de mando integral) de Robert Kaplan y David Norton.
<p>DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL TALENTO HUMANO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ARTESANOS LTDA. DE IBARRA</p> <p>TESIS: Pontificia Universidad Católica Del Ecuador-Sede Ibarra</p>	Ibarra Junio Del 2012	<p>Castro Obando Karla Giovanna</p> <p>Dávila Montalvo Carlos Andrés</p>	El diagnóstico situacional ha confirmado la inadecuada definición de funciones que exige el cumplimiento de actividades que van más allá del cargo y que no se ajustan al puesto de trabajo ocasionando una baja productividad laboral. A su vez, deja en claro que el proceso de planeación del talento humano, se ve afectado por las falencias existentes en los medios de reclutamiento y sistemas de selección que no permiten atraer y evaluar al personal idóneo de manera efectiva. Las referencias que supo dar el personal que labora en la institución financiera a través de las encuestas dejan entrever, el insuficiente proceso de inducción que dificulta el conocimiento de las características de la organización. Además, se evidencia la existencia de una incorrecta evaluación del desempeño que detecte las fortalezas y deficiencias idóneamente. También, se deduce la inapropiada comunicación, el alto índice de rotación de personal y la necesidad de establecer estrategias que determinen adecuadamente la regularidad en la que se realizan los

			programas de capacitación.
<p>ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ATUNTAQUI.</p> <p>TESIS: Universidad Técnica del Norte , Facultad de Ciencias Económicas – Escuela de Administración</p>	Ibarra, Mayo Del 2010	Saráuz Estéves, Diana Cristina	<p>El sistema por competencias ayuda a promocionar en todos los trabajadores las competencias laborales que requiere para el ejercicio de su puesto de trabajo. La evaluación del desempeño por competencias constituye una herramienta técnica y objetiva que permite a las jefaturas y a la gerencia medir el grado de eficiencia y eficacia del personal y a demás reconocer méritos o detectar errores en las funciones a tiempo. permite programar capacitación y motivación permanente al personal</p>
Fuente: Repositorios de tesis de Universidades			

En resumen de los estudios más actuales y relevantes que de alguna manera se relaciona con la investigación propuesta, se observan características comunes que impulsan a la selección, capacitación y evaluación del desempeño del talento humano, en función del cumplimiento de los objetivos estratégicos y razón social de la organización.

Se destaca como una referencia más técnica y completa al estudio que se efectuó para la COAC Jardín Azuayo, donde no se utiliza en la propuesta el tema de elaboración de manuales, sino de Diccionarios de Gestión del Talento Humano, fundamentados en las competencias laborales y la evaluación del desempeño laboral en base a las mismas.

Los estudios hechos anteriormente, serán de gran aporte para esta investigación, que nos va a permitir visualizar de la mejor manera los aspectos en relación a la gestión del talento humano por competencias.

2.2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.2.1 Conceptos fundamentales sobre sistema y sistema de gestión

Con el propósito de defender los conceptos que técnicamente van a ser operatividades en la presente investigación que permitirán apuntar al desarrollo de la propuesta en base a la determinación de las competencias laborales cimentadas a las habilidades, destrezas y conductas personales, para que la COAC no solo actúe en su mercado potencial no solo en base a la competencia sino a la cooperación, que se logra únicamente con un adecuado proceso de selección para que el personal en cada posición obtenga el máximo rendimiento laboral, reduciendo para la entidad problemas, costos y tiempos.

Para ello se propone los siguientes conceptos:

2.2.1.1 Definición de Sistema

(Pérez Porto.) “Un sistema es módulo ordenado de elementos que se encuentran interrelacionados y que interactúan entre sí. El concepto se utiliza tanto para definir a un conjunto de conceptos como a objetos reales dotados de organización.

Un sistema conceptual o ideal es un conjunto organizado de definiciones, símbolos y otros instrumentos del pensamiento (como las matemáticas, la notación musical y la lógica formal).

Un sistema real, en cambio, es una entidad material formada por componentes organizados que interactúan de forma en que las propiedades del conjunto no pueden deducirse por completo de las propiedades de las partes (denominadas propiedades emergentes).”

"Administración de Recursos Humanos" 2ª Edición Idalberto Chiavenato, Pág. 13

Los sistemas reales comprenden intercambios de energía, información o materia con su entorno. Las células y la biosfera son ejemplos de sistemas naturales. Existen tres tipos de sistemas reales: abiertos (recibe flujos de su ambiente, adaptando su comportamiento de acuerdo a esto), cerrados (sólo intercambia energía con su entorno) y aislados (no realiza ningún tipo de intercambio con su entorno).”

2.2.1.2 Definición de sistema

Según Idalberto Chiavenato (Chiavenato, "Administración de Recursos Humanos" , 1999), un sistema puede definirse como "un conjunto de elementos dinámicamente relacionados, en interacción que desarrollan una actividad para lograr un objetivo o propósito operando como datos/ energía/ materia unidos al ambiente que rodea el sistema para suministrar información/ energía/ materia"

2.2.2 La gestión del talento humano

Definición de Talento Humano:

La palabra Talento, según el Diccionario de la Lengua Española (Española), significa “La capacidad de una persona para realizar cualquier actividad de una manera natural, es decir es algo innato que todos poseemos y Humano es un ser capaz de sentir, pensar y actuar”.

Según la autora (Gonzalez & Gonzalez, 2006) define al Talento Humano como:

“No solo al esfuerzo o a la actividad humana, sino también a otros factores como son la motivación, actitudes, habilidades, experiencias, intereses vacacionales, aptitudes, potencialidades, salud etc.”

Criterio del Autor

Por lo tanto, talento humano es la capacidad que tiene la persona para entender y comprender la manera de realizar y resolver una determinada actividad utilizando sus habilidades, destrezas, conocimientos y aptitudes. Adaptado a la tecnología, estructura, tipo de negocio, procesos internos de la organización

La Gestión del talento humano

Según (Chiavenato, “Administración de Recursos Humanos”, 2008)

“Manifiesta la gestión del talento humano como el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluido reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”

En la práctica, la administración se efectúa a través del denominado proceso o ciclo administrativo, compuesto por las funciones básicas de: planear, organizar, ejecutar y controlar. El uso adecuado del talento humano de una entidad, no sólo representa el esfuerzo o la actividad humana de un grupo de individuos, sino también deben considerarse los factores representativos de los mismos al realizar una o varias actividades, tales como: conocimientos, experiencias, motivación, intereses, actitudes, aptitudes, habilidades, potencialidades, salud y otros.

Criterio Del Autor

Por tanto, se puede considerar a la gestión del talento humano como el proceso de planeación, organización, utilización y control del personal, aplicado a los diferentes subsistemas que conforman el Sistema de Gestión del Talento Humano.

Importancia de la gestión del talento humano (Muñoz López & Palermo Roldán, 2008)

Este una tendencia moderna en el discurso de las empresas a creer que el talento humano es la clave para el crecimiento y desarrollo futuro del sector empresarial. Esta tendencia empieza por diferenciar los términos “recurso humano” y “talento humano”, diciendo que “Cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, 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”

Según esta filosofía, las empresas han empezado a comprender que toma mucho tiempo y esfuerzo, seleccionar y capacitar el personal para lograr equipos de trabajo efectivos y altamente competitivos, por lo cual consideran el Talento Humano como su capital más valioso. Ante este hecho, la tarea más importante a la que se enfrentan las organizaciones, es desarrollar formas adecuadas de administración de este capital humano. Varias son las tendencias que se ocupan de proponer modelos de administración del Talento Humano. Una de ellas es la gestión por competencias, “tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la empresa.”

Considerando los conceptos expuestos anteriormente, los especialistas y estudiosos de la gestión del talento humano, han planteado la conformación de un sistema de gestión del talento humano, compuesto por varios subsistemas, en cada uno de los cuales se han definido un conjunto de técnicas, normas y procedimientos para su correcta administración. Pueden citarse algunos de ellos como: Idalberto Chiavenato, Martha Alles, Gonzales Ariza León y otros. En el epígrafe siguiente se aborda este tema.

2.2.3 El sistema de gestión del talento humano

La composición de un sistema de gestión del talento humano, sigue la lógica secuencial de abarcar las diferentes actividades que se deben ejecutar, desde la entrada de personal hasta su salida.

Así, (Chiavenato, “Administración de Recursos Humanos”, 2008) plantea los subsistemas siguientes:

Subsistemas de ARH	Temas abarcados
Alimentación	Planificación de recursos humanos Reclutamiento de personal Selección de personal Integración
Aplicación	Descripción y análisis de cargos Evaluación de desempeño humano Plan de carreras
Mantenimiento	Compensación Beneficios sociales Higiene y seguridad Relaciones laborales
Desarrollo	Capacitación y desarrollo de personal Desarrollo organizacional
Control	Base de datos y sistemas de información Auditoría de recursos humanos

Elaborado: Manuel Sislema

Fuente: Chiavenato 2008

Por su parte el autor Martha Alles(2005) expone los siguientes.

- Reclutamiento y Selección
- Evaluación
- Formación y Desarrollo.
 - ✓ Capacitación
 - ✓ Entrenamiento
 - ✓ Planes de carrera
 - ✓ Planes de Sucesión

Ahora bien, desde las últimas décadas se ha expuesto el enfoque de Gestión o Dirección por Competencias, que presenta la particularidad de considerar nuevos conceptos y técnicas para el manejo del personal, pudiéndose entonces diseñar un sistema de gestión del talento humano por competencias, cuyos conceptos fundamentales se exponen en el epígrafe siguiente.

2.2.4 El sistema de gestión del talento humano por competencias

Se trata de concebir el sistema de gestión del talento humano, pero basado en competencias.

2.2.4.1 Definición del término Gestión Competencia

La gestión por competencias se entiende como la búsqueda de relación entre los empleos y las personas, haciendo énfasis en las personas. Este enfoque trata de buscar el modo de desarrollar y explotar las competencias individuales y colectivas, considerando el aprovechamiento óptimo que puede hacerse, incluso mediante modificaciones en la organización y sus productos/servicios. (Jorge, 2012)

OBJETIVOS DE LA APLICACIÓN DE COMPETENCIAS

Los objetivos de gestionar un sistema basado en competencias los podemos resumir a continuación: (Alles, Dirección estrategia de Recursos Humanos basada en competencias, 2006)

- Desarrollar una ventaja competitiva para toda la empresa mediante la gestión del talento humano, descubriendo y mejorando sus características personales para volverlos exitosos en su vida personal y laboral.
- Mejorar habilidades, puesto que cada líder conoce bien los puestos de trabajo de sus subordinados y establece las estrategias para potenciar las destrezas que permiten desempeñar las funciones con efectividad
- Ajustar lo mejor posible las conductas de los trabajadores para que concuerden con los valores organizacionales definidos en la cultura empresarial.
- Reclutar y retener empleados con competencias claves para evitar los costos de la mala selección; y definir en el largo plazo el progreso o carrera profesional de los trabajadores dentro de la organización
- Contribuir a los planes de mejora continua de la empresa, al motivar el constante desarrollo del personal.

COMPONENTES DE LA COMPETENCIA

Spencer & Spencer (Spencer, 1993) agrupan dentro de 5 componentes llamados “Tipos de Competencias Características”:

- **Motivación.** Las cosas que una persona piensa o desea consistentemente y esto causa realizar una acción
- **Características.** Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información concepto de uno mismo.
- **Las actitudes,** valores o imagen propia de una persona
- **Conocimientos.** La información que una persona posee sobre áreas específicas

TIPOS DE COMPETENCIA (Alles, Diccionario de Competencias, 2010)

“**Competencia cardinal.** Competencia aplicable a todos los integrantes de la organización. Las competencias cardinales representan su esencia y permite alcanzar la visión organizacional.

Competencia específica. Competencia aplicable a colectivos específicos, por ejemplo un área de la organización o un cierto nivel, como el gerencial.”

2.2.4.2 Grados de Competencia

(Alles M. A., 2002) Propone las siguientes divisiones para poder evaluar una competencia, la cual será útil para la propuesta del sistema de Gestión de Talento Humano por Competencias posible de aplicar en la COAC Minga, Ltda.

A: Alto

B: Bueno, por encima del estándar.

C: mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido. No indica una subvaloración de la competencia)

D: Insatisfactorio.

Clasificación de competencias

- ✓ Motivación
- ✓ Características
- ✓ Concepto propio
- ✓ Conocimiento
- ✓ Habilidad”

2.2.5 Características fundamentales de los elementos componentes de cada subsistema

2.2.5.1 Asignación de Competencias a los Puesto

La asignación de competencias de los puestos se debe comenzar por el análisis y descripción de puestos aclarando que los mismos se encuentran levantados mediante por la cooperativa, por lo tanto nuestro trabajo consistirá en asignar las competencias a cada una de las posiciones levantadas, sin embargo hemos planteado algunos modelos de la técnicas que pueden ser adaptadas a las organizaciones de acuerdo a sus necesidades para el análisis y descripción de cargos

Para nuestro caso de aplicación dado que los perfiles se encuentran levantados comenzaremos:

- Elaborando los respectivos diccionarios de: competencias, comportamientos y preguntas.
- Asignación de competencias por área
- Asignación de competencias con su grado y nivel de acuerdo a los requisitos de los puestos.

2.2.5.2 Reclutamiento por Competencias

Luego del proceso de levantamientos de perfiles ocupacionales y las respectivas asignaciones de las competencias a los puestos la etapa a seguir es el reclutamiento de talento humano por competencias que se diferencia del sistema tradicional ya que

orienta sus esfuerzos a la búsqueda de personal altamente calificado e idóneo para desempeñarse en una posición, Por lo tanto reclutamiento es un sistema de información por lo cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar de acuerdo a los perfiles y necesidades de la organización.

2.2.5.3 Selección por Competencias

La selección por competencias tiene como finalidad encontrar expertos que aparte de su formación profesional cuenten con competencias que estén relacionadas a las necesidades de la organización, por lo tanto su principal objetivo es elegir personas con talento que se representa básicamente en tres elementos : conocimientos, competencias, y motivación.

Toda organización considera en esta fase cuando se trata de un primer empleo, las ganas de trabajar, la capacidad de comunicación y de adaptación a la filosofía de la empresa, la capacidad de aprendizaje y de trabajo en equipo, la orientación al cliente, la empatía y la flexibilidad para adaptarse a los cambios, en cuanto a puestos que requieran experiencia se valora la iniciativa, la creatividad, la capacidad de gestión, el liderazgo, la capacidad de negociación, la anticipación a los cambios y el control de las emociones.

2.2.5.4 Evaluación del desempeño por competencias.

Los programas de evaluación son elementales dentro de la gestión de talento humano para cualquier tipo de organización, ya que ayudan a la determinación del salario, a la promoción, al mejoramiento continuo, al establecimiento de planes de capacitación y desarrollo, por lo tanto la evaluación es una herramienta que permite mejorar los resultados en las organizaciones.

2.2.5.5 Desarrollo y formación.

Capacitación

La capacitación es un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de los trabajadores, que permitan un mejor desempeño en sus puestos de trabajo, se realiza a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

Entrenamiento

Es un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos”.

2.2.5.6 Planes de carrera y planes de sucesión.

Unos buenos planes de carrera y sucesión le permiten generar planes de desarrollo profesional que comparan las necesidades de talento actuales y futuras con los candidatos internos y externos. Le permite planificar de manera estratégica, alineando las aspiraciones individuales con las necesidades y objetivos de la organización

2.2.5.7 Definición de Sistema

(Pérez Porto.) Un sistema es módulo ordenado de elementos que se encuentran interrelacionados y que interactúan entre sí. El concepto se utiliza tanto para definir a un conjunto de conceptos como a objetos reales dotados de organización.

Un sistema conceptual o ideal es un conjunto organizado de definiciones, símbolos y otros instrumentos del pensamiento (como las matemáticas, la notación musical y la lógica formal).

Un sistema real, en cambio, es una entidad material formada por componentes organizados que interactúan de forma en que las propiedades del conjunto no pueden deducirse por completo de las propiedades de la partes (denominadas propiedades emergentes).

"Administración de Recursos Humanos" 2ª Edición Idalberto Chiavenato, Pág. 13

Los sistemas reales comprenden intercambios de energía, información o materia con su entorno. Las células y la biosfera son ejemplos de sistemas naturales. Existen tres tipos de sistemas reales: abiertos (recibe flujos de su ambiente, adaptando su comportamiento de acuerdo a esto), cerrados (sólo intercambia energía con su entorno) y aislados (no realiza ningún tipo de intercambio con su entorno).”

2.2.5.8 Definición de sistema

Según Idalberto Chiavenato (Chiavenato, "Administración de Recursos Humanos" , 1999), un sistema puede definirse como "un conjunto de elementos dinámicamente relacionados, en interacción que desarrollan una actividad para lograr un objetivo o propósito operando como datos/ energía/ materia unidos al ambiente que rodea el sistema para suministrar información/ energía/ materia"

2.3 IDEA A DEFENDER

¿Con la aplicación de un sistema de gestión del talento humano por competencias, se eliminarán las ineficiencias y duplicidad de funciones, para alcanzar una mayor eficiencia del Talento humano en función de los objetivos estratégicos en la COAC “MINGA LTDA” del Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo?

2.4 VARIABLES

2.4.1 Variable Independiente:

Sistema de Gestión del Talento Humano por competencias

2.4.2 Variable Dependiente:

Ineficiencias y duplicidad de funciones

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1 Modalidad cualitativa

En el presente trabajo de investigación se obtuvieron datos e informaciones de carácter cualitativo, fundamentalmente a través de la aplicación de entrevistas al personal de la Cooperativa, que posteriormente se procesaron mediante la aplicación de métodos y técnicas, a fin de obtener criterios válidos para el diseño de un sistema de gestión del talento humano por competencias y su implementación. (Gomez, 2012)

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de un sistema de gestión del talento humano por competencias para Cooperativa de Ahorro y Crédito “MINGA LTDA”, puede clasificarse como una investigación de los tipos siguientes:

- **De campo:** ya que se realizó en el mismo lugar en que se producen los hechos en contacto con quienes son los gestores del problema detectado, en este caso los directivos de la Cooperativa.
- **Explicativa:** no sólo persiguió describir o acercarse a un problema, sino que se determinaron las causas del mismo y su respectiva solución.

3.3 POBLACION Y MUESTRA

Población

Los beneficiarios de este trabajo de investigación son todos los que forman parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “MINGA LTDA” siendo un universo de 43 personas, según se muestra a continuación.

COLABORADORES	NÚMERO DE COLABORADORES
Gerente	1
Administrativo	18
Créditos	38
Atención al cliente	8
Cajera	8
TOTAL	73

Elaborado: Por El Autor
Fuente: Coac Minga Ltda

Muestra finita

Para los fines de la presente investigación, se seleccionaron los ejecutivos directamente involucrados en el problema detectado, a saber: Gerente General y el Jefe de Talento Humano de la Cooperativa.

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1 Métodos

Los métodos utilizados en el desarrollo de la investigación, fueron: el inductivo deductivo, pues se transitó de lo particular a lo general y viceversa; y el análisis síntesis para el procesamiento de la información recopilada.

3.4.2 Técnicas:

La técnica utilizada en la presente investigación fue la Entrevista aplicada a las principales autoridades de la Cooperativa, al gerente y Jefe del talento humano.

3.4.3 Instrumentos:

Guías de Entrevistas, que se presentan en los Anexos Nos. 1 y 2 de la Tesis.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 EL SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS DISEÑADO PARA LA COAC MINGA, LTDA.

Sobre la base de:

- Los conocimientos adquiridos durante los años de estudio de la carrera;
- La localización, estudio y evaluación de la bibliografía disponible sobre el tema; y
- Los resultados de la investigación realizada en la Cooperativa;

Se procedió a diseñar el Sistema ajustado a las características y situación actual de la Cooperativa.

4.2 DIGNOSTICO DEL TALENTO HUMANO EN LA COOPERATIVA

4.2.1 Análisis FODA

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios para realizar un diagnóstico situacional, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

ANÁLISIS INTERNO

Para el diagnóstico interno será necesario conocer las fuerzas al interior que intervienen para facilitar el logro de los objetivos, y sus limitaciones que impiden el alcance de las metas de una manera eficiente y efectiva.

- **Fortalezas.**-Son aquellos factores en los cuales la organización se encuentra bien, ha conseguido logros y posee ventajas competitivas en relación a otras instituciones similares de la región y del país.

- **Debilidades.**-Actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa. Las debilidades también son consideradas como aquellas desventajas o factores que provocan vulnerabilidad en la organización

ANÁLISIS EXTERNO

Para realizar el diagnóstico es necesario analizar las condiciones o circunstancias ventajosas de su entorno que la pueden beneficiar; identificadas como las oportunidades; así como las tendencias del contexto que en cualquier momento pueden ser perjudiciales y que constituyen las amenazas, con estos dos elementos se podrá integrar el diagnóstico externo.

- **Oportunidades.**- Eventos, hechos o tendencias, fenómenos en el entorno de una organización, que están ocurriendo o que pueden ocurrir en el futuro y que cooperan al logro de los objetivos de la Institución o favorecen su desarrollo

- **Amenazas.**- Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

Son cualquier elemento relevante del ambiente externo que puede constituirse en una desventaja- riesgo-peligro para el desempeño de algunas de las actividades más importantes de la institución. Las amenazas deben ser conocidas para ser evitadas o para reducir su impacto.

ANÁLISIS FODA		
ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> • Nueva estructura orgánica por procesos. • Directivos comprometidos con el cambio • Personal nuevo en las diferentes aéreas. • Reingeniería integral. • Infraestructura física adecuada. • Disponibilidad de materiales de trabajo. • Transparencia en las actividades económicas. • Trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> • La inexistencia de perfiles de cargo por competencias. • No existe un adecuado reclutamiento y selección del personal mucho menos la inducción • Talento humano no apto en sus puestos de trabajo, su título no está acorde al puesto de trabajo • La capacitación es nula, el personal en su puesto de trabajo no tiene una capacitación previa al ingreso de trabajo, tampoco el personal antiguo. • Resistencia al cambio. • Duplicidad de funciones • No existe manual de funciones. • Falta de personal en ciertas aéreas. • Inadecuada aplicación del proceso de evaluación del desempeño para el talento humano.
ANÁLISIS EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Entidades públicas que Capacitan y actualizan los conocimientos. • Liderazgo y capacidad de gestión en el nuevo personal. • Proyectos de investigación que realizan los estudiantes universitarios en las diferentes aéreas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios Políticos a Nivel Institucional. • Conflictos en los representantes de los socios. • Inestabilidad laboral del personal de contrato. • Cambios constantes realizados por parte de consejo de administración. • Desconfianza de los socios, por los cambios hechos por el consejo de administración. • La competencia con personal eficiente y por tal motivo aumento de socios. • El decrecimiento de los nuevos socios.

Para proponer el sistema de gestión del talento humano basada en competencias en la cooperativa Minga Ltda., se partió de un diagnóstico actual del talento humano que tiene la cooperativa.

Mediante una entrevista al jefe de talento humano se recopiló los datos, más una pequeña pasantía que se realizó dentro de la cooperativa permitió ver la realidad en la que estaba el talento humano, estos datos obtenidos nos posibilita proponer un sistema de talento humano por competencias acorde a las necesidades y requerimientos que necesita la cooperativa para alinear a sus objetivos y estrategias garantizando un talento humano eficiente, competente comprometido para lograr los fines de la institución

4.2.2 Resultados

Deficiencias e insuficiencias detectadas durante la realización de la investigación.

- La inexistencia de perfiles de cargo por competencias.
- No existe un adecuado reclutamiento y selección del personal mucho menos la inducción
- Talento humano no apto en sus puestos de trabajo, su título no está acorde al puesto de trabajo
- La capacitación es nula, el personal en su puesto de trabajo no tiene una capacitación previa al ingreso de trabajo, tampoco el personal antiguo.
- Resistencia al cambio.
- Duplicidad de funciones
- No existe manual de funciones.
- Falta de personal en ciertas áreas.
- Inadecuada aplicación del proceso de evaluación del desempeño para el talento humano.

4.3 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA COOPERATIVA MINGA LTDA

Extractado de lo que SEILA MARIUXI ANCHUNDIA VELASCO, desarrolla en su trabajo de titulación “DISEÑO Y APLICACIÓN DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MINGA LTDA. UBICADA EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA PROVINCIA DE CHIMBORAZO, AÑO 2015”. Minga Ltda., es una Cooperativa de Ahorro y Crédito que nace en la cuna de la nacionalidad ecuatoriana, Colta, en la década de los 80, como resultado de la búsqueda de mejores condiciones de servicio de intermediación financiera a los que el pueblo indígena no tenía acceso en la Banca Tradicional. Fundada con valores y principios de la Cultura Kichwa. Inicia como una pequeña caja de ahorro y crédito de la AIIECH (actual COMPOCIECH en Majipamba).

Donde se comienza a tener socios y socias de diversas comunidades y cantones de la provincia, única y exclusivamente Indígenas evangélicos. Por el crecimiento que mostró, se vio la necesidad de independizarse y ser reconocida legalmente, es así que el 30 de mayo de 1997 se consigue la personería jurídica que figura en el Acuerdo Ministerial 0694.

Actualmente cuenta con más de 11.000 socios, lo que a evidencia la confianza hacia la institución como una Institución sólida y de reconocido prestigio en el sector rural de la cultura Kichwa de nuestra provincia. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., adquiere personería jurídica con acuerdo ministerial N° 0694 de fecha 30 de mayo de 1997, mediante el cual se aprueba su estatuto, se registran sus socios fundadores, esta institución tiene como objeto social principal, realizar operaciones y actividades de intermediación financiera y servicios financieros populares y solidarios, así como actos de responsabilidad social con sus socios y clientes o terceros, con sujeción a la normativa aplicable.

Misión:

“Somos una institución financiera intercultural, de la economía popular y solidaria, que brinda productos y servicios financieros de calidad, accesibles y oportunos, con claros enfoques de innovación, eficiencia, transparencia y mejora continua; apoyando el desarrollo socioeconómico de los asociados, con un equipo humano íntegro y comprometido.”

Visión:

“A diciembre de 2018 Minga Ltda. “La Cooperativa que quiere a la Gente”, es una institución financiera intercultural; sólida, eficiente y confiable, en constante crecimiento y expansión, comprometidos con contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de nuestros socios y socias.”

Objetivos Institucionales:

- Promover la cooperación económica y social entre los cooperados, para cuyo cumplimiento recibirá los ahorros de los socios y los depósitos que estos realicen, efectuará ahorros, pagos y todas aquellas operaciones que sean necesarias para el fortalecimiento de la cooperación crediticia.
- Promover el desarrollo socioeconómico de sus cooperados y cooperadas; y, de las Comunidades del sector rural, urbano marginal, mediante la prestación de servicios financieros conexos y complementarios a Socios Socias en el marco de la Ley.
- Fortalecer el ahorro y crédito familiar.
- Fomentar, a través de sus servicios, los principios de esfuerzo propio, autogestión, autocontrol y equidad como base funcionamiento y desarrollo de la Cooperativa.
- Establecer otros servicios y actividades que contribuyan al mejoramiento social económico.
- Promover la ampliación de la membrecía de Socios y Socias y de terceros en la Cooperativa, tendiente a su consolidación y crecimiento, para lo que implementaría Oficinas y/o Agencias a nivel nacional según las leyes vigentes.

- Promover la coordinación y/o integración con otras entidades nacionales y/o extranjeras, para mantener convenios de cooperación que contribuyan al fortalecimiento de la gestión cooperativa.
- Obtener fuentes de financiamiento interna y/o externa, que fueren necesarias y convenientes, para el desarrollo institucional y de las familias asociadas.
- Establecer otros servicios y actividades que contribuyan al mejoramiento social y económico.

Cobertura y/o Localización

- La COAC Minga Ltda., cubre la Provincia de Chimborazo y los cantones principales, en donde funcionan con una ventanilla de atención al público los días feriados.
- En la ciudad de Riobamba atiende en sus oficinas administrativas en las calles Pasaje Río Chanchán 18-33 entre Chile y Villarroel, Parroquia Lizarzaburu, abrió sus agencias en las calles Olmedo y Juan Montalvo, (Sector la Estación) y se inauguró su última agencia en julio del 2008, en la Av. Leopoldo Freire y Bucarest (Mercado Mayorista) al sur de la ciudad, en donde atiende en un horario de lunes a sábado de 8h00 a 17h00.
- En el Cantón Colta, funciona una ventanilla de atención al público de domingo a viernes de 8h00 a 17h00, tomando en cuenta que estos días son feriados porque la población a la que atiende la cooperativa realiza sus transacciones comerciales estos días.

Valores y principios:

La cooperativa, en el ejercicio de sus actividades, además de los principios constantes en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario y las prácticas de buen gobierno cooperativo que constarán en el Reglamento Interno, cumplirá con los siguientes principios universales del cooperativismo:

- Membresía abierta y voluntaria;
- Control democrático de los miembros;
- Participación económica de los miembros;
- Autonomía e Independencia;
- Educación, formación e información;
- Cooperación entre cooperativas;
- Compromiso con la comunidad;
- Orientar los servicios y gestión a una integración intercultural;
- Promover y practicar los valores y principios culturales y ancestrales de los pueblos y nacionalidades indígenas del Ecuador;
- Practicar valores cristianos evangélicos;
- La cooperativa no concederá privilegios a ninguno de sus socios, ni aún a pretexto de ser directivo, fundador o benefactor, ni los discriminará por razones de género, edad, etnia, religión o de otra naturaleza.

Base legal:

La base legal que regula a la Cooperativa es:

- Constitución del Ecuador
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria
- Reglamento Interno de la Cooperativa.
- Estatuto de la Cooperativa
- Reglamento de Crédito
- Estructura orgánica
- Información financiera y presupuestaria
- Plan estratégico
- Planes operativos, y,
- Más procesos internos relacionados con el área auditada.

Con respecto a la Gestión del talento Humano, la COAC aún no ha logrado establecer un sistema de competencias, pese a que cuenta con una interesante propuesta de organigrama funcional y estructural que se detalla a continuación donde se visualiza a

la Jefatura de personal como parte de la Jefatura Administrativo-Financiera que jerárquicamente depende la Jefatura de dicha área que está en el mismo nivel que el área de generación de valor determinada en la Jefatura Nacional de Negocios; las dos, dependen de la Gerencia General.

Dentro de la estructura referida, el era de personal está ubicada en una parte marginal de la estructura, lo cual de alguna manera le disminuye en importancia dada la vigencia estratégica de la misma, para los procesos de selección, evaluación del desempeño, capacitación y mejoramiento de la calidad de vida laboral, en función con los objetivos estratégicos y razón social del negocio solidario.

4.4 ANÁLISIS DE LA MISIÓN DE LA COOPERATIVA MINGA LTDA.

“Somos una institución financiera intercultural, de la economía popular y solidaria, que brinda productos y servicios financieros de calidad, accesibles y oportunos, con claros enfoques de innovación, eficiencia, transparencia y mejora continua; apoyando el desarrollo socioeconómico de los asociados, con un equipo humano íntegro y comprometido”

Tabla 1: Análisis de la misión

MISION		SI	HASTA CIERTO PUNTO	NO
1	Es corta y precisa		X	
2	Es clara y fácilmente comprensible		X	
3	Define porque somos lo que hacemos, porque existe	X		
4	Define las actividades	X		
5	Es suficiente y amplia	X		
6	Aporta la orientación para hacer lo correcto	X		
7	Permite aprovechar las oportunidades	X		
8	Coinciden con nuestras capacidades		X	
9	Estimula el compromiso de los miembros	X		
10	En definitiva, dice como desea ser recordado la organización	X		
11	Debemos revisar la misión		X	

Fuente: Martha Alles 2010

Elaborado: Manuel Sislema

Una vez analizado la misión de la cooperativa se ve que es muy extenso, son tan repetitivos y no muy claro en su definición, por esta razón se sugiere la siguiente misión ya que la cooperativa tiene valores y principios cristianos desde su nacimiento las cuales no se encuentra dentro de esta misión.

La siguiente misión es:

Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito con principios y valores cristianos, que brinda productos y servicios financieros de calidad, accesibles y oportunos, apoyando el desarrollo socioeconómico de los asociados, con un equipo humano íntegro y comprometido

Una vez analizado la misión de la cooperativa el paso siguiente es la definición de competencias para cada puesto de trabajo dentro de la cooperativa.

Valores

- Autoayuda,
- Responsabilidad propia,
- La Equidad de género
- Honradez,
- Eficiencia y la solidaridad además de:
- Rentabilidad.
- Productividad.
- Ética.-Moralidad, honestidad, respeto, lealtad y justicia.
- Conciencia solidaria.
- Desarrollo del recurso humano
- Trabajo en equipo.
- Calidad total
- Mejoramiento continuo
- Liderazgo

Gráfico 1: Determinación de competencias



Fuente: Martha Alles 2010
Elaborado: Manuel Sislema

Tabla 2: Competencias para la cooperativa minga

COMPETENCIAS PROPUESTAS AL TALENTO HUMANO
COMPETENCIAS CARDINALES
Ética
Compromiso con la calidad de trabajo
Compromiso
Orientación al socio
Responsabilidad
Integridad
COMPETENCIAS GERENCIALES
Conducción de personas
Dirección de equipos de trabajo
Liderazgo
Capacidad de planificación y organización
Relaciones de negocio
COMPETENCIAS POR PUESTOS
Colaboración
Comunicación eficaz
Dinamismo y energía
Orientación a los resultados con calidad
Productividad
Toma de decisiones
Trabajo en equipo
Profundidad en el conocimiento del servicio
Influencia y negociación
Pensamiento analítico
Habilidades mediáticas
Conocimientos técnicos
Dinamismo y energía
Conocimientos del mercado.
Gestión y logro de los objetivos
Innovación

Fuente: Martha Alles 2010

Elaborado: Manuel Sislema

Con la confesión de competencias para la cooperativa minga lo siguiente es dar Niveles a cada uno de las competencias para utilizar en los siguientes subsistemas el objetivo de establecer éstos niveles es describir el grado de desarrollo de la competencia en términos de alcance en su desempeño. Por lo cual se trabajó con los siguientes niveles de evaluación propuestos por Martha Alles

- Nivel A: Alto
- Nivel B: Bueno, por encima del estándar
- Nivel C: Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido).
- Nivel D: Insatisfactorio o grado mínimo de la competencias

Tabla 3: Ejemplo de Asignación de Competencias

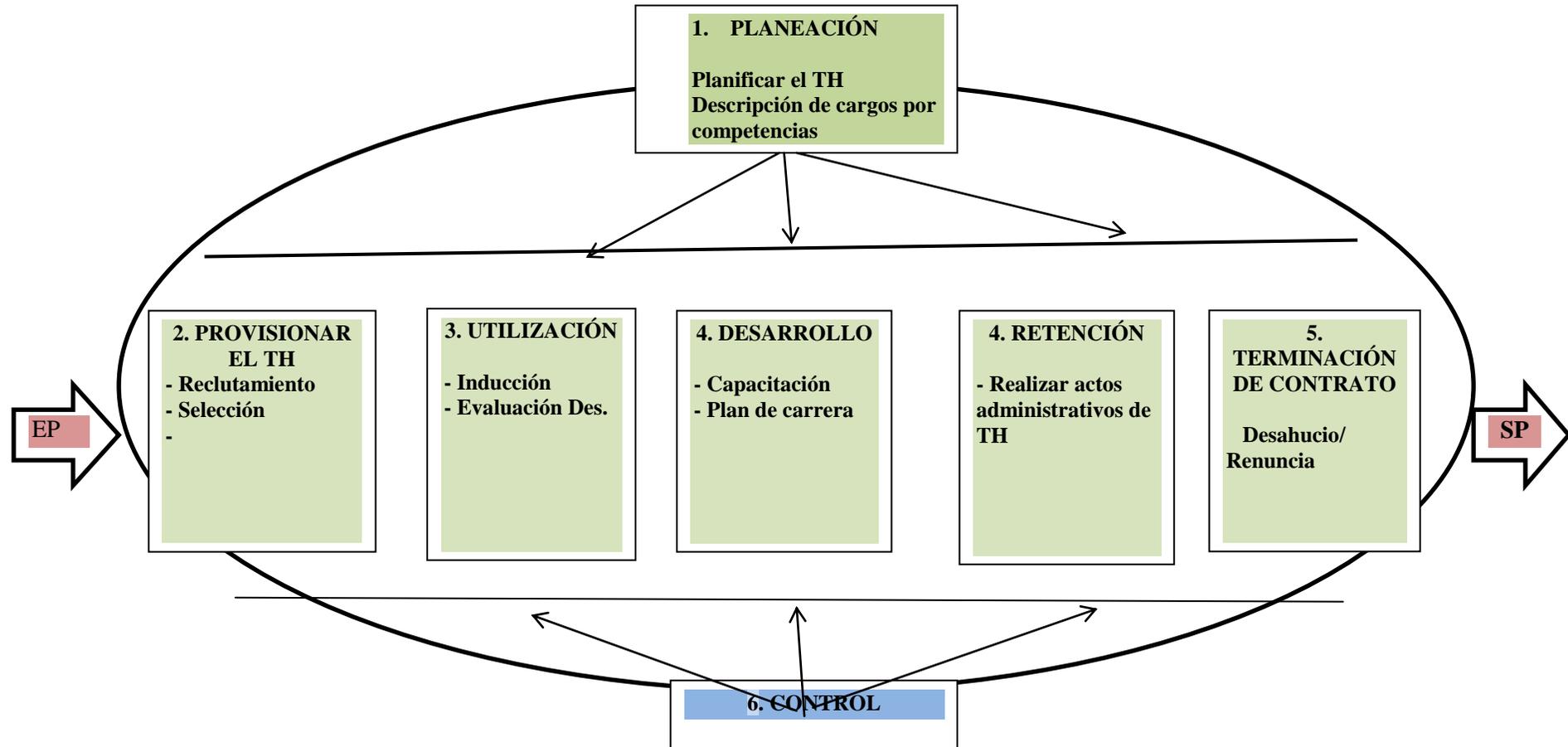
COMPETENCIAS PARA LA COOPERATIVA MINGA LTDA					
NIVEL	GESTION	PUESTO	COMPETENCIAS		
			CARDINAL	GERENCIAL	PUESTO
NIVEL GOBERNANTE	GESTIÓN EJECUTIVA	Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> · Ética · Compromiso con la calidad de trabajo · Compromiso · Orientación al socio · Responsabilidad · integridad 	<ul style="list-style-type: none"> · Dirección de equipos de trabajo · Liderazgo · Liderazgo para el cambio · Capacidad de Planificación y Organización 	<ul style="list-style-type: none"> · Toma de Decisiones · Conocimiento y Calidad en el trabajo · Pensamiento Analítico
		Audito Interno		<ul style="list-style-type: none"> · Capacidad de Planificación y Organización 	<ul style="list-style-type: none"> · Pensamiento analítico · Relaciones publicas
	GESTION DE CONTROL	Asesor Jurídico		<ul style="list-style-type: none"> · Capacidad de Planificación y Organización 	<ul style="list-style-type: none"> · Cierre de acuerdos · Influencia y negociación · Conocimientos técnicos · Toma de decisiones · relaciones publicas
		Oficial de Cumplimiento		<ul style="list-style-type: none"> · Capacidad de Planificación y Organización 	<ul style="list-style-type: none"> · Dinamismo y energía · Conocimientos técnicos
		Oficial de Riesgo		<ul style="list-style-type: none"> · Capacidad de Planificación y Organización 	<ul style="list-style-type: none"> · Conocimientos Técnicos · Orientación a los resultados con calidad

Fuente: Martha Alles 2010
 Elaborado: Manuel Sislema

4.5 SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CON SUS RESPECTIVOS SUBSISTEMAS

El Sistema consta de 7 sistemas y 10 subsistemas, en el gráfico que aparece seguidamente, se muestra un esquema para su comprensión y fácil interpretación.

Gráfico 2: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



4.6 MACROSISTEMA: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

4.6.1 SISTEMA: Planificar el talento humano

OBJETIVO: Planificar el talento humano en concordancia a la estructura organizacional tendiente a la eficiencia y eficacia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda.

4.6.2 Subsistema:

Planificar el Talento Humano que requiere La Cooperativa

Tabla 4: Planificación Talento Humano

N.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Solicitar el requerimiento del personal a cada unidad	Dirección al de talento humano	El área de talento humano solicita a cada área de la cooperativa que se remita los requerimientos de personal
2	Remitir requerimientos de personal	Áreas de la cooperativa	Cada área remite sus requerimientos del personal, debidamente sustentados
3	Consolidar y validar la información	Dirección de talento humano	Se consolida y valida toda la información remitida por la áreas
4	Elaborar análisis de optimización del talento humano	Dirección de talento humano	Se llevan a cabo los análisis de optimización
5	Definir alternativas para cubrir requerimientos y optimizar el talento humano	Dirección de talento humano	Se definen alternativas para cubrir requerimientos y optimizar el talento humano en cantidad y calidad

6	Definir número de puestos	Dirección de talento humano	Se define el número de puestos y perfiles requeridos previo al ajuste consensuado de requerimientos de personal permanente y eventual, entre las áreas requirentes y la dirección de talento humano
7	Ingresar información al sistema de Planificación, registro y control de talento humano	Dirección de talento humano	Se registra la información y datos en el sistema informático de la cooperativa
8	Remitir informes de la Planificación del talento humano a la Gerencia.	Dirección de talento humano	Se envía en informe de la Planificación del talento humano a la Gerencia, en formato impreso y digital para su aprobación

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Manuel Sislema

4.6.3 SUBSISTEMA: Análisis y descripción de cargos por competencias

Para el Diseño de un Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias es necesario realizar una descripción de cargos por competencias, en este caso los perfiles se encuentran levantados por la Cooperativa.

1. Se propone un Formato para la Descripción de Cargos con la finalidad de que la Cooperativa pueda conocer las destrezas, habilidades y conocimientos que requieren sus empleados con el fin de mantener perfiles exitosos en cada posición.
2. En cada uno de perfiles de cargo está con sus diferentes competencias que debe tener el colaborador para desempeñar sus funciones.

A continuación se presenta el formato para el perfil de cargo en cada puesto de trabajo.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MINGA LTDA.



DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DEL PUESTO		5. INFORMACIÓN FORMAL REQUERIDA	
Puesto:				Nivel de instrucción:	
Nivel:				Título requerido:	
Unidad o Proceso:				Área de conocimiento:	
Rol del puesto:					
Grupo ocupacional:					
RMU:					
2.- MISIÓN DEL PUESTO		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
		Tiempo de experiencia:			
		Especificidad de la experiencia:			
3. ACTIVIDADES A DESARROLLAR EN EL PUESTO		7. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS			
8. COMPETENCIAS					
CARDINALES		NIVEL			
		A	B	C	D
ESPECIFICAS GERENCIAL		NIVEL			
		A	B	C	D
ESPECIFICAS POR PUESTO		NIVEL			
		A	B	C	D

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Manuel Sistema

4.6.4 SISTEMA: Provisionar el talento humano

OBJETIVO

Dotar oportunamente del talento humano necesario para el cumplimiento de los objetivos planteados, en los términos de calidad y cantidad requerida por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda.

4.6.4.1 SUBSISTEMA: Reclutamiento

Tabla 5: Reclutamiento

N.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Realizar requerimientos de llenar vacante	Área Requirente	Solicitar a la dirección de Administración de Talento Humano la necesidad de personal y de ocupar la vacante
2	Verificar que los puestos se encuentren legalmente vacante	Dirección de talento humano	Verifica en el distributivo que los puestos a ocupar se encuentren legalmente vacantes y cuenten con financiamiento
3	Verificar perfiles de manual de puestos	Dirección de talento humano	Verifica perfiles en el manual de puestos Institucional, perfiles provisionales
4	Elaborar planificación y cronograma del concurso	Dirección de talento humano	Elabora cronograma inicial del concurso y planificación del proceso de méritos y oposición. (Número de puestos, fechas, logística)
5	Solicitar a la Unidad requirente banco de preguntas de conocimiento y para estructurar	Dirección de talento humano	Solicita a las unidades requirentes la elaboración del banco de preguntas de conocimiento con sus

	entrevista		respuestas para estructurar la entrevista
6	Elaborar informe para inicio del concurso especificando número de vacantes a ser llenadas	Dirección de talento humano	Elaborar informe técnico verificando la necesidad de cubrir las vacantes, se detalla las vacantes a cubrir.
7	Autorizar inicio del concurso	Gerente general	Autoriza el informe técnico y da inicio al concurso de
8	Elaborar convocatoria	Dirección de talento humano	Llenar el formulario de convocatoria del concurso
9	Difundir la convocatoria para concurso	Dirección de talento humano	Realiza la publicación y difusión de la convocatoria en los sitios establecidos por la cooperativa

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Manuel Sislema

4.6.4.2 SUBSISTEMA: Selección

En este subsistema el coordinador nacional de talento humano será el encargado de dar un informe a la gerencia general de las personas más idóneas para el ingreso del personal en la cooperativa.

A continuación se detalle el proceso:

1. El coordinador Nacional de Talento Humano debe revisar los currículos recibidos, comparándolos con el perfil del puesto y las competencias requeridas de tal forma que se pre-clasifique solo los currículos que más se adaptan al perfil.
2. Posteriormente se debe proceder a una segunda clasificación: los que SI cumplen y los que NO cumplen y los que están entre uno y otro es decir los inciertos; éstos últimos pasarán a una segunda revisión. .
3. Posterior a la revisión minuciosa de los currículos, se elabora una lista de las personas a entrevistar, y se realiza una cita con las mismas.

4. El analista de selección realizara la entrevista inicial y focalizada, la cual tiene como objetivo conocer al aspirante, realizar preguntas de sondeo que permita indagar acerca de la experiencia laboral;
5. El analista del talento humano debe averiguar las competencias que el postulante presenta sin llegar a la profundidad, y que permita confirmar que el candidato cumpla con los requisitos.
6. El siguiente paso es la entrevista que lo realizara el coordinador nacional del talento humano. A continuación se propone la siguiente guía:

Gráfico 3: Hoja de entrevista

 HOJA DE ENTREVISTA	
FECHA..... PUESTO	
NOMBRE.....	
DETALLES	COMENTARIOS
Estudios Formales Otros	
Porqué estudio esa carrera, desempeño como estudiante, Cursos o seminarios pertinentes para el puesto.	
Historia Laboral	
Empresa, puesto y funciones y niveles, motivo de cambio, trayectoria profesional, relación con. Jefes, pares y subordinados	
Experiencia Para El Puesto	
Que experiencia aporta para el puesto requerido	
Motivación para el puesto	
Qué tipo de motivación: económica, profesional otros.	
Relaciones Interpersonales	
En función del perfil buscado, como se adapta el candidato (jefes,pares,subordinado)	
Habilidades Gerenciales(competencias si se trabaja bajo esta metodología)	
Habilidades gerenciales (competencias si se trabaja bajo esta metodología) Experiencia en conducción en grupos humanos, capacidad para tomar de decisiones. (Solicitar el relato de experiencias)	
Apariencia Exterior	
Aspecto físico y modales, comunicación verbal, vocabulario, Actitud general; agresivo, seguro, tímido etc...	

Elaborado Por: El Autor

Fuente: Martha Alles

1. A continuación el coordinador del talento humano realizara una entrevista aplicando la trilogía de competencias (diccionario de competencias, diccionarios comportamiento, diccionario de preguntas) previamente elaborados.

A continuación ejemplo para hacer la entrevista al personal y se detalla en el diccionario de preguntas.

Gráfico 4: diccionario de preguntas por competencias

 DICCIONARIO DE PREGUNTAS POR COMPETENCIAS		
COMPETENCIA	SIGNIFICADO	PREGUNTAS SUGERIDAS
COMPETENCIAS CARDINALES		
COMPROMISO	Sentir como propios los objetivos de la Cooperativa. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos de la Cooperativa.	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué opina usted de los objetivos de la empresa o organización donde trabaja o trabajó? 2. ¿Alguna vez no compartió los objetivos organizacionales? Si fue así, ¿cómo se desempeñó? ¿Cómo se sintió? 3. Bríndeme un ejemplo de una situación en la que usted haya aportado sugerencias que mejoran la calidad o la eficiencia de la organización dentro de su cargo? 4. Cuénteme si alguna vez tuvo que defender objetivos de la organización frente a subordinados u otras personas que no los compartían. ¿Qué pasó?
ÉTICA Y TRANSPARENCIA	La ética se fundamenta en los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales y respetar las políticas Cooperativista.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuénteme alguna situación en la que usted haya sentido que se le pedía que obrara de manera contraria a sus costumbres y valores. ¿Qué hizo? ¿Cómo se sintió? 2. ¿La organización donde usted trabaja (o trabajo) manifiesta explícitamente principios morales o éticos? 3. ¿Piensa usted que los valores morales son diferentes en la vida personal y en el trabajo diario? Bríndeme ejemplos referidos al tema que se relacionen con su vida profesional. 4. ¿Alguna vez tuvo que renunciar a un trabajo o vio afectada su labor por no compartir decisiones en relación con su ética y transparencia? Bríndeme un ejemplo.

INTEGRIDAD	Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, la buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer y construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y verás.	<p>1. ¿Usted ha dirigido ambientes de trabajo en los que se ha guiado por su integridad?</p> <p>2. ¿Establece relaciones laborales o comerciales sobre la base de sus principios y del respeto?</p> <p>3. La honestidad y la confianza, ¿Son valores importantes en la organización donde usted desempeña?</p> <p>4. ¿Sus acciones son congruentes con lo que dice?</p>
ORIENTACIÓN AL SOCIO	Capacidad de ayudar, servir, comprender y satisfacer las necesidades de los socios y de todos aquellos que cooperen en la relación cooperativa -socio tanto como los asociados a la prestación de servicios.	<p>1. ¿Cómo considera la relación con sus clientes dentro de su actividad diaria, con quienes se relaciona frecuentemente?</p> <p>2. Propóngame un ejemplo de cómo usted complacería sus necesidades, con respecto a los servicios que brinda la</p> <p>3. ¿Cómo responde usted a las necesidades emitidas por los</p> <p>4. Alguna vez tuvo que lidiar con algún cliente difícil? ¿Cuál fue su actitud frente a este cliente? ¿Se logró responder con satisfacción las exigencias emitidas por el cliente?</p>

Elaborado Por: El Autor

Fuente: Martha Alles

RESPONSABILIDAD	Capacidad de comprometerse y actuar de forma correcta y de mantener un balance entre las obligaciones personales y profesionales, promover el logro de los objetivos corporativos y un adecuado ambiente laboral.	1. ¿Alguna vez sus actividades profesionales o personales se hallaron en conflicto? ¿Qué acciones llevo a cabo para resolver el problema? ¿Cómo se condujo? ¿Lo logró?
		2. ¿Describa una situación en la que se hay presentado inconvenientes para cumplir con un compromiso laboral o personal? ¿Cómo lo resolvió?
		3. ¿En situaciones de conflictos o tensión entre sus compañeros y equipos de trabajo? ¿Qué aptitud tomaría usted para mejorar el ambiente de trabajo? Brinde un ejemplo.
		4. En situaciones en la que haya logrado promover a sus compañeros o pares el afán por alcanzar los objetivos que les fueron asignados?¿Qué acciones llevo a cabo para orientarlos en ese sentido?¿Tuvo que enfrentar oposición por parte de ellos, en el caso de ser así ¿Qué hizo para revertir esa postura?

7. El siguiente paso son las evaluaciones de debe rendir los postulantes por lo que se propone los siguientes métodos de evaluación como son:

- Evaluaciones técnicas (conocimientos)
- Evaluaciones psicométricas
- Evaluaciones de integridad
- Assesment Center

8. El último paso es el informe que debe entregar el coordinador nacional del talento humano a la gerencia para analizar a los postulantes y aplicaremos el siguiente cuadro:

Gráfico 5: comparación de resultados entre candidatos

 RAFICO No 5 COMPARACIÓN DE RESULTADOS ENTRE CANDIDATOS				
Campos Evaluados	Candidato A	Candidato B	Candidato C	Candidato D
Estudios				
Experiencia Requerida				
Conocimientos Especiales				
Idiomas Requeridos				
Competencias Requeridas				
Características personales requeridas				
Otros factores importantes para el cargo				

Elaborado Por: El Autor

Fuente: Martha Alles

Por último realizamos lo siguiente

Tabla 6: Emitir Contratos

N.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Analizar y comparar información presentada	Dirección de talento humano	Analiza y compara la información receptada con la hoja de vida y elabora informe técnico que remitirá a la gerencia general
2	Elaborar y legalizar acta final, declarando ganador	Gerencia general	Elabora el acta final, en la que consta el ganador del concurso y solicita a la Dirección de Talento Humano elaboración de informe técnico de todo el proceso selectivo
3	Elaborar informe técnico del proceso selectivo para la aprobación	Dirección de talento humano	Elabora el informe técnico de todo el proceso selectivo y hace conocer a la Gerencia para nombrar al ganador.
4	Comunicar vía electrónica al ganador del concurso	Dirección de talento humano	Comunica la designación de ganador al postulante e indica requisitos
5	Emitir contrato	Dirección de talento humano/ Asesor Legal	Una vez presentados los requisitos, se elabora y se firma el contrato del colaborador
6	Emitir contrato definitivo	Dirección de talento humano	Emitir contrato definitivo y registra en sistema informático

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Manuel Sislema

4.6.5 SISTEMA UTILIZACIÓN

4.6.5.1 SUBSISTEMA: Inducción al Talento Humano

Una vez realizado la contratación, se procede a la inducción la misma que la realizaran a cargo de la Gerencia de Talento Humano y en tanto en la inducción en el puesto a cargo de jefe de Área para que de esta manera, el nuevo colaborador debe conocer en forma general la misión y visión de la Cooperativa, así como sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, datos como políticas, normas, y costumbres.

A continuación detallamos los pasos para la inducción del personal:

Tabla 7: Inducción del talento humano

N.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Coordinar y realizar agenda de inducción	Dirección de talento humano	Se coordina la agenda que debe cumplir el nuevo colaborador, asignando responsables en las distintas áreas de la cooperativa
2	Validar la agenda de inducción y asignar mentores	Área requirente	Se validan los temas a preguntar en la inducción técnica y se asigna a una persona como mentora, quien será la responsable del proceso de inducción
3	Dar bienvenida y presentar a nuevo servidor	Dirección de talento humano	Al nuevo colaborador se proporciona toda la información respecto a los horarios para el ingreso, salida, almuerzo, así como también todos los beneficios que brinda la cooperativa
4	Dar a conocer los horarios y beneficios de trabajar en la cooperativa	Dirección de talento humano	Al nuevo colaborador se proporciona toda la información respecto a los horarios para el ingreso, salida, almuerzo, así como también todos los beneficios que brinda la cooperativa
5	Entregar documentos legales, reglamentos y políticas para el cumplimiento de las funciones	Dirección de talento humano	Se entrega al nuevo colaborador el estatuto, reglamentos, código de ética, y demás documentos tendientes al cumplimiento de sus funciones
5	Solicitar el mecanizado del IESS y el formulario de la proyección de gastos personales	Dirección de talento humano Asesor Legal	Se solicita al nuevo colaborador la entrega del mecanizado del IESS, y en el caso de ser necesario que realice la proyección de gastos personales
6	Enviar un mail de presentación y bienvenida	Dirección de talento humano	Se comunica vía correo electrónico al personal de la cooperativa la incorporación del nuevo colaborador, y se la da la bienvenida
7	Indicar mecanismo de control	Dirección de	Se realiza las gestiones pertinentes para el registro y utilización del

	de asistencia	talento humano	sistema de control de asistencia que se aplica en la cooperativa
8	Dar bienvenida y presentar a nuevo servidor a los compañeros del área y de la cooperativa	Área requirente	Un responsable del área requirente da la bienvenida al nuevo servidor y presenta a sus compañeros de trabajo y de la cooperativa
9	Asignar espacio de trabajo	Área requirente	Se asigna el espacio de trabajo y se informa la ubicación física de las distintas instalaciones y equipos a utilizar
10	Formalizar la entrega recepción de los bienes a cargo del nuevo colaborador	Área requirente área de control de bienes	Se formaliza mediante actas entrega recepción los muebles y equipos asignados al nuevo colaborador
11	Entregar y configurar los recursos de TIC's para el nuevo colaborador	Dirección de sistemas	Se entrega al nuevo colaborador los equipos informáticos y tecnológicos que requiere para el cumplimiento de sus funciones, así como las claves necesarias, y se brinda la capacitación en el uso de los mismos
12	Ejecutar inducción técnica y específica del puesto	Área requirente	El mentor realiza la inducción técnica del puesto al nuevo servidor, según la agenda establecida
13	Realizar entrevista de seguimiento con el colaborador y el jefe inmediato	Dirección de talento humano	Luego de tres meses se realiza la entrevista con el nuevo servidor y el jefe inmediato, para evaluar el trabajo

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Manuel Sislerma

4.6.6 SISTEMA UTILIZACIÓN

4.6.6.1 SUBSISTEMA: Evaluación de Desempeño

OBJETIVO: Medir el desempeño de cada talento humano en su cargo y de su potencial de desarrollo.

Tabla 8: Evaluación de Desempeño

N.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Elaborar el plan y cronograma del proceso de evaluación	Dirección de talento humano	La Dirección de talento humano elabora el plan y cronograma del procesos de evaluación del desempeño y lo remite vía memorando a la Gerencia
2	Aprobar el plan y cronograma	Gerencia	La Gerencia aprueba el plan y cronograma para la ejecución del proceso de evaluación
3	Preparar formatos de evaluación	Dirección de talento humano	La Dirección de talento humano prepara los formatos y formularios a ser utilizados de conformidad con la normativa vigente. Se definen los evaluados y evaluadores
4	Definir actividades, metas e indicadores a evaluar	Jefe inmediato (evaluador)	El evaluador define en coordinación con el servidor evaluado las actividades, metas e indicadores que serán considerados en el proceso de evaluación
5	Socializar la metodología	Dirección de talento humano	La Dirección de talento humano realiza talleres de socialización con el personal, con la finalidad de dar a conocer las fechas de aplicación, la metodología y herramientas a utilizar en el proceso
6	Capacitar a evaluadores respecto del uso de la herramienta de	Dirección de	La Dirección de talento humano capacitará a los evaluadores y

	evaluación	talento humano	evaluados en el uso de las herramientas a utilizar, y brinda acompañamiento permanente en el proceso
7	Validar las actividades, metas e indicadores a evaluar	Jefe inmediato (evaluador)	El evaluador validará las actividades, metas e indicadores establecidos
8	Realizar ejercicio de evaluación y remitir formularios	Jefe inmediato (evaluador)	El jefe inmediato evalúa al personal a su cargo, de conformidad con la norma legal vigente, y se remiten los formularios a la Dirección de talento humano
9	Consolidar y analizar la información, emitir informe preliminar	Dirección de talento humano	La Dirección de talento humano consolida y tabula la información remitida por los evaluadores. Emite el informe con los resultados obtenidos para conocimiento y aprobación de la Gerencia
10	Disponer la entrega de resultados	Gerencia	La Gerencia revisa el informe y dispone la entrega de resultados a los evaluados
11	Comunicar resultados a evaluados	Dirección de talento humano	La Dirección de talento humano comunica formalmente los resultados obtenidos en la evaluación a los colaboradores
12	Elaborar y presentar reclamo de calificaciones	Colaborador (evaluado)	Si el evaluado no está de acuerdo con la calificación, podrá presentar el reclamo formal a la Dirección de talento humano
13	Coordinar y atender reclamos, y apelaciones	Dirección de talento humano	La Dirección de talento humano procesará la información de los reclamos presentada por los evaluados, se conformará un comité de reclamos el mismo que atenderá y resolverá los casos presentados. Se comunicará los resultados a las partes involucradas y se ratificará la nueva calificación
14	Elaborar informe final y plan de incentivos	Dirección de talento humano	La Dirección de talento humano elabora el informe del proceso y en base a los resultados obtenidos

			realiza el plan de incentivos para consideración de la Gerencia
15	Aprobar informe y plan de incentivos, y disponer su aplicación	Gerencia	La Gerencia aprobará el informe, plan de incentivos y dispondrá a la Dirección de talento humano su aplicación
16	Ejecutar acciones administrativas correspondientes	Dirección de talento humano	La Dirección de talento humano ejecutará las acciones administrativas dispuestas por la Gerencia y acorde a la norma legal vigente

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Manuel Sislema

EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

DISEÑO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN

Diseñar el formato de evaluación de acuerdo a la trilogía de competencias, específicas por área y específicas por puesto de acuerdo a los perfiles levantados.

A continuación el siguiente formulario de valoración por competencias

ESCALA DE FRECUENCIAS		
S	SIEMPRE	4
F	FRECUENTEMENTE	3
P	POCO VECES	2
N	NUNCA	1

La fórmula está constituida por los siguientes datos

PM: Puntaje mayor

Pm: Puntaje menor

N: Número de variables (cinco comportamientos).

Fórmula de cálculo $PM \frac{PM}{n-1}$

En cada competencia nombrada en el formato de evaluación se presentan cinco comportamientos de ahí se sacaran los datos donde:

PM= 20 (equivalen a los cinco comportamientos por competencia por las 4 escalas de calificación)

Pm= 5 (son los cinco comportamientos por nivel de competencia)

n= 4 (son las 4 escalas de frecuencia)

$20-5 = 15 = 5$ es el intervalo

4-1 3

Resultados

20 – 15 = 100% Nivel alto en la competencia desarrollada

14 - 10 = 75% Nivel mediado en la competencia desarrollada

9 - 5 = 50% Nivel mínimo necesario en la competencia desarrollada

4 - 0 = 25% Nivel insatisfactorio en la competencia desarrollada

Partiendo de estos criterios en los resultados, se debe proceder a tomar decisiones con respecto en el mantenimiento o mejora del perfil y competencias de los empleados

Gráfico 6: Formato de Evaluación por Competencias

 FORMULARIO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO				
DATOS DEL EVALUADO				
Apellidos y Nombres:		Puesto:		
Área:		Fecha:		
DATOS DEL EVALUADOR				
Apellidos y Nombres:				
Relación con el puesto:				
EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS				
Lea detenidamente las cinco preguntas y conteste marcando con una (X) en los casillero				
Competencias Cardinales	Escala			
	S	F	O	N/A
TOTAL				
Competencias Específicas por Área o gerencial	Escala			
	S	F	P	N/A
TOTAL				
Competencias Específicas por Puesto	Escala			
	S	F	P	N/A
TOTAL				
Recomendaciones				
Debe mejorar	Acción Propuesta		Fechas o Plazos	
Nota Final 1.- Nunca 3.- Frecuentemente Evaluado: 2.- Pocas veces 4.- Siempre Describa brevemente las razones por las que Ud. Ha valorado globalmente a la persona en la escala			FIRMAS Y COMENTARIOS	
			Evaluado:	
			Firma:	
			Evaluador:	
			Fecha:	
			Firma	
			Superior del Evaluador:	
			Nombre y Apellidos:	
Puesto:				
Fecha:				
Firma:				

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Manuel Sislema

4.6.7 SISTEMA DE DESARROLLO

Desarrollar las condiciones y estrategias necesarias para contar con el talento humano capacitado y motivado hacia el cumplimiento de los objetivos planteados por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda.

4.6.7.1 SUBSISTEMA DE: Capacitación

Para implementar el subsistema de capacitación y entrenamiento en la Cooperativa Minga Limitada se debe:

- Tomar como base los resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño por competencias a partir de dichos resultados se deberá identificar las deficiencias y necesidades de estudios, habilidades y competencias que cada colaborador presenta.
- Se determina qué tipo de capacitación y entrenamiento se debe aplicar con el fin de alcanzar un óptimo desarrollo en la gestión de cada cargo y por ende de la Cooperativa.

Se propone el siguiente programa para el plan de capacitación dentro de la cooperativa:

Tabla 9: Capacitación

N.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Solicitar requerimiento de capacitación a la cada área	Dirección de talento humano	En el formato establecido se solicita los requerimientos de capacitación a cada área de la cooperativa
2	Remitir necesidades de capacitación	Áreas de la cooperativa	La áreas de la cooperativa remiten sus necesidades de capacitación debidamente sustentadas
3	Analizar información de la	Dirección de	Se analiza la información

	ejecución planes y eventos de capacitación	talento humano	enviada, así como los resultados de la evaluación de desempeño de talento humano, el clima laboral, y los eventos de capacitación efectuados
4	Consolidar y validar la información remitida por la áreas	Dirección de talento humano	Se consolida y valida la información de capacitación enviada por la áreas
5	Formular políticas y estrategias de capacitación del talento humano	Dirección de talento humano	Una vez compilada y analizada los distintos insumos, se formular las políticas y estrategias de capacitación para el talento humano
6	Identificar alternativas de ofertas de capacitación	Dirección de talento humano	Se identifican las opciones de oferta de capacitación de los proveedores existentes en la zona de influencia de la cooperativa
7	Presentar el Plan de capacitación y Cronograma tentativo	Dirección de talento humano	Se presenta el Plan de Capacitación de talento humano, priorizando su cronograma de ejecución
8	Aprobar el Plan de capacitación	Gerencia	La Gerencia analiza y dispone los ajustes necesarios y aprueba el Plan de Capacitación de talento humano
9	Ejecutar el Plan y Cronograma de Capacitación	Área de talento humano	Se da inicio a la ejecución del Plan y Cronograma de Capacitación aprobado, identificando los asistentes, responsables, tiempos y recursos necesarios
10	Organizar y/o coordinar los eventos de capacitación	Dirección de talento humano	Se llevan a efecto los diferentes eventos de capacitación, cuyo objetivo principal es contar con el talento

			humano debidamente capacitado acorde a las necesidades de la cooperativa
11	Evaluar los resultados y los impactos de la capacitación	Dirección de talento humano	El Plan de Capacitación de talento humano es sujeto de evaluación, tanto en sus resultados como en sus impactos en la marcha de la cooperativa, las personas y el clima labora
12	Elaborar el informe general de la Capacitación	Dirección de talento humano	La Dirección de talento humano elabora y presenta un informe general, con recomendaciones relacionadas con al mejoramiento del subsistema de capacitación

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Manuel Sislema

4.6.7.2 SUBSISTEMA: Plan de carrera

OBJETIVO: Garantizar la continuidad de los resultados de la empresa, así como también asegurando que los cargos puedan ser cubiertos en cualquier momento y con el mejor candidato interno

Tabla 10: Plan de Carrera

N.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Analizar el organigrama Estructural	Gerente General	Se analizará el organigrama estructural de la Cooperativa para poder realizar el plan carrera.
2	Establecer el plan de Carrera	Gerente General	Se establecerá como funcionará el plan de carrera de la cooperativa para poder continuar
3	Analizar competencias requeridas dentro de los cargo.	Dirección de talento humano	Se analizará las competencias que se requiere dentro de cada cargo, para de esta manera conocer si se pueden rotar al talento humano

4	Rotar al personal de forma vertical.	Dirección de talento humano	Una vez verificadas las perfiles de competencias de los cargos y encontrándose que tienen similitud se procederá a rotar al personal de forma vertical; es decir rotar entre cargos pero dentro de la misma área.
5	Observar al talento humano en su nuevo cargo.	Dirección de talento humano	Se observara al talento humano en su nuevo cargo de manera indiscreta para constatar su comportamiento y desenvolvimiento profesional
6	Evaluar al talento humano	Dirección de talento humano	Se evaluara al talento humano de forma sencilla una vez concluida la rotación
7	Receptar sugerencias	Dirección de talento humano	Se le pedirá al talento humano que nos comente su experiencia en un nuevo cargo para el y que sugeriría para el cargo.
8	Rotación horizontal	Gerencia	se seleccionara al talento humano con mejores resultados para rotarlo con otra área
9	Realizar proceso de evaluación.	Área de talento humano	Se le aplicara el mismo proceso de evaluación y sugerencias sobre su nuevo cargo.
10	Comparar resultados.	Dirección de talento humano	se comparara resultados del plan carrera del proceso de rotación (cargos simulados) con resultados de evaluación de desempeño (quien ocupa verdaderamente cargo simulado)
11	Cambio de cargos.	Dirección de talento humano	Una vez aplicado el plan carrera o ascensos se procede al cambio permanente de los talentos humanos que se hayan destacado en los niveles del proceso de plan carrera
12	Informar al talento humano.	Dirección de talento humano	Se informara al talento humano sobre los resultados del proceso de plan carrera ejecutado y de sus resoluciones

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Manuel Sislema

4.6.8 SISTEMA RETENCIÓN

4.6.8.1 SUBSISTEMA: Tramitar vacaciones y permisos

Tabla 11: Programas Vacaciones y Permisos

N.-	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Programar Vacaciones anuales	Funcionario	Cada funcionario o servidor tiene la obligación de programar sus vacaciones anuales, articulando en lo posible, sus necesidades con las de la institución
2	Remitir programación de vacaciones del personal del área	Área de la Institución	Cada una de las áreas, anualmente remitirán a su vez la programación consolidada de las vacaciones del personal a su cargo.
3	Registrar en el sistema de talento humano la programación de las vacaciones de las áreas	Dirección de talento humano	La Dirección de Talento Humano registra en el sistema de talento humano la programación de vacaciones de las áreas. Dichos datos servirán para verificar los días disponibles de vacaciones.
4	Solicitar permiso	Funcionario	Cada vez que requiera salir de su lugar habitual de trabajo, el funcionario o servidor deberá solicitar el permiso correspondiente en el formulario establecido para el efecto.
5	Aceptar solicitud de Permiso	Dirección de talento humano	La dirección de talento humano está en la facultad de conceder o no dicha solicitud de permiso. Si la misma es denegada, la solicitud se anula, mientras que si es aprobada pasa el siguiente
6	Registrar en sistema de talento humano	Asistente del talento humano	Las solicitudes aprobadas son registradas en el sistema de talento humano, en el módulo correspondiente a permisos.
8	Generar información del Sistema de talento humano	Dirección de talento humano	Mensualmente es procesada y generada información del sistema de talento humano

9	Cotejar permisos ingresadas con solicitudes físicas	Dirección de talento humano	Mensualmente, se cotejan los permisos ingresados en el sistema con sus solicitudes físicas, debidamente legalizadas
10	Coordinar salida de Vacaciones	Funcionario	Previo a la salida de vacaciones, el funcionario coordina con anterioridad su salida a efecto de que no queden pendientes apremiantes o de importancia.
11	Autorizar salida de vacaciones	Dirección de talento humano	El jefe de talento humano autoriza la salida de vacaciones.
12	Verificar días disponibles de vacaciones	Dirección de talento humano	Verificar días disponibles de vacaciones de acuerdo a los reportes del sistema.
13	En casos requeridos se proveerá de Remplazo	Dirección de talento humano	Cuando la actividad que realiza el servidor no puede ser encargada a otro, o es una función que no puede interrumpirse, se buscará un reemplazo de entre los <u>colaboradores de la cooperativa</u>
14	Ejecutar actos administrativos de Talento Humano	Dirección de talento humano	Una vez verificado los días disponibles para vacaciones se elabora la respectiva acción de personal, especificando la fecha de salida y la fecha a retornar de vacaciones
15	Recibir autorización respectiva	Funcionario	Recibir la autorización respectiva, debidamente legalizada.
16	Hacer uso de Vacaciones	Funcionario	Hace uso de sus vacaciones.
17	Registrar retorno de vacaciones	Funcionario	Registra su retorno una vez que hayan culminado sus vacaciones.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Manuel Sislema

4.6.9 SISTEMA DE TERMINACIÓN DE CONTRATO

4.6.9.1 Subsistema de ingreso del personal

En la cooperativa Minga Ltda., existe cuatro tipos de terminación de contrato, ya que a la hora de contratación del personal el contrato se lo realiza un contrato indefinido por tal motivo dentro de la cooperativa se aplica 4 formas de terminar el contrato acorde al Código de Trabajo.

Desahucio:

Es un aviso para indicar que una persona deja su trabajo. El colaborador acude a un inspector de trabajo, quien notificará al empleador en un plazo de 24 horas. El desahucio es un derecho del trabajador

Renuncia

Es la figura más común cuando una persona desea dejar su trabajo. Se la presenta al empleador con 15 días de anticipación al a fecha de salida, para que pueda hacer un proceso de selección y reemplazar a quien sale. La Cooperativa no puede hacer firmar una renuncia anticipada. Eso es ilegal.

Despido intempestivo

En este caso es el empleador quien termina la relación laboral, sea por reestructuración de la empresa o por faltas del colaborador.

Visto bueno

Es un proceso que se realiza en el Ministerio de Relaciones Laborales por varios motivos. Cuando se comprueba que de parte del colaborador ha habido injurias graves contra el empleador o su familia, casos de dolo, inasistencia, faltas seguidas, etc. El visto bueno implica la separación del colaborador.

Liquidación

En los casos de desahucio y despido se debe liquidar al colaborador, según lo siguiente:

- Desahucio: 25% de su última remuneración mensual por los años de trabajo completos
- Despido: lo anterior más 100% de su última remuneración mensual por los años de trabajo

4.6.10 SISTEMA DE CONTROL

4.6.10.1 SUBSISTEMA DE: Control de Recursos Humanos

Acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinado límites de variación. Se prefiere la palabra monitorear en lugar de controlar, el control externo se debe sustituir por el autocontrol y la autonomía de las personas, orientados hacia metas y resultados que se deban alcanza

PROCESO DE CONTROL DEL TALENTO HUMANO

Tabla 12: Control del Talento Humano

N.-	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Establecer horarios	Dirección de talento humano	Analizar el horario que deben cumplir el talento humano dentro de cada cargo, el lugar donde lo deben realizar y días de la semana que lo debe realizar
2	Definir técnicas de control.	Dirección de talento humano	Analizar y establecer las técnicas de control para el cumplimiento de horario de trabajo.

3	Elaborar formatos de registro.	Asistente de talento humano	Se elaborara formato de registro de asistencia para el talento humano de la organización
4	Armar carpeta de registros	Asistente de talento humano	Se armará una carpeta mensual con las hojas de registros diarios del talento humano, quedará a responsabilidad de Asistente de talento humano y reposará en oficinas de Talento Humano
5	Responsables.	Gerencia	Se definirá que las personas encargadas de ejecutar el programa de control serán el Gerente de talento humano y el asistente de talento humano será de su absoluta responsabilidad la credibilidad de los registros.
6	Ejecutar proceso.	Dirección de talento humano	El jefe de talento humano se encargará de ejecutar el proceso de control
7	Informar al talento humano	Asistente de talento humano	El asistente de talento humano deberá informar al jefe talento humano cuando se susciten demasiados inconvenientes con su registro de control, lo realizara de forma personal para poder conocer la realidad del problema

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Manuel Sislema

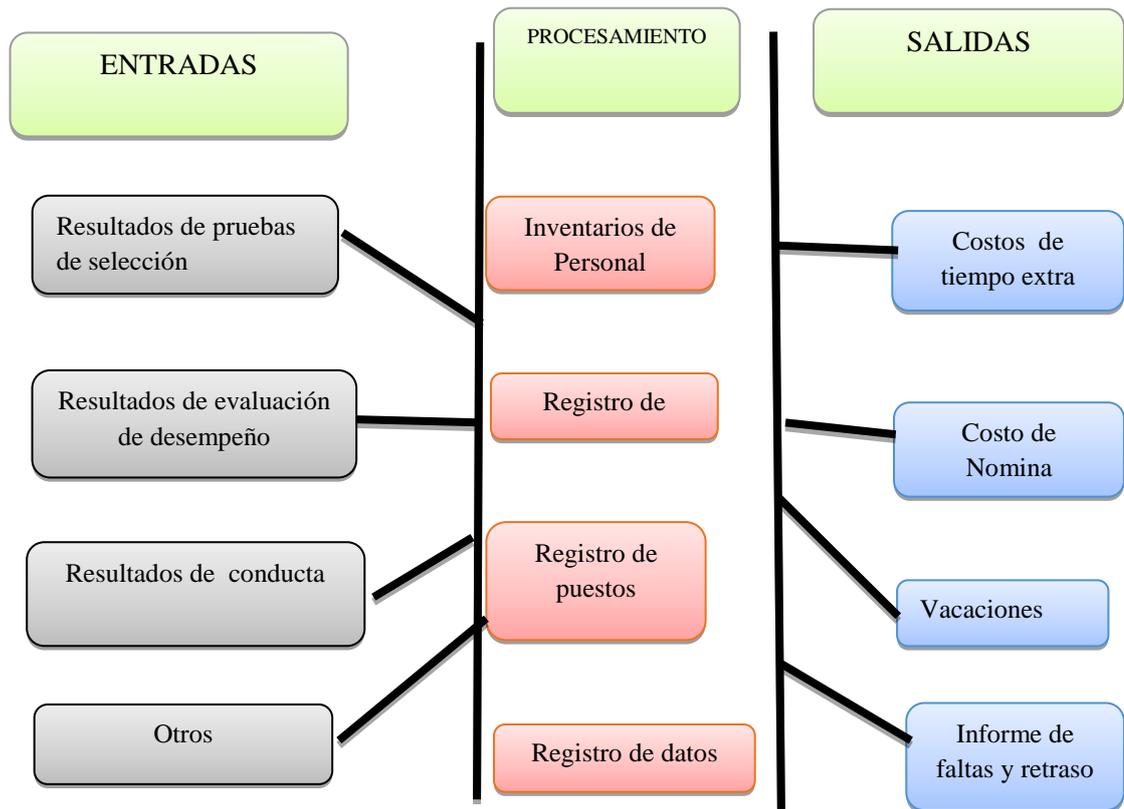
4.6.10.2 Base de datos y sistemas de información

El sistema de información gerencial (SIG) está planeado para recolectar, almacenar y divulgar información, de modo que los gerentes involucrados puedan tomar decisiones.

El SIG ocupa un lugar importante en el desempeño de los gerentes, en especial en tareas de planeación y control. El concepto de SIG se relaciona con la tecnología informática, que incluye el computador o una red de microcomputadores, además de programas específicos para procesar datos e información.

Para ello la cooperativa a través de departamento de sistemas debe diseñar un programa específico para tener una base de datos y un sistema de información de todo el personal que labora en la cooperativa ya que en la actualidad cuenta de forma manual en la cual no consta todo el expediente del trabajador, por lo cual se propone el siguiente modelo:

Gráfico 7: Sistema de Información del Talento Humano



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Manuel Sislema

CONCLUSIONES

- Revisada la estructura organizacional de Cooperativa y Ahorro y Crédito Minga Ltda. se pudo apreciar que cuenta con diferentes cargos dentro de la organización, para lo cual en ningún cargo se aplicó algún tipo de proceso de reclutamiento, selección, para contratar sus servicios.
- Las fuentes de reclutamiento más utilizadas, son las recomendaciones personales entre personal y directivos de la cooperativa.
- El talento humano que labora actualmente no necesitó de títulos universitarios para ingresar a laborar.
- El talento humano que ingresa a laborar no cuenta con un debido programa de inducción y capacitación, se lo realiza de manera efímera
- El talento humano de la de Cooperativa y Ahorro y Crédito Minga Ltda. no cuenta con un contrato escrito que respalde la prestación de sus servicios, solo un contrato con seguro social.
- No existen competencias establecidas dentro de la Cooperativa para ningún tipo de actividades laborales.
- Se ha elaborado los tres diccionarios como lo propone la Autora Martha Alles; con la validación del Director de Talento Humano donde se ha definido lo siguiente: Diccionario de Competencias tanto cardinales, específicas por área y específicas por puesto, que están alineadas a la estrategia de la Cooperativa: Diccionario de Comportamientos que guarda íntima relación con las Competencias definidas, donde dichos comportamientos deben ser validados en el proceso de Selección y Evaluación del Desempeño: Diccionario de Preguntas que deben ser aplicados en el proceso de Selección y Evaluación, que permitan validar los comportamientos esperados

RECOMENDACIONES

- Aplicar principios de la gestión de talento humano, para motivar al personal a destacarse en sus labores y a su vez crear beneficios para la institución.
- En el proceso de selección debe interesar el nivel y preparación académica de los candidatos, las experiencias laborales antes que las recomendaciones personales entre directivos
- Aplicar principios de la gestión de talento humano, para motivar al personal a destacarse en sus labores y a su vez crear beneficios para la institución.
- En el proceso de selección debe interesar el nivel y preparación académica de los candidatos, las experiencias laborales antes que las recomendaciones personales entre directivos.
- Aplicar pruebas de conocimiento a los candidatos para poder constatar las verdaderas capacidades y habilidades que poseen
- Implementar el proceso propuesto de reclutamiento, selección, contratación, capacitación, inducción por competencias para el talento humano, para de esta manera contar con talento adecuado y competitivo para la Cooperativa.
- Dar seguimiento y control oportuno al talento humano con el programa propuesto de control y evaluación de desempeño para el talento humano, el cual ayudará a controlar las actividades laborales del talento humano tomando acciones correctivas oportunas y a su vez contar con talento calificado
- Implementar el sistema de Gestión de Talento Humano por competencias, basándose en el como una herramienta esencial para dirigir la administración del personal y el logro de los objetivos, a su vez asiéndole parte de la cultura organizacional de la Cooperativa.
- Revisar periódicamente los perfiles con el fin de mantenerlos actualizados al igual que las competencias requeridas para cada cargo, tomando en cuenta que el mercado al que se enfoca la Cooperativa es competitivo, por lo que es importante que todos los cargos de la estructura se encuentren alineados a la misión y visión permanente.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2006). *Dirección estrategia de Recursos Humanos basada en competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2010). *Diccionario de Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2010). *Diccionario de comportamientos*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2010). *Diccionarios de preguntas*. Buenos Aires: Granica.
- Chiavenato, I. (1999). *"Administración de Recursos Humanos"*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2008). *"Administración de Recursos Humanos"*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Gonzalez, A., & Gonzalez, L. (2006). *Métodos de Compensación*. Mexico. Universidad del Norte
- Hernandez, S. R., & Fernandez, M. (2006). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Rodríguez, J. (2016). *Tendencias del Management en el siglo XXI*. Riobamba: Revista Investigar, Epoch No. 1.
- Ley de Economía Popular y Solidaria, L (2014). *Art 78*. Quito.
- Spencer, S. &. (1993). *Modelos de competencias*. New York: Wiley
- Gomez, C. (2012). *Manual de Investigación*. Ambato:Unidec.
- Muñoz López, L., & Palermo Roldán, K. (Septiembre de 2008). *Importancia del Talento Humano*. Recuperado el 2016, de <http://serhumanodesarrollo.blogspot.com/2008/05/entender-la-importancia-de-la-gestin.html>
- Pérez Porto., J. (s.f.). *Definición de Sistema* Recuperado el Mayo de 2016, de <http://definicion.de/sistema/#ixzz4IArTe8TJ>
- Minga. (Marzo de 2016). *Quiénes somos minga* Recuperado el Marzo de 2016, de <http://www.coopminga.com/quienes-somos/>
- Española, R. A. (s.f.). *Definición de Competencias*. Recuperado el mayo de 2016, de <http://dle.rae.es/?id=YzSnsTL>

ANEXO

Anexo 1: Guía de la entrevista realizada al gerente general de la Coac minga, Ltda.

1. ¿La COAC Minga, cuenta con la formulación de su misión y visión?
2. ¿El personal conoce la misión y visión?
3. ¿Cuenta la cooperativa con el departamento del talento humano?
4. ¿La cooperativa tiene realizada el levantamiento de perfiles del talento humano por competencias?
5. ¿Tiene un manual descriptivo de puestos?
6. ¿La Cooperativa trabaja en el tema del talento humano por competencias?
7. ¿Cómo identifica que la Cooperativa requiere más personal.
8. ¿El personal de la cooperativa que labora actualmente, cumple con los requisitos en cada uno de sus puestos según sus conocimientos profesionales (Título académico , habilidades, destrezas, capacitación)

9. ¿Existe la capacitación para los trabajadores de la cooperativa según sus puestos de trabajo o es en general

Anexo 2: Guía de la entrevista realizada al jefe de talento humano de la Coac minga, Ltda.

1. ¿Qué función desempeña en el Departamento de Talento Humano?
2. ¿La Cooperativa trabaja en el tema del talento humano por competencias?
3. ¿Se realiza el levantamiento de los perfiles?
4. ¿Cómo identifica que la Cooperativa requiere más personal.
 - a) Cuando alguien se separa de la Cooperativa?
 - b) Cuando aumentan los puestos de trabajo?
 - c) Cuando se detecta que el personal se satura de trabajo y no cumple en tiempo con los compromisos contraídos con los socios?
 - d) Sólo porque lo cree Ud. u otro directivo conveniente?
 - e) Otro?
5. ¿Cuál es el proceso de reclutamiento de personal que se maneja actualmente en la Cooperativa, ha existido alguna dificultad con este proceso?
6. ¿Cómo se desarrolla el proceso de selección de personal en la Cooperativa?
7. ¿Se genera algún reporte de entrevista de Selección, con qué formato?
8. ¿Qué tipo de pruebas o métodos se aplican en el proceso de selección de personal?
9. ¿Cómo se encuentra definido el proceso de evaluación del desempeño?
10. ¿Quién da la inducción:
 - a) Sólo el encargado de Talento Humano?
 - b) El responsable de hacer las contrataciones?
 - c) Solamente su Jefe Inmediato?
 - d) Otro?
11. ¿Por cuánto tiempo se firma el primer contrato:
 - a) A 30 días?
 - b) A 3 meses?
 - c) Se firma un contrato de planta o por tiempo indefinido?
 - d) No se firma contrato?
12. ¿Se mide el ambiente laboral en La Cooperativa, cada qué tiempo?
13. ¿Qué mide el Clima laboral:
 - a) Los sistemas y programas?
 - b) Las instalaciones?
 - c) Los servicios?

- d) Las prestaciones?
- e) El Liderazgo?
- f) Su vida laboral?
- i) El ambiente con sus compañeros?

j) Otros?

14. ¿La medición del desempeño garantiza la efectividad en la calidad del servicio?

15. ¿Cómo se desarrolla el proceso de formación y desarrollo del personal de la Cooperativa?

16. ¿Existen planes de carrera y sucesión dentro de la Cooperativa?

17. ¿Tiene algunas ideas para el mejoramiento del manejo del personal en la Cooperativa?

PROCESO GOBERNANTE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MINGA LTDA.					
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO					
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DEL PUESTO	5. INFORMACIÓN FORMAL REQUERIDA		
Puesto:	GERENTE	Asamblea General de Socios, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, organismos de control y socios	Nivel de instrucción:	ter o Cuarto N	
Nivel:	DIRECTIVO		Título requerido:	nomista, Inge	
Unidad o Proceso:	GOBERNANTE		Área de conocimiento:	Administraci	
Rol del puesto:	Dirección Superior			ón de	
Grupo ocupacional:	Código de Trabajo				
RMU:					
2.- MISIÓN DEL PUESTO		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Establecer vínculos de unión entre lo socios, el Consejo de administración, el Consejo de Vigilancia, responsabilizándose de los procesos administrativos y financieros		Tiempo de experiencia:	5 años		
		experiencia:	3 años en cargos similares		
3. ACTIVIDADES A DESARROLLAR EN EL PUESTO		7. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS			
Ejerce la representación legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa.		Constitución de la República del Ecuador			
Responde por la marcha administrativa, operativa y financiera de la cooperativa		Leyes orgánicas			
Contrata, acepta renuncias y da por terminados contratos de trabajadores, que no corresponda a otros organismos		Leyes conexas			
Diseña y administra la política salarial de la cooperativa, en base a la disponibilidad financiera		Estatuto de la Cooperativa			
Suscribe los cheques de la cooperativa, individual o conjuntamente con el Presidente		Reglamentos Internos			
Contrae obligaciones a nombre de la cooperativa, hasta el monto que el estatuto, reglamento o la asamblea general le autorice		Manejo Financiero			
Suministra la información personal requerida por los socios , órganos internos de la cooperativa o por la Superintendencia		Paquetes informáticos			
eficiente y económica		Procesos y Calidad			
8. COMPETENCIAS					
CARDINALES		NIVEL			
		A	B	C	D
Ética		x			
Compromiso		x			
Compromiso con la calidad		x			
orientacion al socio		x			
Responsabilidad		x			
Integridad		x			
ESPECIFICAS GERENCIALES		NIVEL			
		A	B	C	D
Dirección de equipos de trabajo		X			
Liderazgo		X			
Liderazgo para el cambio		X			
Capacidad de Planificación y Organización		X			
ESPECIFICAS POR PUESTO		NIVEL			
		A	B	C	D
Toma de Decisiones		X			
Conocimiento y Calidad en el trabajo		X			
Pensamiento Analítico		X			

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MINGA LTDA.					
					
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO					
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DEL PUESTO		5. INFORMACIÓN FORMAL REQUERIDA	
Puesto:	AUDITOR INTERNO	Asamblea General de Socios, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Gerencia, organismos de control y socios		Nivel de instrucción:	
Nivel:	PROFESIONAL			er o Cuarto M	
Unidad o Proceso:	GOBERNANTE			Título requerido:	Contador , Ec
Rol del puesto:	Ejecución y supervisión de procesos			Área de conocimiento:	ntrol y Audita
Grupo ocupacional:	Código de Trabajo				
RMU:					
2.- MISIÓN DEL PUESTO		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Asesorar, evaluar, controlar y verificar todas las actividades económicas, administrativas y financieras que se realicen en los procesos que desarrolle la cooperativa		Tiempo de experiencia:	5 años		
		Especificidad de la	3 años en cargos similares		
3. ACTIVIDADES A DESARROLLAR EN EL PUESTO		7. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS			
Ejecuta los trabajos de Auditoría y exámenes especiales		Constitución de la República del Ecuador			
Evalúa el Sistema de Control Interno y emitir las observaciones y recomendaciones		Leyes orgánicas			
Asesora a las Autoridades del Nivel Ejecutivo de la Cooperativa en asuntos específicos de Control Interno, procedimientos y normas		Leyes conexas			
Evalúa las normas y procedimientos establecidos para la adquisición, conservación y mantenimiento de los bienes		Estatuto de la Cooperativa			
Elabora el Plan Anual de actividades de la Auditoría Interna y someterlo a la aprobación del Consejo de Administración		Reglamentos Internos			
Verifica la legalidad, oportunidad y veracidad de las operaciones realizadas por los Departamentos		Manejo Financiero			
Examina y evalúa la planificación, organización, dirección y control interno administrativo		Paquetes informáticos			
normas técnicas		Procesos de control y seguimiento			
8. COMPETENCIAS					
CARDINALES	NIVEL				
	A	B	C	D	
Ética	x				
Compromiso	x				
Compromiso con la calidad	x				
orientacion al socio	x				
Responsabilidad	x				
Integridad	x				
ESPECIFICAS GERENCIALES	NIVEL				
	A	B	C	D	
Capacidad de Planificación y Organización	X				
ESPECIFICAS POR PUESTO	NIVEL				
	A	B	C	D	
Pensamiento analítico	X				
Relaciones publicas	X				

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MINGA LTDA.



DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DEL PUESTO	5. INFORMACIÓN FORMAL REQUERIDA	
Puesto:	ASESOR JURÍDICO	Asamblea General de Socios, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Gerencia, organismos de control y socios	Nivel de instrucción:	Tercer nivel
Nivel:	PROFESIONAL		Título requerido:	Doctor en jurisprudencia
Unidad o Proceso:	GOBERNANTE		Área de conocimiento:	Leyes
Rol del puesto:	Ejecución y supervisión de			
Grupo ocupacional:	Código de Trabajo			
RMU:				
2.- MISIÓN DEL PUESTO		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Asesorar, coordinar y gestionar los procesos judiciales en los que incurra la cooperativa como parte del funcionamiento y cumplimiento de su objetivo institucional		Tiempo de experiencia:	5 años	
		Especificidad de la	3 años en cargos similares	
3. ACTIVIDADES A DESARROLLAR EN EL PUESTO		7. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS		
Asesora al Nivel Ejecutivo y a los demás Directivos de la Cooperativa, en asuntos de orden jurídico y legal		Constitución de la República del Ecuador		
Elabora y realiza los Proyectos de Leyes, Acuerdos, Convenios, Contratos, Reglamentos y más instrumentos legales y jurídicos		Leyes orgánicas		
Promueve y efectúa las gestiones pertinentes a los trámites legales, judiciales y extrajudiciales		Leyes conexas		
Recopila y mantiene actualizada la legislación relacionada con la Cooperativa y sugiere reformas legales		Estatuto de la Cooperativa		
Mantiene un archivo actualizado y especializado de procesos y documentos		Reglamentos Internos		
Dirige, coordina y controla las actividades legales relacionadas con poderes y consultas judiciales		Paquetes informáticos		
Coordina e informa a la Gerencia sobre el estado que se encuentran los procesos judiciales seguidos		Procesos judiciales		
requieran opinión legal		Productos y servicios cooperativos		
8. COMPETENCIAS				
CARDINALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Ética	X			
Compromiso		X		
Compromiso con la calidad		X		
orientación al socio		X		
Responsabilidad	X			
Integridad	X			
ESPECÍFICAS GERENCIALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Capacidad de Planificación y Organización		X		
ESPECÍFICAS POR PUESTO	NIVEL			
	A	B	C	D
	Cierre de acuerdos		X	
	Influencia y negociación		X	
	Conocimientos técnicos		X	
	Toma de decisiones		X	
relaciones públicas		X		

PROCESO HABILITANTE Y DE APOYO

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MINGA LTDA.				
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO				
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DEL PUESTO	5. INFORMACIÓN FORMAL REQUERIDA	
Puesto:	JEFE TALENTO HUMANO	Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Gerencia, organismos de control y colaboradores	Nivel de instrucción:	Tercer nivel
Nivel:	PROFESIONAL		Título requerido:	Ingeniero
Unidad o Proceso:	APOYO		Área de conocimiento:	Administración
Rol del puesto:	Dirección de unidad			
Grupo ocupacional:	Código de Trabajo			
RMU:				
2.- MISIÓN DEL PUESTO		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Planeamiento, dirección, coordinación y supervisión de las actividades relacionadas con la contratación, y administración del talento humano en la cooperativa		Tiempo de experiencia:	5 años	
		Especificidad de la experiencia:	3 años en cargos similares	
3. ACTIVIDADES A DESARROLLAR EN EL PUESTO		7. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS		
Diseña y propone en plan de manejo y desarrollo del talento humano en la cooperativa		Constitución de la República del Ecuador		
Aplica los subsistemas de selección, capacitación, evaluación de desempeño en la cooperativa		Leyes orgánicas		
Propone y ejecuta las políticas salariales de manejo justa y equitativa		Estatuto de la Cooperativa		
Elabora los roles de pagos, horas complementarias y suplementarias		Reglamentos Internos		
Registra y controla la aplicabilidad de los contratos de trabajo		Planificación estratégica		
Brinda asesoramiento a los colaboradores de las diferentes unidades y áreas de la cooperativa		Normas de control interno		
administración del talento humano		Código de trabajo		
Desarrolla y evalúa programas de difusión, promoción y capacitación		Administración presupuestaria		
NIVEL				
CARDINALES	A	B	C	D
Ética	x			
Compromiso	x			
Compromiso con la calidad	x			
orientación al socio	x			
Responsabilidad	x			
Integridad	x			
NIVEL				
ESPECIFICAS GERENCIALES	A	B	C	D
Dirección de equipos de trabajo	X			
Liderazgo	X			
Conduccion de equipos	X			
Capacidad de Planificación y Organización	X			
NIVEL				
ESPECIFICAS POR PUESTO	A	B	C	D
Toma de Decisiones	X			

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MINGA LTDA.

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO



1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y	5. INFORMACIÓN FORMAL REQUERIDA	
Puesto:	JEFE DE SISTEMAS	Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Gerencia, organismos de control y colaboradores	Nivel de instrucción:	Tercer nivel
Nivel:	PROFESIONAL		Título requerido:	Ingeniero
Unidad o Proceso:	APOYO		Área de conocimiento:	Sistemas - TICs
Rol del puesto:	Dirección de unidad			
Grupo ocupacional:	Código de Trabajo			
RMU:				
2.- MISIÓN DEL PUESTO		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Dirigir los aspectos informáticos de la cooperativa, aplicaciones, sistemas, comunicaciones de acuerdo a los objetivos establecidos		Tiempo de experiencia:	5 años	
		Especificidad de la experiencia:	3 años en cargos similares	
3. ACTIVIDADES A DESARROLLAR EN EL PUESTO		7. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS		
Mantiene y opera la infraestructura de las redes de la Cooperativa sitios restringidos		Planificación estratégica de sistemas		
Implementa medidas de protección a cada usuario		Sistemas operativos		
seguridad		Sistemas de administración de bases de datos		
informático utilizado en la Cooperativa		Paquetes integrados		
Establece planes de contingencia tecnológica para evitar riesgos		Programación de sistemas		
instalar programas extraños		Operaciones financieras		
de apoyar la gestión		Análisis de sistemas		
		Manejo de sistema contable		
CARDINALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Ética		x		
Compromiso		x		
Compromiso con la calidad		x		
orientación al socio			x	
Responsabilidad		x		
Integridad		x		
ESPECÍFICAS GERENCIALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Capacidad de Planificación y Organización		x		
ESPECÍFICAS POR PUESTO	NIVEL			
	A	B	C	D
Habilidades mediáticas		x		
Innovación.		x		

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MINGA LTDA.

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO



1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DEL PUESTO Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Gerencia, organismos de control y colaboradores	5. INFORMACIÓN FORMAL REQUERIDA	
Puesto:	TESORERO		Nivel de instrucción:	Tercer nivel
Nivel:	PROFESIONAL		Título requerido:	Ingeniero
Unidad o Proceso:	APOYO		Área de conocimiento:	Finanzas - Administración
Rol del puesto:	Ejecución y supervisión de procesos			
Grupo ocupacional:	Código de Trabajo			
RMU:				
2.- MISIÓN DEL PUESTO		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Planificar, Organizar, Ejecutar y coordinar actividades de custodia, supervisión y control de los recursos financieros, especies valoradas y la administración de caja de la institución.		Tiempo de experiencia:	5 años	
		Especificidad de la experiencia:	3 años en cargos similares	
3. ACTIVIDADES A DESARROLLAR EN EL PUESTO		7. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS		
Responsable del dinero entregado para el fondo de cambio		Normas de Control Interno		
Recibe dinero por depósitos de ahorros, aportaciones, por abonos o cancelaciones de préstamos y certificados con saldos		manejo de documentos contables		
Elabora los comprobantes de depósitos al Banco por el valor total de los ingresos diarios		Leyes y regulaciones		
Elabora y reporta a la Unidad de Riesgos la situación diaria de Caja		Reglamento de Control Interno		
Mantiene en Custodia los valores (Letras, Bonos, Certificados Bancarios, Cheques de Reembolso, etc.)		Sistemas financieros		
Coordina en forma permanente con los departamentos, sobre los saldos disponibles en Caja y Bancos		Tributación		
Certifica órdenes de pago, previa verificación y cargo en cuenta		Leyes especiales		
Gerente. en forma quincenal y mensual		Paquetes informaticos		
8. COMPETENCIAS				
CARDINALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Ética	X			
Compromiso	X			
Compromiso con la calidad		x		
orientacion al socio		X		
Responsabilidad	X			
Integridad	X			
ESPECIFICAS GERENCIALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Capacidad de Planificación y Organización		X		
ESPECIFICAS POR PUESTO	NIVEL			
	A	B	C	D
Habilidades mediáticas.		x		
Conocimientos técnicos		x		

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MINGA LTDA.



DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES	5. INFORMACIÓN FORMAL REQUERIDA	
Puesto:	JEFE DE CONTABILIDAD	Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Gerencia, organismos de	Nivel de instrucción:	Tercer nivel
Nivel:	PROFESIONAL		Título requerido:	Licenciado o ingeniero
Unidad o Proceso:	APOYO		Área de conocimiento:	Contabilidad
Rol del puesto:	Ejecución y supervisión de			
Grupo ocupacional:	Código de Trabajo			
RMU:				
2.- MISIÓN DEL PUESTO		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Registrar los movimientos contables de la cooperativa, prepara y presenta los estados financieros, y realiza los cierres mensuales y anuales		Tiempo de experie	5 años	
		Especificidad de la experiencia:	3 años en cargos similares	
3. ACTIVIDADES A DESARROLLAR EN EL PUESTO		7. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS		
Cumple y hace cumplir al personal a su cargo las disposiciones emanadas por las Leyes		Constitución de la República del Ecuador		
Asesora en materia contable al Gerente y demás Directivos de la Cooperativa		Leyes orgánicas		
Elabora los Estados Financieros		Leyes conexas		
Participa en la elaboración del Presupuesto Anual, conjuntamente con el Gerente		Estatuto de la Cooperativa		
Supervisa el Mayor General, el Libro Diario; y los auxiliares que fueran necesarios		Reglamentos Internos		
Prepara y presenta informes sobre la situación financiera de la cooperativa que exijan los entes de control		Paquetes contables e informáticos		
Presenta las declaraciones tributarias e impuestos		Procesos judiciales		
Participa en reuniones con Gerencia, para el análisis de la información		Productos y servicios cooperativos		
8. COMPETENCIAS				
CARDINALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Ética	X			
Compromiso	X			
Compromiso con la calidad		x		
orientación al socio		X		
Responsabilidad	X			
Integridad	X			
ESPECÍFICAS GERENCIALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Capacidad de Planificación y Organización		X		
ESPECÍFICAS POR PUESTO	NIVEL			
	A	B	C	D
Habilidades mediáticas.		x		
Conocimientos técnicos		x		

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MINGA LTDA.				
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO				
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DEL PUESTO	5. INFORMACIÓN FORMAL REQUERIDA	
Puesto:	ASISTENTE DE CONTABILIDAD	Jefes inmediatos,	Nivel de instrucción:	Tercer nivel
Nivel:	PROFESIONAL			
Unidad o Proceso:	APOYO		Título requerido:	Licenciatura
Rol del puesto:	Ejecución de procesos			
Grupo ocupacional:	Código de Trabajo		Área de conocimiento:	Contabilidad
RMU:				
2.- MISIÓN DEL PUESTO		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Colaborar en el registro, control y elaboración de los documentos contables de toda la cooperativa		Tiempo de experiencia:	5 años	
		Especificidad de la experiencia:	3 años en cargos similares	
3. ACTIVIDADES A DESARROLLAR EN EL PUESTO		7. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS		
Control de los comprobantes que se relacionan con sus diarios		Leyes orgánicas		
Llevar los auxiliares de Bancos		Leyes conexas		
Revisar y verificar el movimiento diario de Cajas y Registradoras		Estatuto de la Cooperativa		
Revisar y verificar la cobertura de seguros sobre préstamos		Reglamentos Internos		
Realizar la declaración del impuesto a la renta		Paquetes contables e informáticos		
Realizar conciliaciones bancarias diarias o mensuales		Procesos judiciales		
Elaboración de roles de pago, planillas de aportes al IESS y fondos de reserva		Productos y servicios cooperativos		
Suministrar al contador todos los datos, cuantías o cualquier otro dato que solicite		Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados		
8. COMPETENCIAS				
CARDINALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Ética		X		
Compromiso		X		
Compromiso con la calidad		x		
orientación al socio		X		
Responsabilidad		X		
Integridad		X		
ESPECÍFICAS GERENCIALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Capacidad de Planificación y Organización		X		
ESPECÍFICAS POR PUESTO	NIVEL			
	A	B	C	D
Habilidades mediáticas.			X	
Conocimientos técnicos			X	

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MINGA LTDA.				
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO				
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DEL PUESTO	5. INFORMACIÓN FORMAL REQUERIDA	
Puesto:	SOPORTE TICS	Jefes inmediatos,	Nivel de instrucción:	Tercer nivel
Nivel:	TÉCNICO			
Unidad o Proceso:	APOYO		Título requerido:	niario o tecnó
Rol del puesto:	Técnico			
Grupo ocupacional:	Código de Trabajo		Área de conocimiento:	formática - TI
RMU:				
2.- MISIÓN DEL PUESTO		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Facilitar los procesos en cuanto a la dotación del sistema informático de la coopeartiva, siendo el responsable de la operatividad del mismo		Tiempo de experiencia:	5 años	
		Especificidad de la experiencia:	3 años en cargos similares	
3. ACTIVIDADES A DESARROLLAR EN EL PUESTO		7. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS		
Genera cuentas para nuevos usuarios		Planificación estratégica de sistemas		
Brinda mantenimiento al hardware y software en base de un cronograma previamente establecido		Sistemas operativos		
Abastece la seguridad de la conexión a internet		Sistemas de administración de bases de datos		
Ejecuta el soporte técnico		Paquetes integrados		
Efectua las coordinaciones necesarias para la capacitación y entrenamiento del personal en el campo de la informática		Programación de sistemas		
Apoya a la mecanización de las tareas administrativas		Operaciones financieras		
Orienta a las diferentes áreas en el desenvolvimiento de las actividades de procesamiento electrónico de datos		Análisis de sistemas		
Oficina Matriz y Agencias		Manejo de sistema contable		
8. COMPETENCIAS				
CARDINALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Ética		X		
Compromiso		X		
Compromiso con la calidad		x		
orientacion al socio		X		
Responsabilidad		X		
Integridad		X		
ESPECIFICAS GERENCIALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Capacidad de Planificación y Organización		X		
ESPECIFICAS POR PUESTO	NIVEL			
	A	B	C	D
Colaboracion		x		
Innovacion		x		

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO				
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DEL PUESTO		5. INFORMACIÓN FORMAL REQUERIDA
Puesto:	SECRETARÍA	Jefes inmediatos, autoridades de la cooperativa, socios y clientes externos	Nivel de instrucción:	Técnico superior o Tercer nivel
Nivel:	ADMINISTRATIVO		Título requerido:	Tecnólogo o Licenciatura
Unidad o Proceso:	APOYO		Área de conocimiento:	Secretariado, Informática
Rol del puesto:	Administrativo			
Grupo ocupacional:	Código de Trabajo			
RMU:				
2.- MISIÓN DEL PUESTO		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Proporcionar asistencia administrativa y de secretariado en la cooperativa y los procesos gobernantes y operativos		Tiempo de experiencia:	5 años	
		Especificidad de la experiencia:	3 años en cargos similares	
3. ACTIVIDADES A DESARROLLAR EN EL PUESTO		7. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS		
Redacta oficios, distribuye la correspondencia y mantiene un archivo adecuado de toda la documentación		Manejo de sistema de correspondencia		
Atiende al público cuando el caso lo requiera y facilita toda la información necesaria		Técnicas de secretariado, redacción y ortografía		
Elabora los Certificados de Aportación		Procesos y procedimientos que realizan los procesos		
Atiende llamadas telefónicas y brinda solución a las inquietudes presentadas		Manejo de equipos de comunicación		
Mecanografía las citaciones a sesiones de los Directivos		Clasificación de documentación y archivo		
Elabora cheques, solicitudes, comprobantes y otros documentos		Manejo de paquetes informáticos		
Mantiene un archivo y biblioteca ordenados, con sus registros respectivos		Manejo de sistemas de documentación cooperativa		
Colabora con el registro de solicitudes de ingreso de socios, así como de los créditos		Protocolo y etiqueta		
8. COMPETENCIAS				
CARDINALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Etica		x		
Compromiso		x		
Compromiso con la calidad		x		
orientación al socio			x	
Responsabilidad		x		
Integridad		x		
ESPECIFICAS GERENCIALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Capacidad de Planificación y Organización			x	
ESPECIFICAS POR PUESTO	NIVEL			
	A	B	C	D
Comunicación eficaz		x		
Dinamismo y energía		x		
Colaboración		x		

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MINGA LTDA.

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO



1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DEL PUESTO	5. INFORMACIÓN FORMAL REQUERIDA	
Puesto:	JEFE DE MARKETING	Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Gerencia, organismos de control y colaboradores	Nivel de instrucción:	Tercer nivel
Nivel:	Profesional		Título requerido:	Ingeniero
Unidad o Proceso:	APOYO		Área de conocimiento:	Comercialización - Marketing
Rol del puesto:	Ejecución y supervisión de procesos			
Grupo ocupacional:	Código de Trabajo			
RMU:				
2.- MISIÓN DEL PUESTO		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Diseñar, desarrollar e implementar estrategias de mercadeo, promoción y publicidad para posecionarse e insertarse en el mercado objetivo de influencia de la cooperativa		Tiempo de experiencia:	5 años	
		Especificidad de la experiencia:	3 años en cargos similares	
3. ACTIVIDADES A DESARROLLAR EN EL PUESTO		7. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS		
Desarrolla y administra planes estratégicos agresivos de Marketing		Análisis y estudios de Mercado		
Realiza estudios para desarrollar las 4P del Marketing: Producto (bienes y servicios) Precio, Plaza y Promoción		Marketing - Administración		
Establece y genera una Cultura Organizacional de mercadeo y atención al cliente		Planes de negocios		
Realiza estudios técnicos para establecer nichos de mercado		Investigación de mercados		
Establece campañas masivas de promoción y publicidad a todo nivel		Comportamiento del consumidor		
Elabora y propone al Gerente General el plan anual de marketing y de imagen institucional		Desarrollo de campañas publicitarias		
Diseña estrategias de penetración a los diferentes mercados donde funciona la Sociedad Cooperativa		Lanzamiento de productos		
Elabora los artículos y material a publicar o entregar a los medios a fin de lograr objetivos de mantener la buena imagen de la Cooperativa		Niveles de satisfacción del cliente		
8. COMPETENCIAS				
CARDINALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Ética		x		
Compromiso		x		
Compromiso con la calidad		x		
orientacion al socio		x		
Responsabilidad		x		
Integridad		x		
ESPECIFICAS GERENCIALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Capacidad de Planificación y Organización		x		
ESPECIFICAS POR PUESTO	NIVEL			
	A	B	C	D
Comunicación eficaz	x			
Profundidad en el conocimiento del servicio	x			
Conocimientos del mercado		x		

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MINGA LTDA.



DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DEL PUESTO	5. INFORMACIÓN FORMAL REQUERIDA	
Puesto:	CONSERJE	Jefes inmediatos, cliente interno y cliente externo	Nivel de instrucción:	Bachiller
Nivel:	SERVICIOS		Título requerido:	1 año
Unidad o Proceso:	APOYO		Área de conocimiento:	Limpieza y seguridad
Rol del puesto:	Servicios			
Grupo ocupacional:	Código de Trabajo			
RMU:				
2.- MISIÓN DEL PUESTO		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Vigilar y controlar que las instalaciones se encuentren limpias y en buen estado. Responsabilizarse por las actividades internas de la cooperativa		Tiempo de experiencia:	3 años	
		Especificidad de la experiencia:	2 años en cargos similares	
3. ACTIVIDADES A DESARROLLAR EN EL PUESTO		7. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS		
Responsable de la apertura y cierre de las oficinas según el horario de trabajo a las órdenes de Gerencia		Atención a clientes internos y externos		
Responsable por la seguridad de la oficina y de los bienes del inventario;		Orientación físicas de las instalaciones		
Realiza el aseo diario de todo el local de la Cooperativa		Mantenimiento preventivo de equipos		
Efectua las adquisiciones de suministros y otros ordenadas por Gerencia u operaciones de la Cooperativa		Técnicas de limpieza y desinfección		
Distribuye la correspondencia fuera de la Institución;		Normas de higiene y seguridad integral		
Entrega las convocatorias, para las reuniones de la Cooperativa con la firma de recepción correspondiente		Relaciones interpersonales		
Realiza el pago de planillas de servicios básicos y otros a pedido de Gerencia u operaciones de la Cooperativa;		Manejo de administración simple		
Atiende los requerimientos internos de empleados y Ejecutivos		Sistemas de seguridad y vigilancia		
8. COMPETENCIAS				
CARDINALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Ética			x	
Compromiso			x	
Compromiso con la calidad			x	
orientacion al socio			x	
Responsabilidad		x		
Integridad		x		
ESPECIFICAS GERENCIALES	NIVEL			
	A	B	C	D
ESPECIFICAS POR PUESTO	NIVEL			
	A	B	C	D
Colaboracion		x		
Profundidad en el conocimiento del servicio	x			

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MINGA LTDA.



DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DEL PUESTO	5. INFORMACIÓN FORMAL REQUERIDA	
Puesto:	JEFE DE FINANZAS	Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Gerencia, organismos de control y colaboradores	Nivel de instrucción:	Tercer nivel
Nivel:	PROFESIONAL		Título requerido:	Ingeniero
Unidad o Proceso:	APOYO		Área de conocimiento:	Finanzas - administración
Rol del puesto:	Ejecución y supervisión de procesos			
Grupo ocupacional:	Código de Trabajo			
RMU:				
2.- MISIÓN DEL PUESTO		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Planificar, coordinar, evaluar y dirigir los procesos de gestión financiera en el ámbito presupuestario, contable y administrativo		Tiempo de experiencia:	5 años	
		Especificidad de la experiencia:	3 años en cargos similares	
3. ACTIVIDADES A DESARROLLAR EN EL PUESTO		7. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS		
Propone políticas, estrategias financieras que viabilicen la ejecución de los objetivos de la cooperativa		Análisis de sistema financieros		
Diseña e implementa los lineamientos y procedimientos para el cobro, el otorgamiento de créditos		Normas de Control Interno		
Coordina con las áreas administrativas de la cooperativa para la elaboración de los presupuestos		Administración presupuestaria		
Coordina el análisis y evaluación de la proforma presupuestaria		Técnicas de negociación		
Dirige la evaluación y ejecución del presupuesto de la cooperativa		Procesos, productos y servicios de la cooperativa		
Organiza, supervisa y coordina las actividades financieras		Leyes y normas financieras		
Gestiona ante las autoridades la asignación de recursos para la ejecución de los diferentes programas financieros		Estructura de la organización		
Lleva el control pormenorizado de ingresos, gastos, y créditos de la cooperativa		Estructura financiera de la cooperativa		
8. COMPETENCIAS				
CARDINALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Ética	x	x		
Compromiso		x		
Compromiso con la calidad		x		
orientación al socio		x		
Responsabilidad	x			
Integridad	x			
ESPECÍFICAS GERENCIALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Capacidad de Planificación y Organización		x		
Relaciones de negocio		x		
ESPECÍFICAS POR PUESTO	NIVEL			
	A	B	C	D
Conocimientos técnicos	x			

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MINGA LTDA.



DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DEL PUESTO	5. INFORMACIÓN FORMAL REQUERIDA		
Puesto:	ANALISTA TALENTO HUMANO		Jefes inmediatos, clientes internos y clientes externos	Nivel de instrucción:	Tercer nivel
Nivel:	PROFESIONAL			Título requerido:	Ingeniero
Unidad o Proceso:	APOYO			Área de conocimiento:	Administración
Rol del puesto:	Ejecución de procesos				
Grupo ocupacional:	Código de Trabajo				
RMU:					
2.- MISIÓN DEL PUESTO		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Realizar el control, seguimiento y registro de todas las actividades relacionadas al buen funcionamiento del talento humano en la cooperativa		Tiempo de experiencia:	3 años		
		Especificidad de la experiencia:	2 años en cargos similares		
Realizar el control de asistencia y su registro en el sistema		Constitución de la República del Ecuador			
Registra en la base de datos los reportes de asistencia y permisos concedido a los colaboradores		Leyes orgánicas			
Control y verificación del uso corrector del uniforme de los colaboradores		Estatuto de la Cooperativa			
Elaboración de la nómina y poner a consideración de la jefatura		Reglamentos Internos			
Llevar el registro de las novedades existentes en el sistema del IESS		Paquetes contables e informáticos			
Elabora el informe sobre el pago de horas extras y vacaciones a los colaboradores		Productos y servicios cooperativos			
Colaborar en el procesos de capacitación, inducción y adiestramiento de los colaboradores		Planificación estratégica			
Ejecuta el cumplimiento de los reglamentos y la normativa que mantiene la cooperativa		Código de trabajo			
8. COMPETENCIAS					
CARDINALES	NIVEL				
	A	B	C	D	
Ética		x			
Compromiso		x			
Compromiso con la calidad		x			
orientacion al socio		x			
Responsabilidad		x			
Integridad		x			
ESPECIFICAS GERENCIALES	NIVEL				
	A	B	C	D	
Capacidad de Planificación y Organización		x			
ESPECIFICAS POR PUESTO	NIVEL				
	A	B	C	D	
Toma de decisiones		x			
Gestión y logro de los objetivos		x			
Colaboración		x			

PROCESO OPERATIVO

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MINGA LTDA.				
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO				
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DEL PUESTO	5. INFORMACIÓN FORMAL REQUERIDA	
Puesto:	RECAUDADOR MOVIL	Jefes inmediatos, cliente interno y cliente externo	Nivel de instrucción:	Bachiller
Nivel:	NO PROFESIONAL		Título requerido:	Bachiller
Unidad o Proceso:	OPERATIVO		Área de conocimiento:	A fin al puesto
Rol del puesto:	Ejecución de procesos			
Grupo ocupacional:	Código de trabajo			
RMU:				
2.- MISIÓN DEL PUESTO		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Receptar y entregar los recursos de los socios y registrarlos en las cuentas personales, así como llevar un registro pormenorizado de los movimientos		Tiempo de experiencia:	3 años	
		Especificidad de la experiencia:	2 años en cargos similares	
3. ACTIVIDADES A DESARROLLAR EN EL PUESTO		7. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS		
Responsable por el dinero entregado para el fondo de cambio con el cual opera		Relaciones humanas		
Recibe dinero por depósitos en ahorros, aportaciones, abonos o cancelaciones de préstamos, efectuando los registros respectivos		Atención al Cliente		
Mantiene la tarjeta de ahorro, préstamos o certificados de aportación con saldos actualizados		Manejo de caja		
Realiza los registros respectivos de ahorros, préstamos, intereses, descuentos y otros, diariamente		Manejo de paquetes informáticos		
Registra permanentemente los préstamos concedidos y los pagos recibidos		Reconocimiento de autenticidades de dineros		
Verifica que todas las cuentas cuadren diaria, mensual y anualmente en coordinación con recaudación		Conciliación de cuentas		
Registra y reporta en el sistema informático todo el efectivo recaudado diariamente y atiende al público en la oficina		Arqueo de caja		
Tiene en su custodia y responsabilidad todas las informaciones financieras y administrativas		Productos y servicios cooperativos		
8. COMPETENCIAS				
NIVEL				
CARDINALES	A	B	C	D
Ética			x	
Compromiso			x	
Compromiso con la calidad			x	
orientación al socio			x	
Responsabilidad			x	
Integridad			x	
NIVEL				
ESPECIFICAS GERENCIALES	A	B	C	D
Relaciones de negocios		x		
NIVEL				
ESPECIFICAS POR PUESTO	A	B	C	D
Orientación a los resultados con calidad		x		
Influencia y negociación		x		
Dinamismo y energía		x		
Comunicación		x		
gestión y logro de los objetivos		x		

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MINGA LTDA.



DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DEL PUESTO Asamblea General de Socios, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, organismos de control y socios	5. INFORMACIÓN FORMAL REQUERIDA	
Puesto:	JEFE NACIONAL DE NEGOCIOS		Nivel de instrucción:	Tercer o Cuarto nivel
Nivel:	PROFESIONAL		Título requerido:	Economista, Ingeniero
Unidad o Proceso:	OPERATIVO		Área de conocimiento:	Administración y Finanzas
Rol del puesto:	Dirección de Unidad			
Grupo ocupacional:	Código de trabajo			
RMU:				
2.- MISIÓN DEL PUESTO		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Diseñar y proponer la planificación operativa y financiera de la cooperativa, para ejecutarla a través de las oficinas. Mantener y mejorar los niveles de productos y servicios.		Tiempo de experiencia:	5 años	
		Especificidad de la experiencia:	3 años en cargos similares	
3. ACTIVIDADES A DESARROLLAR EN EL PUESTO		7. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS		
Desarrollar estrategias financieras para ponerlas en práctica en todas las agencias		Constitución de la República del Ecuador		
Mejorar los procesos e instrumentos del área para proveer la máxima calidad de los servicios brindados		Leyes orgánicas		
Contribuir al crecimiento y rentabilidad de toda la cooperativa		Leyes conexas		
Desarrollar acciones que posibiliten incrementar la participación, en número de socios y en el volumen de los créditos		Estatuto de la Cooperativa		
Proponer alternativas para la operaciones crediticias en toda la cooperativa		Reglamentos Internos		
Controlar el proceso de consecución de créditos en la cooperativa		Administración de crédito		
Administrar adecuadamente los riesgos en la cooperativa		Administración de riesgos		
Determinar las metas y su cumplimiento en cada una de las agencias		Planificación y finanzas corporativas		
8. COMPETENCIAS				
CARDINALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Ética	x			
Compromiso	x			
Compromiso con la calidad	x			
orientación al socio	x			
Responsabilidad	x			
Integridad	x			
ESPECÍFICAS GERENCIALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Capacidad de Planificación y Organización		X		
Dirección de equipos de trabajo	X			
Liderazgo	X			
ESPECÍFICAS POR PUESTO	NIVEL			
	A	B	C	D
Dinamismo y energía		X		
Trabajo en equipo	X			
Conocimientos del mercado.	X			
Gestión y logro de los objetivos		X		
Manejo de crisis		X		

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MINGA LTDA.				
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO				
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DEL PUESTO	5. INFORMACIÓN FORMAL REQUERIDA	
Puesto:	JEFE DE AGENCIA	Asamblea General de Socios, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, organismos de control y socios	Nivel de instrucción:	Tercer nivel
Nivel:	PROFESIONAL		Título requerido:	Ingeniero
Unidad o Proceso:	OPERATIVO		Área de conocimiento:	Administración - Finanzas
Rol del puesto:	Ejecución y supervisión de procesos			
Grupo ocupacional:	Código de trabajo			
RMU:				
2.- MISIÓN DEL PUESTO		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Ser responsable de las actividades y acciones que se desarrollen en la agencia. Responder por todas las operaciones que se apliquen en su agencia		Tiempo de experiencia:	5 años	
		Especificidad de la experiencia:	3 años en cargos similares	
3. ACTIVIDADES A DESARROLLAR EN EL PUESTO		7. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS		
Controlar todas las operaciones que desarrolle la cooperativa en su jurisdicción		Constitución de la República del Ecuador		
Definir e implementar los productos que se ejecuten en el área de captaciones		Leyes orgánicas		
Cumplir los objetivos cualitativos y cuantitativos establecidos por la cooperativa		Leyes conexas		
Administrar las inversiones realizadas en la cooperativa		Estatuto de la Cooperativa		
Definir propuestas para la conformación de una adecuado manejo de cartera		Reglamentos Internos		
Participar en la promoción de los distintos productos y servicios brindados		Administración de crédito		
Solucionar problemas internos que se presentaren entre los colaboradores y socios		Administración de riesgos		
Determinar el cumplimiento de metas, operaciones y procesos		Planificación y finanzas corporativas		
8. COMPETENCIAS				
CARDINALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Ética	x			
Compromiso	x			
Compromiso con la calidad	x			
orientación al socio	x			
Responsabilidad	x			
Integridad	x			
ESPECÍFICAS GERENCIALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Capacidad de Planificación y Organización	X			
Liderazgo	X			
Conducción de personas	X			
ESPECÍFICAS POR PUESTO	NIVEL			
	A	B	C	D
Comunicación eficaz		X		
Trabajo en equipo	X			
Gestión y logro de los objetivos	X			
Dinamismo y energía		X		

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MINGA LTDA.				
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO				
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DEL PUESTO		5. INFORMACIÓN FORMAL REQUERIDA
Puesto:	OFICIAL DE CUMPLIMIENTO	Asamblea General de Socios, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, organismos de control y socios	Nivel de instrucción:	Tercer nivel
Nivel:	PROFESIONAL		Título requerido:	Economista - Ingeniero
Unidad o Proceso:	OPERATIVO		Área de conocimiento:	Finanzas - Control
Rol del puesto:	Ejecución y coordinación de procesos			
Grupo ocupacional:	Código de trabajo			
RMU:				
2.- MISIÓN DEL PUESTO		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Determinar los parámetros de apego a las normas legales en cuanto al desarrollo de las actividades financieras producto de la prestación de los servicios cooperativos		Tiempo de experiencia:	5 años	
		Especificidad de la experiencia:	3 años en cargos similares	
3. ACTIVIDADES A DESARROLLAR EN EL PUESTO		7. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS		8. DESTREZAS REQUERIDAS
Reporta las operaciones y transacciones económicas inusuales e injustificadas		Constitución de la República del Ecuador		Conocimiento y habilidades
Presenta reportes periódicos mediante los formularios establecidos		Leyes orgánicas		Evaluación de soluciones
Maneja el respectivo usuario y claves, para efectos de reportes en línea, las mismas que son intransferibles y reservadas		Leyes conexas		Juicio y toma de decisiones
Sugiere nuevas formas de prevención y detección de lavado de activos, para ejercer el control de los recursos		Estatuto de la Cooperativa		Pensamiento conceptual
Coordina actividades con la Unidad de Inteligencia financiera		Reglamentos Internos		Pensamiento analítico
Reporta toda operación y transacción cuya cuantía sea igual o superior a los umbrales establecidos en la norma legal		Análisis financiero		Orientación y asesoramiento
Entrega de manera oportuna la información que le soliciten los organismos de control y avisar a las autoridades de la cooperativa		Administración del riesgo		Juicio y toma de decisiones
Informa cada primer trimestre sobre la capacitación recibida y la planificación de la misma para el año siguiente		Planificación y finanzas corporativas		Asertividad y firmeza
8. COMPETENCIAS				
CARDINALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Ética	x			
Compromiso	x			
Compromiso con la calidad	x			
orientación al socio	x			
Responsabilidad	x			
Integridad	x			
ESPECIFICAS GERENCIALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Capacidad de Planificación y Organización		X		
ESPECIFICAS POR PUESTO	NIVEL			
	A	B	C	D
Conocimiento y Calidad en el trabajo		X		

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MINGA LTDA.



DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DEL PUESTO	5. INFORMACIÓN FORMAL REQUERIDA	
Puesto:	ASESOR DE CRÉDITO	Asamblea General de Socios, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, organismos de control y socios	Nivel de instrucción:	Tercer nivel
Nivel:	PROFESIONAL		Título requerido:	Ingeniero
Unidad o Proceso:	OPERATIVO		Área de conocimiento:	Finanzas - Administración
Rol del puesto:	Ejecución de procesos			
Grupo ocupacional:	Código de trabajo			
RMU:				
2.- MISIÓN DEL PUESTO		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Planificar, organizar y ejecutar las actividades relacionadas con la colocación de recursos, de acuerdo a la política financiera la cooperativa		Tiempo de experiencia:	5 años	
		Especificidad de la experiencia:	3 años en cargos similares	
3. ACTIVIDADES A DESARROLLAR EN EL PUESTO		7. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS		
Realiza entrevistas personales a los socios que soliciten crédito		Constitución de la República del Ecuador		
Verifica los datos y documentos presentados por el socio		Leyes orgánicas		
Analiza la situación socio - económica del socio que solicita el crédito		Leyes conexas		
Elabora y presenta el informe de las inspecciones realizadas, con la firma de responsabilidad		Estatuto de la Cooperativa		
Realiza inspecciones periódicas para comprobar el correcto uso del crédito por parte del socio beneficiario		Reglamentos Internos		
Informa a los socios sobre la tramitación, estado y entrega de los créditos solicitados		Administración de crédito		
Despacha las solicitudes de créditos aprobadas		Administración de riesgos		
Notifica a los socios del vencimiento de los préstamos		Planificación y finanzas corporativas		
8. COMPETENCIAS				
CARDINALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Ética		X		
Compromiso		X		
Compromiso con la calidad		X		
orientacion al socio		X		
Responsabilidad		X		
Integridad		X		
ESPECIFICAS GERENCIALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Relaciones de negocio		X		
ESPECIFICAS POR PUESTO	NIVEL			
	A	B	C	D
Conocimientos del mercado.		x		
Gestión y logro de los objetivos		x		
Negociación		x		
Profundidad en el conocimiento del servicio	x			

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MINGA LTDA.				
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO				
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DEL PUESTO	5. INFORMACIÓN FORMAL REQUERIDA	
Puesto:	GESTOR DE COBRANZAS	Jefes inmediatos, cliente interno y cliente externo	Nivel de instrucción:	Tercer nivel
Nivel:	PROFESIONAL		Título requerido:	Ingeniería
Unidad o Proceso:	OPERATIVO		Área de conocimiento:	Finanzas - Comercial
Rol del puesto:	Ejecución de procesos			
Grupo ocupacional:	Código de trabajo			
RMU:				
2.- MISIÓN DEL PUESTO		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Verificar el cumplimiento de la políticas y procedimientos relacionados con la cobranza, en concordancia con los trámites y normas determinados por la cooperativa		Tiempo de experiencia:	5 años	
		Especificidad de la experiencia:	3 años en cargos similares	
3. ACTIVIDADES A DESARROLLAR EN EL PUESTO		7. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS		
Establece los mecanismos adecuados para mantener la morosidad en los niveles aceptables		Constitución de la República del Ecuador		
Coordina con el asesor jurídico los trámites judiciales y extrajudiciales		Leyes orgánicas		
Determina indicadores de riesgo que permita detectar socio con potenciales problemas de riesgo		Leyes conexas		
Realiza la gestión de cobranza y control de vencimientos		Estatuto de la Cooperativa		
Realiza seguimiento a los documentos por cobrar y controla el cobro de los mismos		Reglamentos Internos		
Mantiene actualizada la información sobre la cartera vencida		Cobranzas		
Establece mecanismos de control, notificaciones, visitas con los socios, para establecer convenios de pago		Riesgo crediticio		
Reporta al área específica los movimientos diarios, gestiones legales y trámites efectuados en cuanto a la cartera vencida		Riesgo operativo		
8. COMPETENCIAS				
CARDINALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Ética		X		
Compromiso		X		
Compromiso con la calidad		X		
Orientación al socio		X		
Responsabilidad		X		
Integridad		X		
ESPECÍFICAS GERENCIALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Relaciones de negocio		X		
ESPECÍFICAS POR PUESTO	NIVEL			
	A	B	C	D
Negociación	X			
Dinamismo y energía		x		

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MINGA LTDA.				
				
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO				
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DEL PUESTO		5. INFORMACIÓN FORMAL REQUERIDA
Puesto:	CAJERO (A) - RECAUDADOR (A)	Jefes inmediatos, cliente interno y cliente externo	Nivel de instrucción:	Bachiller
Nivel:	NO PROFESIONAL		Título requerido:	Bachiller
Unidad o Proceso:	OPERATIVO		Área de conocimiento:	A fin al puesto
Rol del puesto:	Ejecución de procesos			
Grupo ocupacional:	Código de trabajo			
RMU:				
2.- MISIÓN DEL PUESTO		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Receptar y entregar los recursos de los socios y registrarlos en las cuentas personales, así como llevar un registro pormenorizado de los movimientos		Tiempo de experiencia:	3 años	
		Especificidad de la experiencia:	2 años en cargos similares	
3. ACTIVIDADES A DESARROLLAR EN EL PUESTO		7. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS		8. DESTREZAS REQUERIDAS
Responsable por el dinero entregado para el fondo de cambio con el cual opera		Relaciones humanas		Manejo de recursos financieros
Recibe dinero por depósitos en ahorros, aportaciones, abonos o cancelaciones de préstamos, efectuando los registros respectivos		Atención al Cliente		Manejo de recursos financieros
Mantiene la tarjeta de ahorro, préstamos o certificados de aportación con saldos actualizados		Manejo de caja		Trabajo en equipo
Realiza los registros respectivos de ahorros, préstamos, intereses, descuentos y otros, diariamente		Manejo de paquetes informáticos		Organización de sistemas
Registra permanentemente los préstamos concedidos y los pagos recibidos		Reconocimiento de autenticidades de dineros		Manejo de recursos financieros
Verifica que todas las cuentas cuadren diaria, mensual y anualmente en coordinación con recaudación		Conciliación de cuentas		Pensamiento crítico
Registra y reporta en el sistema informático todo el efectivo recaudado diariamente y atiende al público en la oficina		Arqueo de caja		Trabajo en equipo
Tiene en su custodia y responsabilidad todas las informaciones financieras y administrativas		Productos y servicios cooperativos		Construcción de relaciones
8. COMPETENCIAS				
CARDINALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Ética			x	
Compromiso			x	
Compromiso con la calidad			x	
orientación al socio			x	
Responsabilidad			x	
Integridad			x	
ESPECÍFICAS GERENCIALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Capacidad de Planificación y Organización			x	
ESPECÍFICAS POR PUESTO	NIVEL			
	A	B	C	D
Comunicación eficaz			x	
Pensamiento analítico			x	
Dinamismo y energía			x	

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MINGA LTDA.				
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO				
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DEL PUESTO	5. INFORMACIÓN FORMAL REQUERIDA	
Puesto:	RECAUDADOR MOVIL	Jefes inmediatos, cliente interno y cliente externo	Nivel de instrucción:	Bachiller
Nivel:	NO PROFESIONAL		Título requerido:	Bachiller
Unidad o Proceso:	OPERATIVO		Área de conocimiento:	A fin al puesto
Rol del puesto:	Ejecución de procesos			
Grupo ocupacional:	Código de trabajo			
RMU:				
2.- MISIÓN DEL PUESTO		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Receptar y entregar los recursos de los socios y registrarlos en las cuentas personales, así como llevar un registro pormenorizado de los movimientos		Tiempo de experiencia:	3 años	
		Especificidad de la experiencia:	2 años en cargos similares	
3. ACTIVIDADES A DESARROLLAR EN EL PUESTO		7. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS		
Responsable por el dinero entregado para el fondo de cambio con el cual opera		Relaciones humanas		
Recibe dinero por depósitos en ahorros, aportaciones, abonos o cancelaciones de préstamos, efectuando los registros respectivos		Atención al Cliente		
Mantiene la tarjeta de ahorro, préstamos o certificados de aportación con saldos actualizados		Manejo de caja		
Realiza los registros respectivos de ahorros, préstamos, intereses, descuentos y otros, diariamente		Manejo de paquetes informáticos		
Registra permanentemente los préstamos concedidos y los pagos recibidos		Reconocimiento de autenticidades de dineros		
Verifica que todas las cuentas cuadren diaria, mensual y anualmente en coordinación con recaudación		Conciliación de cuentas		
Registra y reporta en el sistema informático todo el efectivo recaudado diariamente y atiende al público en la oficina		Arqueo de caja		
Tiene en su custodia y responsabilidad todas las informaciones financieras y administrativas		Productos y servicios cooperativos		
8. COMPETENCIAS				
CARDINALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Ética			x	
Compromiso			x	
Compromiso con la calidad			x	
orientación al socio			x	
Responsabilidad			x	
Integridad			x	
ESPECIFICAS GERENCIALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Relaciones de negocios		x		
ESPECIFICAS POR PUESTO	NIVEL			
	A	B	C	D
Orientación a los resultados con calidad		x		
Influencia y negociación		x		
Dinamismo y energía		x		
Comunicación		x		
gestión y logro de los objetivos		x		

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MINGA LTDA.



DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DEL PUESTO	5. INFORMACIÓN FORMAL REQUERIDA	
Puesto:	ATENCIÓN AL CLIENTE	Jefes inmediatos, cliente interno y cliente externo	Nivel de instrucción:	Tercer nivel
Nivel:	NO PROFESIONAL		Título requerido:	Ingeniero
Unidad o Proceso:	OPERATIVO		Área de conocimiento:	Administración
Rol del puesto:	Ejecución de procesos			
Grupo ocupacional:	Código de trabajo			
RMU:				
2.- MISIÓN DEL PUESTO		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Brindar información sobre los productos y servicios de manera personalizada que brinda la cooperativa a sus socios		Tiempo de experiencia:	3 años	
		Especificidad de la experiencia:	2 años en cargos similares	
3. ACTIVIDADES A DESARROLLAR EN EL PUESTO		7. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS		
Aplicar normas de cortesía y urbanidad al momento de atender a los clientes		Relaciones humanas		
Recibir solicitudes o peticiones de los socios		Atención al Cliente		
Elaborar y entregar los documentos necesarios para la tramitación de los productos y servicios		Manejo de caja		
Atiende a los socios y orienta sobre los trámites a desarrollar para la prestación del servicio que soliciten		Manejo de paquetes informáticos		
Mantiene comunicación con los socios para informar la situación de cancelación de créditos		Productos y servicios cooperativos		
Da seguimiento a los trámites que realizan los socios en la cooperativa		Conciliación de cuentas		
Archiva y custodia los documentos que pertenecen a productos y serevicios cooperativos		Administracion básica		
Informa a los socios sobre los trámites que deben seguir para la concesión de créditos		Reglamentos internos		
8. COMPETENCIAS				
CARDINALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Ética		X		
Compromiso		X		
Compromiso con la calidad		X		
orientacion al socio		X		
Responsabilidad		X		
Integridad		X		
ESPECIFICAS GERENCIALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Capacidad de Planificación y Organización		X		
ESPECIFICAS POR PUESTO	NIVEL			
	A	B	C	D
Comunicación eficaz		X		
Profundidad en el conocimiento del servicio	X			
Conocimientos del mercado	X			

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MINGA LTDA.



DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DEL PUESTO Asamblea General de Socios, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, organismos de control y socios	5. INFORMACIÓN FORMAL REQUERIDA	
Puesto:	OFICIAL DE RIESGOS		Nivel de instrucción:	Tercer o Cuarto nivel
Nivel:	OFICIAL DE CUMPLIMIENTO		Título requerido:	Ingeniería
Unidad o Proceso:	PROFESIONAL		Área de conocimiento:	Administración - Finanzas
Rol del puesto:	OPERATIVO			
Grupo ocupacional:	Ejecución y coordinación de procesos			
RMU:	Código de trabajo			
2.- MISIÓN DEL PUESTO		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Diseñar y proponer políticas, estrategias y procedimientos sobre la administración de riesgos financieros con la finalidad de precautelar los intereses de la cooperativa		Tiempo de experiencia:	5 años	
		Especificidad de la experiencia:	3 años en el área	
3. ACTIVIDADES A DESARROLLAR EN EL PUESTO		7. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS		
Lidera el procedimiento del levantamiento del mapa de riesgos de la cooperativa		Constitución de la República del Ecuador		
Propone y diseña los sistemas de administración de riesgos en los distintos productos y servicios cooperativos		Leyes orgánicas		
Establece esquemas de mejoramiento de procesos y sistemas de recuperación de cartera		Leyes conexas		
Monitorea permanentemente los riesgos existentes la prestación de servicios en la cooperativa		Estatuto de la Cooperativa		
Propone políticas y medidas necesarias a los organismos internos de la cooperativa		Reglamentos Internos		
Actualiza y mantiene los sistemas informáticos y manuales técnicos de manera operativa		Análisis financiero		
Genera información para los organismos de control		Administración del riesgo		
Provee asesoramiento a los distintas unidades de la cooperativa, para minimizar el riesgo		Planificación y finanzas corporativas		
8. COMPETENCIAS				
CARDINALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Ética	X			
Compromiso	X			
Compromiso con la calidad	X			
orientación al socio	X			
Responsabilidad	X			
Integridad	X			
ESPECIFICAS GERENCIALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Capacidad de Planificación y Organización		X		
ESPECIFICAS POR PUESTO	NIVEL			
	A	B	C	D
Orientación a los resultados con calidad		X		
Conocimiento y Calidad en el trabajo		X		

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MINGA LTDA.				
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO				
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DEL PUESTO	5. INFORMACIÓN FORMAL REQUERIDA	
Puesto:	NOTIFICADOR	Jefes inmediatos, cliente interno y cliente externo	Nivel de instrucción:	Bachiller
Nivel:	NO PROFESIONAL		Título requerido:	Bachiller
Unidad o Proceso:	OPERATIVO		Área de conocimiento:	Administración
Rol del puesto:	Ejecución de procesos			
Grupo ocupacional:	Código de trabajo			
RMU:				
2.- MISIÓN DEL PUESTO		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Resarrollara actividades tendientes a la recuperación de cartera vencida establecida en la cooperativa, Coordinar con el área específica las acciones a efectuar de manera eficiente		Tiempo de experiencia:	3 años	
		Especificidad de la experiencia:	2 años trabajos similares	
3. ACTIVIDADES A DESARROLLAR EN EL PUESTO		7. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS		
Planifica semanalmente las actividades acorde a lo dispuesto por el gestor de cobranzas		Productos y servicios cooperativos		
Elabora las notificaciones extrajudiciales, conjuntamente con el asesor jurídico		Reglamentos internos		
Realiza visitas a los socios para entregarle las notificaciones		Atención al Cliente		
Realiza el seguimiento y monitoreo de las notificaciones efectuadas, así como el control de la morosidad		Manejo de paquetes informáticos		
Presenta informes de las actividades realizadas y las recaudaciones efectivizadas		Administración básica		
Realiza llamadas telefónicas a los socios para informar sobre el estado de la cartera vencida		Relaciones humanas		
Mantiene reuniones con el área de cobranzas para mantener al día sus obligaciones en el manejo de la morosidad		Manejo de recursos financieros		
Reporta las novedades de su accionar y los problemas detectados en el proceso de notificación.		Conciliación de cuentas		
8. COMPETENCIAS				
NIVEL				
CARDINALES	A	B	C	D
Ética			x	
Compromiso			x	
Compromiso con la calidad			x	
orientación al socio			x	
Responsabilidad			x	
Integridad			x	
NIVEL				
ESPECÍFICAS GERENCIALES	A	B	C	D
Relaciones de negocios		x		
NIVEL				
ESPECÍFICAS POR PUESTO	A	B	C	D
Orientación a los resultados con calidad		x		
Influencia y negociación		x		
Dinamismo y energía		x		
Comunicación		x		

DICIONARIOS DE COMPORTAMIENTOS

DICCIONARIOS DE COMPORTAMIENTOS

COMPETENCIAS	SIGNIFICADO	NIVEL	COMPORTAMIENTOS
ETICA	Cumple con los lineamientos fijados para su puesto de trabajo y se toma los objetivos de la cooperativa como propios	A	Define la visión, misión valores y estrategias de la Cooperativa y genera en todos sus compañeros la capacidad de sentirlos como propios
			Define la visión, misión valores y estrategias de la Cooperativa y genera en todos sus compañeros la capacidad de sentirlos como propios
			Es modelo en el mercado y en su organización y se lo reconoce por ser fiel a sus principios tanto en lo laboral como en otros ámbitos de su vida.
			Prioriza valores y buenas costumbres, aún por sobre intereses propios o de la organización.
		B	Guía sus decisiones y acciones, tanto las que realiza personalmente como las de su equipo, sobre la base de sus valores morales
			Respeto y hace respetar a sus colaboradores las pautas de trabajo establecidas por la organización, orientadas a desempeñarse en base a las buenas practicas profesionales
			Orienta a su gente cuando estas se encuentran en situaciones en las que sus intereses y sus valores son inconsistentes o contradictorios.
			Hace aportes y prevee ideas para mejorar el accionar de la cooperativa y adecuarlos a los valores y principios comunes.
		C	Guía sus acciones por sus valores morales, orienta y motiva a sus compañeros a actuar de la misma manera
			Busca consejo y asistencia cuando se encuentra en situaciones en los que sus valores y principios chocan con las exigencias laborales.
			Se desempeña respetando las pautas de trabajo de la cooperativa, las buenas costumbres valores y principios morales velando por su cumplimiento y de la gente que la rodea.
			Se siente seguro con respecto a sus acciones y decisiones, y puede dar cuenta de los principios que guían su acción.
		D	Actúa de acuerdo con los valores y principios morales
			Es confiable y sus principios son sólidos.
			Si la situación lo requiere, es capaz de dar cuenta de los valores que guían su acción
			respeto las pautas de acción que le impone la organización.
COMPROMISO	Sentir como propios los objetivos de la Cooperativa. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que	A	Define en objetivos claros la visión de la organización, identificandose y tomándolos como propios, a partir de lo cual se transforma en su paladín.
			Apoya e instrumenta las decisiones organizacionales comprometido con el logro del objetivo de la Cooperativa y la búsqueda constante del mejoramiento de la calidad y la eficiencia
			Trasmite a pares y supervisados los objetivos y los motiva y hace partícipes para generar compromiso e identificación
			Se ocupa personalmente de que la organización reconozca el esfuerzo de sus colaboradores, a fin de mantener la motivación y el compromiso del grupo.
		B	Asume como propios los objetivos de la organización, sintiéndose totalmente identificado con ellos, la cual es su guía para la acción y la toma de decisiones en cada situación
			Se siente orgulloso de ser parte de la organización y actúa consecuentemente.
			Cumple con sus compromisos personales y profesionales. 03
		C	Se esfuerza por generar la adhesión y el compromiso de su equipo de trabajo, a través de la instrumentación de mecanismos de intercambio de información escuchando y respetando las ideas de sus colaboradores
			Comprende y asume como propios los objetivos de la organización.
			Genera información para el control de la gestión, y busca feedback para chequear su nivel de desempeño

COMPROMISO CON LA CALIDAD DE TRABAJO	Capacidad para sentir como propios los objetivos de rentabilidad y crecimiento sostenido de la organización. Capacidad para orientar sus propias acciones y las de sus colaboradores al logro de la estrategia organizacional, racionalizar las actividades y fomentar el uso adecuado de los recursos, a fin de generar un resultado óptimo	A	Cumple con los lineamientos fijados en la visión, misión, valores y estrategias de la Cooperativa en relación con el área a su cargo
		B	Actúa con on velocidad y sentido de urgencia y toma desiciones de alto impacto para alcanzar los objetivos otrganizacionales.
		C	Mantiene una buena actitud y una total disponibilidad con los socios.
		D	Mantiene una comunicación abierta con el socio para poder brindarle soluciones a su vez conocer su nivel de satisfacción
Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, la buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer y construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veráz		A	Dirige ambientes de trabajo en los que se guía por principios y valores.
			Orienta su vida y su propio trabajo según sus valores
			Genera y promueve equipos de trabajo orientado por valores.
			Estable relaciones laborales o negociaciones sobre la base de sus principios y y del respeto.
		B	Supervisa el trabajo de su equipo de acuerdo con los objetivos, ideas y expectativas que previamente les ha expuesta.
			Cuando se equivoca admite sus errores y actua en consecuencia.
			Sigue sus reglas que se ajustan a su criterio y no obedece aquellas que no lo hacen
			Promueve acciones integras entre sus compañeros.
		C	Expresa clara y arbitrariamente lo que piensa y siente de manera positiva trantando de acercar posiciones y de no generar rechazo.
			Establece relaciones laborales basadas en el respeto y la equidad tanto para la distribución de trabajo como para la evaluación y la retribución.
			Induce a otros a actuar de acuerdo con valores y creencias.
			Maneja sus recursos y relaciones con honradez y confiabilidad.
D	Es honesto en sus vínculos con los demás expresa lo que siente, trata de no generar falsas expectativas, y cumple con lo que promete.		
	Es habierto y honesto en las relaciones laborales,		
	Genera vínculos de confianza en su ámbito mas cercano y cotidiano de trabajo.		
	Expresa claramente lo que piensa, sin ser ofensivo u oposionista.		
	En situaciones complejas, deriva la resolución a su superior.		

ORIENTACIÓN AL SOCIO	Capacidad de ayudar, servir, comprender y satisfacer las necesidades de los socios y de todos aquellos que cooperen en la relación cooperativa - socio tanto como los asociados a la prestación de servicios.	A	El cuidado del cliente forma parte siempre de su estrategia de empresa: es una convicción que promueve a través de su constante ejemplo
			Prioriza la relación de largo plazo con el cliente por sobre beneficios inmediatos ocasionales.
			Incluye con la relación con el cliente el conocimiento y la preocupación en cuanto a los propios clientes de éste.
			Es un referente interno y externo cuando se busca aportar soluciones o satisfacer necesidades de los socios.
		B	Planifica sus acciones de acuerdo a las necesidades de sus clientes
			Promueve en su equipos y entre sus compañeros de trabajo la actitud de buscar información sobre necesidades latentes o potenciales de los socios.
			Adecua los servicios a las necesidades tanto actuales como potenciales de los socios.
			Ayuda a sus socios a detectar necesidades no manifiestas o potenciales
		C	Indaga más allá de las necesidades actuales de los socios.
			Genera ambientes y procesos de trabajo que cuida y atiende al socio.
			Responde a las demandas de los socios brindándoles satisfacción más allá de lo esperado.
			Atiende personalmente a los socios en algunas ocasiones para mantener la vía de comunicación abierta.
		D	Está disponible para los socios internos y externos.
			Dedica tiempo a estar y conocer a los socios que se acercan a su oficina.
			Genera mecanismos para conocer el nivel de satisfacción de los socios.
			Promueve entre sus compañeros de trabajo el contacto permanente con los socios.
RESPONSABILIDAD	Capacidad de comprometerse y actuar de forma correcta y de mantener un balance entre las obligaciones personales y profesionales, promover el logro de los objetivos corporativos y un adecuado ambiente laboral	A	Tiene una constante actitud de servicio hacia sus compañeros.
			Atiende a cada socio con dedicación y voluntad de satisfacer la demandas que se le planteen.
			Es paciente y tolerante con los socios y compañeros, aún en situaciones complejas
			Comprende que el socio es fundamental para su organización y actúa en consecuencia.
		B	Mantiene un adecuado balance entre las obligaciones personales y profesionales, tanto en lo que respecta a sí mismo como a la organización en su conjunto.
			Analiza y elabora soluciones que permiten mejorar los tiempos y la calidad de la ejecución de las tareas para el logro de los objetivos.
			Promueve el logro de los objetivos organizacionales y un buen ambiente laboral.
			Diseña políticas organizacionales que promueven el equilibrio entre las responsabilidades personales y laborales de sus colaboradores.
		C	Es un referente para sus compañeros, colaboradores y para la organización con relación a este aspecto
			Lleva a cabo acciones entre sus colaboradores para velar por el cumplimiento de las políticas organizacionales en relación con las responsabilidades a cargo.
			Promueve el logro de los objetivos asignados a su área y un mejor ambiente laboral dentro de su campo de acciones
			Implementa nuevas formas de realizar las tareas que se traducen en los mejores resultados del área a su cargo que a su vez repercuten en el conjunto de la organización.
		D	Es un ejemplo entre los colaboradores del área en materia de responsabilidad.
			Mantiene un adecuado balance entre las obligaciones personales y profesionales, tanto a nivel individual como en su área de trabajo.
			Vela para que sus colaboradores logren un correcto equilibrio entre su vida personal y profesional.
			Mantiene un adecuado equilibrio entre las obligaciones personales y profesionales tanto a nivel individual entre compañeros y colaboradores a su cargo.
A	Logra, junto con sus compañeros y colaboradores los objetivos de su sector, en un adecuado clima laboral.		
	Busca oportunidades para mejorar el desempeño y logro de resultados de su sector		
	Propone mejoras para sus áreas de interés.		
	Cumple con las tareas a su cargo y logra alcanzar los objetivos laborales sin descuidar sus obligaciones personales.		
B	Consigue mantener un adecuado equilibrio en su vida personal y profesional.		
	Solicita ayuda en situaciones que no puede manejar lo desestabilizan tanto personal como profesionalmente.		
	Trabaja preservando en su entorno un buen clima laboral.		
	Aplica los procedimientos organizacionales para mejorar los tiempos y la calidad en la ejecución de sus tareas		

CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	Capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos.	A	Organiza el trabajo del área de manera efectiva, utilizando el tiempo de la mejor forma posible
			Dirige varios proyectos simultáneamente, sin perder el control
			Tiene claridad respecto de las metas de su área y de su cargo, y actúa en consecuencia
			Crea y actualiza permanentemente los manuales de procedimientos del área.
		B	Fija apropiadamente objetivos a largo plazo relevantes para la organización, considerando que sean medibles y realistas
			Es metódico, sistemático y organizado
			Documenta lo acordado sobre metas y objetivos y distribuye la información entre todas las personas involucradas en el proyecto
			Distribuye adecuadamente las tareas, recursos humanos y técnicos
		C	Se toma tiempo para planear cada una de las tareas y proyectos a su cargo y establece un plan de acción y un plan de seguimiento.
			Maneja el tiempo eficientemente, y es capaz de participar paralelamente en diversos proyectos
			Formula objetivos racionales para plazos definidos
			Calcula los tiempos y programa actividades, definiendo prioridades
		D	Establece fechas de seguimiento, teniendo en cuenta plazos finales
			Verifica el progreso de las tareas o asignaciones a medida que se producen los avances.
			Utiliza los recursos disponibles con eficiencia.
			Planea sus tareas a corto plazo.
RELACIONES DE NEGOCIOS	Habilidad de involucrarse en las necesidades del o de los socios para ofrecerles soluciones a sus problemas actuales y/o futuros con una perspectiva de largo plazo	A	Hace seguimiento del cumplimiento de los objetivos y de los plazos; corrige sus previsiones cuando es necesario.
			Conoce muy bien las responsabilidades y objetivos de su puesto y organiza el trabajo y distribuye adecuadamente los tiempos para las actividades diarias.
			Administra sus recursos con cuidado.
			Emite datos e información de gestión para el seguimiento de los resultados del área.
		B	Conoce profundamente el negocio (Servicios Cooperativos) y la competencia que enfrentan.
			Comprende con profundidad los problemas de los socios en diversas circunstancias.
			Mantiene excelentes relaciones con los socios, se involucra en los negocios de éstos y llega a establecer una relación beneficiosa tanto para ellos como para la Cooperativa.
			Detecta oportunidades de negocio para la Cooperativa.
		C	Se anticipa a las oportunidades y a las posibles situaciones negativas o problemas que se le podrían presentar a los socios, y aporta alternativas acertadas para cada caso.
			Mantiene una buena relación con los socios.
			Realiza acciones para solucionar problemas potenciales de los socios.
			Colabora en la toma de decisiones de los socios y los anima a enfrentarse a situaciones difíciles, realizando propuestas atinadas para superar los inconvenientes.
		D	Detecta potenciales necesidades y problemas con los socios.
			Se anticipa a necesidades y problemas con los socios a largo plazo y prepara soluciones acertadas.
			Mantiene una buena relación con los socios y logra su confianza.
			Mantiene una buena relación con los socios y logra su confianza
A	Conoce el negocio de sus socios.		
	Se anticipa a las necesidades y problemas de los clientes a mediado plazo y plantea propuestas para resolverlos.		
	Resuelve acertadamente los problemas actuales de los socios.		
	Investiga las necesidades actuales y potenciales de los socios.		
B	Mantiene una relación cordial y amable con los socios.		
	Muestra interés por conocer el negocio de los socios.		
	Se anticipa a necesidades de los clientes a corto plazo.		
	Investiga acerca de las necesidades actuales de los socios.		
C	Resuelve problemas no muy complejos de los socios.		

DIRRECCION DE EQUIPOS DE TRABAJO	Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir con éxito un equipo de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Implica la capacidad para coordinar y distribuir adecuadamente las tareas en el equipo, en función de las competencias y conocimientos de cada integrante.	A	Idea, desarrolla e implanta estrategias y políticas que permiten estimular y promover el trabajo en equipo interdisciplinarios a los largo de toda la organización.
			Estimula a los miembros de la organización a lograr las metyas corporativas con altos estadares de redimiento.
			Potencia la posibilidad de crecimiento y éxito tanto de la organización como de cada uno de sus integrantes.
			Promueve, a través del ejemplo, la colaboración integral de todos los integrantes de equipos, con miras a incrementar la productividad y alcanzar mejoras tangibles en el desempeño.
		B	Desarrolla y dirige y participa en equipos de trabajo de alto desempeño, sobre la base de la definición de objetivos grupales desafiantes que implica
			Idea, desarrolla e implanta estrategias y políticas que permiten estimular y promover el trabajo en equipo interdisciplinarios a partir del área a su cargo.
			Estimula a los miembros de su área a lograr metas corporativas con altas estándares de rendimiento.
			Potencia las posibilidades de crecimiento y éxito de cada uno de los colaboradores de su área.
		C	Promueve e incentiva la colaboración integral de todos los integrantes de los equipos, con miras a incrementar la productividad y alcanzar mejoras tangibles en el desempeño.
			Dirige e integra equipos de trabajo de alto desempeño, logrando la colaboración de todos los integrantes en pos de alcanzar los objetivos establecidos.
			Participa, apoya y alienta el trabajo en equipos interdisciplinarios.
			Orienta a los colaboradores de su sector a lograr metas comunes con altos estándares de rendimiento.
		D	Potencia las posibilidades de todas las involucrados en cada proyecto.
			Demuestra entusiasmo, motiva a otros y colabora con los demás integrantes del equipo, con miras a incrementar la productividad y alcanzar metas organizacionales.
			Apoya y alienta las actividades en equipo a fin de obtener un alto desempeño que facilite el logro de los objetivos comunes.
			Participa y demuestra una actitud positiva como integrantes de equipos interdisciplinarios.
COMPETENCIAS POR PUESTO			
COLABORACIÓN	Capacidad de trabajar en colaboración dentro de su área y con otras áreas de la Cooperativa u organismos externos con los que deba interactuar.	A	Comparte información con sus compañeros, colaboradores y subordinados, y realiza aportes a otras áreas de la organización
			Mantiene una actitud abierta hacia los demás
			Toma iniciativas y realiza acciones para colaborar con otros, y contribuye de manera importante al logro de sus resultados
			Sostiene buenas relaciones interpersonales con los demás
		B	Muestra interés por los objetivos y resultados de otras áreas
			Comparte con los demás la información que considera pertinente en cada caso
			Realiza acciones que contribuyen al cumplimiento de los objetivos de otras personas de la organización, sin descuidar los propios
			Es abierto al intercambio de ideas con los compañeros, y además muestra interés por los resultados de otras áreas
		C	Genera confianza en los demás por su actitud generosa a la hora de responsabilizarse por los objetivos comunes
			Proporciona la información que le solicitan otras áreas
			Escucha los requerimientos de los demás
			Muestra Interés por colaborar con los demás para la consecución de los objetivos de la organización
		D	Ayuda a otros cuando se le pide
			Es individualista en su trabajo
			Muestra interés únicamente por los propios resultados
			Muestra poca inclinación a contribuir con otros si eso no es parte de sus responsabilidades
Tiende a ser reservado con la información, dificultando o empobreciendo el trabajo de otros.			

COMUNICACIÓN	Capacidad de escuchar al otro y comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones y comunicar por escrito con claridad.	A	Comparte información relevante con sus colaboradores y con otras áreas de la organización
			Comunica sus ideas en forma clara, eficiente y fluida logrando que su audiencia entienda su mensaje e impactándola en el sentido que desea.
			Reconoce públicamente sus equivocaciones.
			Ofrece retroalimentación para ayudar a sus empleados a actuar de forma exitosa.
		B	Prepara sus instrucciones antes de transmitirlos.
			Comparte información relevante con su gente
			Escucha al otro poniéndose en su lugar, para comprender lo que piensa y siente.
			Se preocupa por generar mensajes claros y que sean comprendidos.
		C	Da retroalimentación a sus colaboradores para orientar su desarrollo y desempeño.
			Transmite sus mensajes e ideas claramente en todos los niveles de la organización.
			Difunde información pertinente entre sus pares y colaboradores.
			Da retroalimentación a sus empleados cuando se lo requiere
			Transmite adecuadamente sus ideas ya sea de forma oral o escrita.
		D	Realiza preguntas y trata de decir con sus propias palabras lo que entiende de lo que están expresando.
			Expone sus opiniones con claridad cuando corresponde.
			No comparte información que para otros puede ser relevante
Tiene grandes dificultades para transmitir ideas y comunicar mensajes.			
No verifica si sus mensajes fueron entendidos, generando falsas interpretaciones.			
CONOCIMIENTO DEL MERCADO	Capacidad de comprender las necesidades de los socios y futuros socios, así también prever las tendencias, las diferentes oportunidades del mercado, las amenazas de la competencia, y los puntos fuertes y débiles de la propia Cooperativa.	A	Ridiculiza las opiniones de las otras personas.
			Se expresa siempre de igual manera, sin adaptar su lenguaje a las características particulares de su interlocutor o de su audiencia.
			Goza de un amplio conocimiento del mercado al cual se dirige la organización, y de los mercados relacionados. Conoce el mercado a escala nacional frente a los de su Cooperativa
			Investiga y analiza el mercado, y lo relaciona con las variables económicas e índices macroeconómicos, para identificar tendencias, amenazas y oportunidades
		B	Diseña estrategias que otorgan valor agregado a la organización y la hacen más competitiva en el mercado
			Permanece atento a los cambios y fluctuaciones del mercado, y posee una visión a futuro que le permite anticiparse a las circunstancias
			Posee un amplio conocimiento del mercado al cual se dirigen los servicios de la Cooperativa en el ámbito local
			Investiga posibles nuevos mercados
		C	Conoce bien a la competencia, sus servicios y sus estrategias
			Conoce el plan estratégico de la organización, y sugiere modificaciones alineadas al logro de los objetivos organizacionales
			Se anticipa a los cambios en el contexto, y detecta oportunidades en el mercado, que aprovecha estableciendo adecuadas estrategias inmediatamente
			Conoce las ventajas y desventajas de los servicios de la Cooperativa, así como el plan estratégico de la misma
		D	Reconoce las ventajas y desventajas de los productos de las Cooperativas Competidoras y sus estrategias en general
			Muestra interés por investigar y mejorar sus conocimientos acerca del mercado
			Presenta propuesta de mejoramiento que favorecen a la satisfacción de los socios
			Tiene conocimiento del negocio de sus socios
	Tiene conocimientos generales del mercado		
	Conoce los servicios de la organización		
	Comprende el negocio del socio y sus necesidades		
	Conoce superficialmente de las fortalezas y debilidades de su organización, y está al tanto de los objetivos del área y su relación con el negocio global		

PENSAMIENTO Y HABILIDAD ANALÍTICA	Capacidad para realizar un análisis lógico e identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes.	A	Recopila información compleja de manera ordenada y sistemática, establece diferentes relaciones entre los datos obtenidos, logrando descubrir problemas que no habían sido detectados
			planificar su estrategia de trabajo
			No se queda en los aspectos evidentes de los problemas, si no que busca las causas profundas de los mismos para tomar acciones preventivas.
			organización.
		B	Comprende sistemas de alta complejidad, los descompone en sus diversas partes y establece relaciones entre los diferentes subsistemas
			Domina herramientas complejas para el estudio de la información numérica importante para su área.
			Identifica con criterio relaciones causales entre los datos numéricos de su área de incumbencia.
		C	Identifica con atinado criterio relaciones causales entre datos.
			Organiza muy eficazmente la información.
			Es observador de su entorno inmediato, recurriendo a fuentes próximas para la organización mas eficiente de la información que necesita para desarrollar su trabajo.
			Establece un orden de importancia básico de la información con fundamentos concretos, relacionándola con el objetivo que persigue.
		D	En el manejo cotidiano de la información, identifica relaciones causales y reorganiza los datos para facilitar en cumplimiento de los objetivos.
			Utiliza y maneja con destreza herramientas sencillas que le son útiles para la presentación de los datos referidos a los resultados de su trabajo.
			Identifica relaciones de causa y efecto cuando las considera relevantes para la resolución de un problema que obstaculiza su tarea.
			Tiende a simplificar la información
		HABILIDADES MEDIÁTICAS	Capacidad para comunicarse a través de los medios de comunicación con efectividad y eficacia. Implica actuar con desenvoltura frente a los Medios en general, en conferencias de prensa, reuniones con sus pares o superior, o con la comunidad y en la grabación de videos, teleconferencias y cualquier otro medio de comunicación
Presenta dificultades para comprender cuadros e informes que contengan datos interrelacionados.			
No se siente cómodo trabajando con datos numéricos complejos.			
La lectura y la elaboración de la información que maneja son siempre muy generales.			
B	Se maneja con seguridad y solvencia frente a los medios, tanto en situaciones planeadas como inesperadas		
	Posee un buen nivel de expresión verbal(con una rica aplicación lingüística, en los idiomas en que es necesario comunicarse), tanto como un adecuado uso de la expresión corporal		
	Expone las idea que planea comunicar, aun cuando es obstaculizado o presionado, y no responde aquello que no ha planeado ni desea decir		
	Se expresa con claridad y precisión en toda circunstancia, aun en situaciones difíciles		
C	Prioriza el mensaje y la imagen de la cooperativa por sobre sus propias ideas, intereses o criterios		
	Se conduce adecuadamente frente a los medios, en situaciones difíciles o bajo presión, si posee tiempo para preparar su presentación		
	Posee un correcto manejo de la lengua(en los idiomas en que sea necesario comunicarse)		
	Se expresa con claridad, precisión y sencillez		
D	Comunica lo que la organización le requiere, independientemente de sus propios intereses		
	Se maneja adecuadamente ante auditorios pequeños o conocidos		
	Puede exponer posiciones de la Cooperativa, con preparación previa y aleccionamiento, aun en situaciones difíciles		
	Utiliza correctamente su propio idioma		
D	Recorre el asesoramiento experto para el uso correcto de su imagen como representantes de la Cooperativa		
	Su discurso claro y utiliza la termino lógicas que mejor domina por su expertos		
	Se siente incómodo e inseguro en situaciones de exposición pública		
	Tiene dificultades para expresarse con claridad y precisión, lo cual se agrava si se encuentra presionado o sin preparación		
D	No establece relación cordial con los medios		
	Prioriza sus propias ideas o imagen por sobre los de la Cooperativa		
D	Expone las ideas que planea comunicar		

INNOVACIÓN	Capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.	A	Detecta nuevas oportunidades de negocios para la organización, desarrollando nuevos servicios y renovando los actuales
			Da solución a problemas poco definidos que requieren de un alto grado de creatividad.
			Recopila ideas desde varias perspectivas y utiliza técnicas para proponer nuevos aportes.
			Promueve y estimula a los demás a desarrollar enfoques innovadores.
			Se anticipa a los cambios y a los nuevos requerimientos del mercado.
		B	Genera propuestas de cambio, propone alternativas y oportunidades de mejora
			Busca nuevas maneras de aplicar los conocimientos existentes
			Propone soluciones creativas a problemas inesperados.
			Busca nuevas oportunidades de desarrollo para la organización
		C	Escucha nuevas ideas de los demás.
			Busca oportunidades apropiadas para aportar nuevas ideas
			Realiza pequeñas propuestas que hacen más eficaces los procesos internos de su área.
			Da solución a problemas seleccionando las respuestas adecuadas entre un conjunto de soluciones anteriores
		D	Muestra interés por aplicar nuevos conocimientos a fin de estructurar formas más eficientes de realizar diversas tareas.
			Tiene una actitud pasiva, acepta lo que se da.
			Teme romper con los esquemas tradicionales de trabajo y no se arriesga a apoyar nuevas ideas
No busca nuevas alternativas para servicios ya existentes.			
NEGOCIACIÓN	Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación centrándose en el problema y no en la persona.	A	Se guía por los manuales, y no le importa los resultados.
			Logra ponerse en el lugar del otro y anticipar sus necesidades e intereses ante una negociación.
			nivel de la situación como de las
			Permanente y constantemente busca mejores estrategias de negociación para producir resultados efectivos.
		B	Busca dentro de los argumentos que le son favorables, ventajas que benefician a la contraparte para propiciar el acuerdo.
			Logra acuerdos satisfactorios para ambas partes, basándose en criterio objetivos.
			En cada negociación se esfuerza por identificar las ventajas comunes para ambas partes.
			Formula cada aspecto de la situación como una búsqueda común de criterios objetivos.
		C	Antes de tomar contacto con la contraparte, reúne la información que le permita tener el mejor panorama posible de su situación e interés.
			Se concentra en criterios objetivos y muestra firmeza en sus planteos y flexibilidad para posiciones nuevas.
			Maneja la comunicación en todos sus aspectos, a fin de facilitar el contacto y el intercambio de ideas.
			Se muestra cordial y respetuoso en el trato con la contraparte en todas las situaciones.
		D	Se mantiene objetivo y contrarresta argumentos prejuiciosos o superficiales con solvencia.
			Busca datos sobre las áreas de interés y referencias sobre sus comportamientos pasados a fin de guiar su aproximación de manera adecuada.
			Plantea acuerdos beneficiosos aunque puede perder de vista los intereses del otro es por el logro de los propios objetivos.
			Busca armarse de argumentos sólidos y contundentes para enfrentar a sus interlocutores con seguridad.
D	Utiliza la estrategia que habitualmente le da mejores resultados, sin importar el caso en particular.		
	Se guía por sus objetivos globales y logra acuerdos razonables para relaciones de corto plazo		
	Maneja mejor las relaciones interpersonales y la comunicación que los argumentos y posiciones.		
	Es perseverante, mantiene sus argumentos y no cede ante presiones.		

ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.	A	Supera los obstáculos y realiza repetidos intentos para alcanzar los objetivos, manteniéndose firme en un proyecto hasta completarlo.
			Establece objetivos concretos y medibles.
			Genera ahorro de recursos
			Mejora continuamente los procesos de trabajo
			Da respuesta a situaciones complejas en contextos cambiantes, consiguiendo soluciones de alto impacto para la organización.
		B	Adhiere fácilmente a las directivas impartidas.
			Es perseverante en el alcance de sus metas y objetivos.
			Es perseverante en el alcance de sus metas y objetivos
			Analiza la relación costo - beneficio y asume riesgos calculados
		C	Actúa efectivamente bajo presión.
			Responde en los plazos establecidos y con calidad a los objetivos de su puesto.
			Planifica y organiza las tareas propias y de su área eficientemente, a corto plazo.
			Realiza propuesta de cómo mejorar su trabajo y su desempeño al igual que los de sus colaboradores.
		D	Le cuesta controlar las situaciones de presión, pero eso no le impide alcanzar los objetivos planteados.
			Demuestra preocupación por el impacto de sus acciones.
			Cumple con el nivel de desempeño que se le pide.
Se organiza adecuadamente para llevar a cabo sus tareas.			
PROFUNDIDAD EN EL CONOCIMIENTO DE LOS SERVICIOS	Es la capacidad de conocer a fondo los servicios y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades de los socios.	A	Conoce perfectamente los diversos servicios que ofrece la Cooperativa
			Conoce suficientemente a la competencia y se mantiene actualizado sobre sus estrategias y novedades
			Frecuente detecta oportunidades en el mercado para los servicios de la organización y para el lanzamiento de otros nuevos socios
			Realiza innovadora propuestas de mejora, que excede a los requerimientos de los socios
		B	Realiza innovadora propuestas de mejora, que excede a los requerimientos de los socios
			Realiza propuestas de mejora a los servicios que brinda la Cooperativa
			Se preocupa por buscar oportunidades en el mercado para los servicios de la Cooperativa
			Conoce las tendencias del mercado con relación a los servicios de la Cooperativa
		C	Maneja eficientemente las objeciones de los socios a los servicios que brinda la Cooperativa
			Conoce los productos de la Cooperativa, Y brinda asesoramiento adecuado sobre los mismos a los socios
			Realiza sugerencias para la adaptación de los servicios a las necesidades de los socios, de acuerdo con sus sugerencias o solicitudes en ese sentido
			Resuelve las dudas y consultas de los socios respecto de los servicios de la Cooperativa
		D	Tiene conocimiento necesario acerca de la competencia y sus servicios
			Tiene un conocimiento adecuado de los servicios de la cooperativa
			Traslada a quien corresponde las sugerencias brindadas por los socios respecto de las mejoras a implementar en los servicios ofrecidos
			trata de cuestiones muy
		D	Busca información sobre los servicios de la competencia, cuando es necesario para discutir algún tema con un socio

TRABAJO EN EQUIPO	Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos y participar activamente en la persecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.	A	valora y promueve el trabajo en equipo, y aprovecha las ventajas y beneficios del mismo para la consecución de los objetivos de la organización
			Pone los objetivos de la organización por sobre los particulares
			Participa activamente en la facilitación y consecución de los objetivos grupales
			Escucha, respeta y valora las ideas y propuestas de sus pare y colaboradores
		B	Tomados los objetivos de la organización como propios, y con su ejemplo genera compromiso en los demás miembros del equipo
			Antepone los objetivos del equipo y de la Cooperativa a los propios intereses, y motiva a sus colaboradores a actuar en el mismo sentido
			Participa activamente en la prosecución de los objetivos grupales
			Escucha con respecto las ideas de los demás integrantes del grupo
		C	Alienta a sus compañeros de equipo a participar, reconociendo la importancia de sus aportes y animándolos a mantener un buen ritmo de trabajo
			Realiza aportes importante para el logro de los resultados generales
			Pone los objetivos del grupo por sobre intereses personales
			Trabaja cooperativamente con el grupo en la búsqueda de un resultado
		D	Sus opiniones son aceptadas por el grupo
			Se compromete con la tarea y el nivel de desempeño requerido por la empresa
			Realiza aportes importantes para los resultados del equipo
			Antepone los objetivos personales a los del equipo
D	Sus aportes al grupo son escasos y su participación en la discusión grupal es poco notoria		
	Frecuentemente expresa desacuerdo en el grupo; no respeta ni escucha las ideas de los demás y requiere imponer su forma de hacer las cosas		
	No logra integrarse al ritmo y estilo de trabajo de sus pare		
	Se encierra en sí mismo; se aísla del grupo		
TOMA DE DECISIONES	Capacidad para analizar diferentes opciones considerando las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en la Cooperativa para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales.	A	impacto en la
			Convince a sus compañeros y colaboradores la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver
			Establece mecanismos de selección de opciones que contemplan el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales.
			Controla el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse que las mismas respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas teniendo en cuenta las consecuencias.
		B	Anticipa y prevee el alcance y profundidad del impacto que sus decisiones pueden tener en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
			Toma decisiones mediante el desarrollo de opciones viables y convenientes que considera las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en la Cooperativa.
			Genera opciones múltiples a cada situación a resolver y especialmente en el caso de cuestiones críticas o sensibles para la organización.
			Aplica y promueve el mecanismo de selección de opciones establecidas para obtener el mejor resultado desde diversos puntos de vista en función de los objetivos organizacionales.
		C	Ejecuta y supervisa las opciones elegidas con calidad y oportunidad.
			Resuelve en tiempo y forma problemas de gran relevancia para su área, gracias a la gran ejecutividad que demuestran al determinar las acciones a seguir.
			Toma decisiones considerando las circunstancias y el impacto que tendrán en su sector de trabajo.
			Genera claras opciones frente a cada situación a resolver especialmente en el caso de cuestiones críticas o sensibles para su área.
		D	Utiliza el mecanismo de opciones establecido, para obtener el mejor resultado desde diversos puntos de vista en función de los objetivos organizacionales.
			Ejecuta con calidad las opciones elegidas.
			Analiza las variantes de acción teniendo en cuenta los lineamientos preestablecidos por la organización.
			Toma decisiones que permiten un óptimo aprovechamiento de los recursos existentes.
D	Genera más de una opción frente a cada situación a resolver.		
	Aplica el mecanismo de opciones establecido.		
	Ejecuta con los procedimientos vigentes las opciones elegidas.		
	Realiza un adecuado análisis de la información disponible para tomar decisiones acertadas.		

CONOCIMIENTOS TECNICOS	Capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas que se requieran para el ejercicio de la función a cargo.	A	Aplica los conceptos teóricos modernos y las mejoras prácticas al desarrollo de sus actividades desde las más sencillas hasta las más complejas.
			Comprende y relaciona los conocimientos de otras áreas que corresponden con su actividad.
			Su capacidad de análisis le permite basarse en hechos y datos concretos para la solución de problemas.
			Es proactivo en la cooperación con otras áreas de la organización que requieren sus conocimientos.
		B	Realiza constantes propuestas de mejoramiento y esta abierto a valorar propuestas de otros para optimizar el desempeño.
			Conoce ampliamente los temas relacionados a su trabajo
			Tiene los conocimientos necesarios para resolver los problemas dentro de su puesto..
			Muestra interés por permanecer actualizado en los conocimientos requeridos por su puesto.
		C	Comprende la interrelación existente entre su área y otros sectores de la organización
			Sus reportes, trabajos y proyectos son completos y precisos y siempre estén bien presentados.
			Conoce lo necesario para cumplir eficientemente con sus responsabilidades.
			Coopera con otras áreas cuando lo solicitan.
		D	Cumple con la calidad requerida en sus trabajos y proyectos.
			Comprende superficialmente la interrelación de su área con otros sectores de la organización.
			Toma iniciativas propias para mejorar los procedimientos de su área, pero no es habitual que escuche los puntos de vista de los demás.
			Carece de los conocimientos requeridos para desempeñarse efectivamente en su área.
DINAMISMO Y ENERGIA	Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, con interlocutores diversos, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su nivel de actividad o su juicio profesional. Implica seguir adelante en circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo.	A	Posee escasa capacidad de análisis y es poco objetivo al evaluar situaciones o problemas.
			No toma iniciativas de mejora para los procesos de su puesto.
			No se actualiza en nuevas metodologías de trabajo ni aplica las teorías modernas a los procesos de su área.
			En sus reportes o trabajos evidencia poco esmero y falta de prolijidad.
		A	Promueve en toda la organización y a través del ejemplo, la disposición a trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras.
			Toma acertadas decisiones, tanto de largo y mediano plazo como de efecto inmediato, con interlocutores diversos, en jornadas de trabajo extensas, sin que se vean afectadas su nivel de actividad o su juicio profesional.
			Sigue adelante y alienta a otros, en medio de circunstancias adversas, demostrando serenidad y dominio de sí mismo.
			Diseña e implementa métodos de trabajo dirigidos a incentivar tanto en su área como en el resto de la organización el desarrollo de las tareas con dinamismo y energía.
		B	Es un referente organizacional en lo que respecta al dinamismo y a la energía en el trabajo.
			Promueve su área, y a través del ejemplo, la disposición a trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras.
			Toma acertadas decisiones en medio plazo, la disposición, con interlocutores diversos, en jornadas de trabajo extensas, sin que se vean afectadas su nivel de actividad ni el de los demás interlocutores.
			Sigue adelante y alienta a los colaboradores de su área de trabajo en circunstancias adversas, y demuestra serenidad y dominio de sí mismo.
		C	Diseña y implementa procesos de trabajo dirigidos a incentivar, en su área o equipo, el desarrollo de las tareas con dinamismo y energía.
			Es un referente en su área de trabajo en lo que respecta al dinamismo y a la energía en el trabajo.
			Trabaja activamente en situaciones cambiantes y retadoras, motivando a sus colaboradores a actuar de la misma forma.
			Mantiene su nivel de actividad y su juicio profesional aun en jornadas de trabajo extensas.
D	Sigue adelante y alienta a su entorno inmediato en circunstancias adversas, y demuestra en todo momento serenidad y dominio de sí mismo.		
	Implementa procesos de trabajo para incentivar en su entorno inmediato el desarrollo de las tareas		
	Es considerado un ejemplo en su entorno inmediato por su forma de actuar dinámica.		
	Trabaja activamente en situaciones cambiantes y retadoras.		
D	Lograr trabajar en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectadas su nivel de actividad o su juicio profesional.		
	Sigue adelante con serenidad y dominio de sí mismo en situaciones adversas.		
	Ejecuta procesos creados para desarrollar las tareas con dinamismo y energía.		
	Mantiene una actitud dinámica y entusiasmo en la realización de las tareas a su cargo.		

INNOVACION	Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, con interlocutores diversos, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su nivel de actividad o su juicio profesional. Implica seguir adelante en circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo.	A	Detecta nuevas oportunidades de negocios para la organización, desarrollando nuevos servicios y renovando los actuales
			Da solución a problemas poco definidos que requieren de un alto grado de creatividad.
			Recopila ideas desde varias perspectivas y utiliza técnicas para proponer nuevos aportes.
			Promueve y estimula a los demás a desarrollar enfoques innovadores.
		B	Se anticipa a los cambios y a los nuevos requerimientos del mercado.
			Genera propuestas de cambio, propone alternativas y oportunidades de mejora
			Busca nuevas maneras de aplicar los conocimientos existentes
			Propone soluciones creativas a problemas inesperados.
		C	Busca nuevas oportunidades de desarrollo para la organización
			Escucha nuevas ideas de los demás.
			Busca oportunidades apropiadas para aportar nuevas ideas
			Realiza pequeñas propuestas que hacen más eficaces los procesos internos de su área.
		D	Da solución a problemas seleccionando las respuestas adecuadas entre un conjunto de soluciones anteriores
			Muestra interés por aplicar nuevos conocimientos a fin de estructurar formas más eficientes de realizar diversas tareas.
			Tiene una actitud pasiva, acepta lo que se da.
			Teme romper con los esquemas tradicionales de trabajo y no se arriesga a apoyar nuevas ideas
	No busca nuevas alternativas para servicios ya existentes.		
	Se guía por los manuales, y no le importa los resultados.		

DICCIONARIO DE PREGUNTAS

		DICCIONARIOS DE PREGUNTAS	
COMPETENCIAS	SIGNIFICADO	PREGUNTAS	
ETICA	Cumple con los lineamientos fijados para su puesto de trabajo y se toma los objetivos de la cooperativa como propios	1. Cuénteme alguna situación en la que usted haya sentido que se le pedía que obrara de manera contraria a sus costumbres y valores. ¿Qué hizo? ¿Cómo se sintió? 2. ¿La organización donde usted trabaja (o trabajo) manifiesta explícitamente principios morales o éticos? ¿Piensa usted que los valores morales son diferentes en la vida personal y en el trabajo diario? Bríndeme ejemplos referidos al tema que se relacionen con su vida profesional ¿Alguna vez tuvo que renunciar a un trabajo o vio afectada su labor por no compartir decisiones en relación con su ética y transparencia? Bríndeme un ejemplo.	
COMPROMISO	Sentir como propios los objetivos de la Cooperativa. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos de la Cooperativa.	¿Qué opina usted de los objetivos de la empresa o organización donde trabaja o trabajó? ¿La organización donde usted trabaja (o trabajo) manifiesta explícitamente principios morales o éticos? ¿Piensa usted que los valores morales son diferentes en la vida personal y en el trabajo diario? Bríndeme ejemplos referidos al tema que se relacionen con su vida profesional ¿Alguna vez tuvo que renunciar a un trabajo o vio afectada su labor por no compartir decisiones en relación con su ética y transparencia? Bríndeme un ejemplo.	
COMPROMISO CON LA CALIDAD	Capacidad para sentir como propios los objetivos de rentabilidad y crecimiento sostenido de la organización. Capacidad para orientar sus propias acciones y las de sus colaboradores al logro de la estrategia organizacional, racionalizar las actividades y fomentar el uso adecuado de los recursos, a fin de generar un resultado óptimo	¿Cuánto hace que se desempeña en este puesto, cuente sobre sus responsabilidades personas a cargo nivel de reporte? ¿Cuente si alguna vez tuvo que resolver, implementar un procedimiento que no conocía? ¿Qué hizo? ¿cómo resolvió? ¿Cuál es la dificultad que ha encontrado para usar.....(determinado sistema o procedimiento)? ¿Qué hizo frente a esas dificultades? ¿Qué áreas lo consultan? ¿sobre que temas? Relateme alguna situación que haya ofrecido su experiencia técnica al servicio de otros departamentos o sectores.	
INTEGRIDAD	Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, la buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer y construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz	¿Usted ha dirigido ambientes de trabajo en los que se ha guiado por su integridad? ¿Establece relaciones laborales o comerciales sobre la base de sus principios y del respeto? ¿La honestidad y la confianza, ¿son valores importantes en la organización donde usted desempeña? ¿Sus acciones son congruentes con lo que dice?	
ORIENTACIÓN AL SOCIO Y CONFIANZA	Capacidad de ayudar, servir, comprender y satisfacer las necesidades de los socios y de todos aquellos que cooperen en la relación cooperativa -socio tanto como los asociados a la prestación de servicios.	¿Cómo considera la relación con sus clientes dentro de su actividad diaria, con quienes se relaciona frecuentemente? Propongame un ejemplo de como usted complacería sus necesidades, con respecto a los servicios que brinda la ¿Cómo responde usted a las necesidades emitidas por los ¿Alguna vez tuvo que lidiar con algún cliente difícil? ¿Cuál fue su actitud frente a este cliente? ¿Se logró responder con satisfacción las exigencias emitidas por el cliente?	
RESPONSABILIDAD	Capacidad de comprometerse y actuar de forma correcta y de mantener un balance entre las obligaciones personales y profesionales, promover el logro de los objetivos corporativos y un adecuado ambiente laboral	¿Alguna vez sus actividades profesionales o personales se hallaron en conflicto? ¿Qué acciones llevo a cabo para resolver el problema? ¿Cómo se condujo? ¿Lo logró? ¿Describa una situación en la que se hay presentado inconvenientes para cumplir con un compromiso laboral o personal? ¿Cómo lo resolvió? ¿En situaciones de conflictos o tensión entre sus compañeros y equipos de trabajo? ¿Qué actitud tomaría usted para mejorar el ambiente de trabajo? Brínde un ejemplo. ¿orientarlos en ese sentido? ¿Tuvo que enfrentar oposición por parte de ellos, en el caso de ser así? ¿Qué hizo para revertir esa postura?	

COMPETENCIAS GERENCIALES		
CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	Capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos.	¿Cuénteme sobre algún proyecto, cuya implementación Ud. hayasido el responsable. ¿Cómo lo llevo a cabo?
		¿En su vida personal planea viajes u otras situaciones que impliquen un desembolso adicional de dinero o tenga que invertirtiempo o algún otro recurso. ¿Cómo lo planifica?
		¿Cuénteme acerca de alguna implementación realizada en su área siendo usted el responsable de llevar adelante, aún quizá cuando usted no fuese el responsable máximo del proyec
		¿Cuénteme respecto de alguna situación en que usted a su área le haya tocado implementar algo planeado y diseñado por otro y a usted se le haya asignado el plan.
RELACIONES DE NEGOCIO	Habilidad de involucrarse en las necesidades del o de los socios para ofrecerles soluciones a sus problemas actuales y/o futuros con una perspectiva de largo plazo	¿Cuénteme sobre los clientes de su anterior Empresa ¿Cómo mantiene la relación con ellos?
		¿Cree que los productos y servicios ofertados por su Organización solucionan los problemas de sus clientes?
		¿El enfoque de negocio que tiene su Organización o Empresa sobre los productos/servicios que ofrece ¿Tiene en cuenta lasnuevas tendencias?
LIDERAZGO	Habilidad para orientar , motivar, inspirar confianza en las acciones de los colaboradores en una dirección determinada, fijando objetivos y dando seguimiento a los mismos, asegurando competitividad y efectividad a largo plazo.	¿Alguna vez le tocó supervisar a alguien difícil de manejar? ¿En que contexto? ¿Cómo resolvió ese problema?
		Bríndeme un ejemplo de un logro concreto y destacado en sugestión como líder.
		¿Cómo hace para reunir a las personas que no les gusta trabajar juntas?
		¿Ha evaluado el clima de su organización? Si la respuesta es afirmativa ¿Qué acciones correctivas se implementaron? ¿Quiéneslas propusieron?
CONDUCCION PERSONAS	Habilidad para orientar , motivar, inspirar confianza en las acciones de los colaboradores en una dirección determinada, fijando objetivos y dando seguimiento a los mismos, asegurando competitividad y efectividad a	¿Qué acciones llevca a cabo para guiar a su equipo de trabajo al considerar que cada uno de sus integrantes posse diferentes características y motivaciones? Brinde ejemplo?
		¿ Cuénteme que criterios utiliza para distribuir sus responsabilidades y tareas a sus colaboradores, ala momento de asignar tareas
		¿Cuándo tiene que evaluar al personal ¿ cuales son los conceptos que considera relevantes?¿ que tipo de retroalimentación les ofrece? Piense en un caso concreto y cuénteme.
DIRRECCION DE EQUIPOS DE TRABAJO	Habilidad para orientar , motivar, inspirar confianza en las acciones de los colaboradores en una dirección determinada, fijando objetivos y dando seguimiento a los mismos, asegurando competitividad y efectividad a largo plazo.	¿Piense en ua situacion pasada en la cual haya estado frente al equipo de trabajo ¿ Que acciones llevo a cabo a consolidar al grupo como equipo y logro que todo sus integrantes actuaran en la consecusion de los objetivos?
		Como responsable de su aerea ¿Cómo actua usted luego de distribuir las tareas y responsabilidadesentre sus colaboradores. Diga un ejemplo.
		¿Cuénteme que criterios utiliza para coordinara tareas que los distintos integrantes de su equipo deben realizar para alcanzar los obejetivos grupales y establecer prioridades y plazo realistas para su cumplimiento diga un ejemploo positivo y un negativo?
		Describa desde su rol de líder de un equipo de trabajo que acciones a realizado con el proposito de incrementar el apredizaje de los distintos miembros deequipo ?

COMPETENCIAS POR PUESTO		
TOMA DE DECISIONES	considerando las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en la Cooperativa para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales.	¿Ha tomado decisiones claras cuando la situación lo ha
		¿Sus decisiones se basan valorando los pro y los contra de cada situación?
		¿Alguna vez ha tomado decisiones que han afectado a la organización?
CONOCIMIENTO TECNICO	Capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas que se requieran para el ejercicio de la función a cargo.	Realiza todas sus actividades que se le asignan sin problemas sin importar el grado de complejidad.
		Se desempeña con toda seguridad en las actividades relacionadas a su cargo.
		hizo? ¿Cuáles fueron los Recuerda una situación que tuvo que resolver utilizando sus conocimientos y que además haya significado una mejora cualitativa para su organización
COLABORACIÓN	Capacidad de trabajar en colaboración dentro de su área y con otras áreas de la Cooperativa u organismos externos con los que deba interactuar.	Hábleme sobre algún proyecto o asignación especial donde haya tenido que trabajar con personas de otra área ¿Se logró la cooperación entre los distintos integrantes? ¿Cuál fue
		Cuénteme una situación en la que un colaborador o compañero suyo haya recurrido a usted para solicitarle ayuda ¿Puede comentarme como se portó en dicha situación?
		¿Con qué frecuencia interactúa con personas de otros sectores o áreas? Describame su relación con ellos. Describe una situación en la que haya tenido que alcanzar un objetivo que no haya estado vinculado con usted que ha sido de gran importancia para la organización ¿Qué lo moti
COMUNICACIÓN EFICAZ	Capacidad de escuchar al otro y comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones y comunicar por escrito con claridad.	¿Qué metodologías de comunicación utiliza usted para que sus compañeros de trabajo lo comprendan de una mejor manera?
		¿Cómo se desenvuelve en situaciones difíciles para comunicar algo que no este completamente claro?.
CONOCIMIENTO DEL MERCADO	Capacidad de comprender las necesidades de los socios y futuros socios, así también prever las tendencias, las diferentes oportunidades del mercado, las amenazas de la competencia, y los puntos fuertes y débiles de la propia Cooperativa.	Hábleme del negocio en el que actúa su organización ¿ Quienes son los clientes, Cuáles son los productos y/o servicios que ofrecen opera la organización en la que trabajó o trabajó?
		¿Cómo ve usted a la competencia? ¿Cómo son y quienes eran sus competidores? ¿Qué organizaciones considera similar a la nuestra?
		Describe puntos fuertes y débiles del negocio?
PENSAMIENTO Y HABILIDAD ANALÍTICA	Capacidad para realizar un análisis lógico e identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes.	¿Puede analizar e identificar problemas frente a distintas situaciones que se le presente?. De ser afirmativa. Bríndeme un ejemplo
		¿Dígame sobre una actividad que se le asignó en la cual realmente probó sus capacidades analíticas?
		¿Cuénteme sobre una situación difícil para la cual usted encontró una solución muy simple?

HABILIDADES MEDIÁTICAS	Capacidad para comunicarse a través de los medios de comunicación con efectividad y eficacia. Implica actuar con desenvoltura frente a los Medios en general, en conferencias de	La estrategia de su compañía o anterior incluye exposición a los medios en caso de ser afirmativo: cuénteme alguna experiencia que considere relevante.
		Ha recibido críticas o felicitaciones después de una exposición ante los medios.
		¿Se vio en alguna grabación, si la respuesta es afirmativa describa como se vio usted mismo. ¿Cuál es su evaluación?
		¿Ha efectuado presentaciones y qué repercusión ha tenido en su organización?
INNOVACIÓN	Capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.	¿Cuénteme acerca de alguna situación en la que Ud. haya sido innovador en algún aspecto? ¿Por qué cree eso? ¿Lo vieron así otros?
		¿Cuénteme algún caso que a través de su Gestión se haya resuelto un viejo problema en su anterior empresa?
		Cuando el mercado laboral fija reglas ¿Cuál es su actitud? Bríndeme ejemplos de la respuesta
NEGOCIACIÓN	Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación centrándose en el problema y no en la persona.	¿En cada negociación se es fuerza por identificar las ventajas comunes para ambas partes?
		¿Antes de realizar contacto con la contraparte para una negociación, reúne información que le permita tener un mejor panorama de su situación e intereses?
		¿Maneja la comunicación en todos los aspectos, a fin de facilitar el contacto y el intercambio de ideas?
		¿Se concentra en criterios objetivos y muestra firmeza en sus planteos, pero también flexibilidad para analizar posiciones nuevas?
DINAMISMO Y ENERGÍA	Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, con interlocutores diversos, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su nivel de actividad o su juicio profesional. Implica seguir adelante en circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo	¿Bríndeme un ejemplo de alguna tarea específica en el trabajo que haya demandado un esfuerzo importante durante un largo periodo de tiempo ¿Cómo la emprendió? ¿Cómo fue el resultado?
		Hableme de alguna ocasión en la que ciertos hechos lo hayan obligado a redistribuir su tiempo ¿qué elementos tomó en cuenta para su organización?
		Relate alguna situación en la que su escenario habitual haya cambiado drásticamente (Cambios de horario geográfico)?
		Describa una jornada extenuante para usted ese día En ese día que en particular en el que usted llegó a estado de agotamiento, sabiendo que quedaban tareas por realizar ¿Cómo manejó esa situación? ¿Cuáles fueron los resultados
GESTION POR LOGROS	Capacidad para orientarse al logro de los objetivos, seleccionar y formar personas delegar, generar directrices, planificar, diseñar, analizar información, movilizar recursos organizacionales, controlar la gestión, sopesar riesgos e integrar las actividades de manera de lograr la eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de la misión y funciones de la organización.	¿En la empresa que labora o labora actualmente ¿Quién fija las metas / los objetivos? ¿Cuál es su opinión y los criterios de los empleados?
		¿Podría indicarme cuál fue su nivel de logros del último ejercicio o periodo de evaluación? ¿Cuáles consideran que fueron los factores que permitieron cumplir los objetivos?
		¿Qué aspectos toma en cuenta a la hora de planificar su gestión con relación con los objetivos que propone alcanzar que resultados a logrado de ejemplos?
		¿Relateme una situación en la que usted no haya estado de acuerdo con los criterios adoptados por su superior para lograr un objetivo ¿Qué acciones tomó al respecto? ¿Cuál fue el resultado

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

COMPETENCIAS PARA LA COOPERATIVA MINGA LTDA					
NIVEL	GESTION	PUESTO	COMPETENCIAS		
			CARDINAL	GERENCIAL	PUESTO
NIVEL GOBERNANTE	GESTIÓN EJECUTIVA	Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> · Ética · Compromiso con la calidad de trabajo · Compromiso · Orientación al socio · Responsabilidad · integridad 	<ul style="list-style-type: none"> · Dirección de equipos de trabajo · Liderazgo · Liderazgo para el cambio · Capacidad de Planificación y Organización 	<ul style="list-style-type: none"> · Toma de Decisiones · Conocimiento y Calidad en el trabajo · Pensamiento Analítico
		Audito Interno		<ul style="list-style-type: none"> · Capacidad de Planificación y Organización 	<ul style="list-style-type: none"> · Pensamiento analítico
	GESTION DE CONTROL	Asesor Jurídico		<ul style="list-style-type: none"> · Capacidad de Planificación y Organización 	<ul style="list-style-type: none"> · Cierre de acuerdos · Influencia y negociación · Conocimientos técnicos · Toma de decisiones
		Oficial de Cumplimiento		<ul style="list-style-type: none"> · Capacidad de Planificación y Organización 	<ul style="list-style-type: none"> · Dinamismo y energía · Conocimientos técnicos
		Oficial de Riesgo		<ul style="list-style-type: none"> · Capacidad de Planificación y Organización 	<ul style="list-style-type: none"> · Conocimientos Técnicos · Orientación a los resultados con calidad

NIVEWL OPPERATIVO	GESTION DE NEGOCIOS	Jefe Nacional de Negocios	<ul style="list-style-type: none"> · Capacidad de Planificación y Organización · Dirección de equipos de trabajo · Liderazgo 	<ul style="list-style-type: none"> · Dinamismo y energía · Trabajo en equipo · Conocimientos del mercado. gestión y logro de los objetivos · manejo de crisis
		Jefe de Agencia	<ul style="list-style-type: none"> · Capacidad de Planificación y Organización · Liderazgo · conducción de personas 	<ul style="list-style-type: none"> · comunicación eficaz · trabajo en equipo · gestión y logro de los objetivos · Dinamismo y energía
		Asesor de Crédito	Relaciones de negocios	<ul style="list-style-type: none"> · Conocimientos del mercado. gestión y logro de los objetivos · negociación · profundidad en el conocimiento del servicio
		Gestor de Cobranzas	Relaciones de negocios	<ul style="list-style-type: none"> · influencia y negociación · Dinamismo y energía
		Notificador	Relaciones de negocios	<ul style="list-style-type: none"> · Orientación a los resultados con calidad · Influencia y negociación · Dinamismo y energía
		Cajero (a) Recaudador (a)	<ul style="list-style-type: none"> · Capacidad de Planificación y Organización 	<ul style="list-style-type: none"> · Comunicación eficaz · Pensamiento analítico · Dinamismo y energía
		Recaudador Móvil	Relaciones de negocios	<ul style="list-style-type: none"> · Orientación a los resultados con calidad · Influencia y negociación · Dinamismo y energía · Comunicación · gestión y logro de los objetivos
		Atención al Cliente	<ul style="list-style-type: none"> · Capacidad de Planificación y Organización 	<ul style="list-style-type: none"> · Comunicación eficaz · Dinamismo y energía · Colaboración