



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

TRABAJO FINAL DE GRADO PREVIO OBTENCIÓN TÍTULO DE
INGENIERÍA COMERCIAL

TEMA:

ELABORACIÓN E IMPLANTACIÓN DE UN MODELO DE
EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CREDITO ATUNTAQUI LTDA.

AUTORA: SARÁUZ ESTÉVEZ DIANA CRISTINA

DIRECTOR: Phd. WALTER JÁCOME

IBARRA, MAYO DEL 2010

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PAG.
DECLARACIÓN.....	i
CERTIFICACION.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
RESUMEN EJECUTIVO.....	v
INTRODUCCION.....	vi

CAPITULO I

1. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO SITUACIONAL

1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Objetivos diagnósticos.....	2
1.3. Variables	
1.4. Indicadores.....	3
1.5. Matriz de relación.....	5
1.6. Mecánica operativa.....	7
1.6.1. Determinación de la población	
1.6.2. Cálculo de la muestra	
1.6.3. Instrumentos de recopilación de datos.....	9
1.6.3.1. Encuestas	
1.6.3.2. Entrevistas	
1.6.3.3. Opinión de Expertos.....	11
1.6.4. Tabulación y análisis de datos.....	13
1.6.4.1. Clientes Externos	
1.6.4.2. Clientes Internos.....	19

1.6.4.2.1 Generalidades	
1.6.4.2.2 Nivel de educación	
1.6.4.2.3 Conocimientos.....	20
1.6.4.2.4 Capacitación	
1.6.4.2.5 Perfil de Competencias.....	21
1.7. Matriz FODA	
1.8. Cruces Estratégicos.....	23
1.9. Determinación del problema diagnóstico.....	28

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Fundamentos Teóricos.....	29
2.1.1 Modelo de evaluación	
2.1.1.1 Significado	
2.1.1.2 Beneficios.....	30
2.1.2 Evaluación del Desempeño	
2.1.2.1 Importancia	
2.1.2.2 Métodos de Evaluación.....	31
2.2 Gestión de RR-HH por Competencias.....	33
2.2.1 Definición de Competencias.....	36
2.2.2 Tipos de Competencias.....	37
2.2.3 Descripción y Análisis de Puesto.....	38
2.2.3.1 Métodos de descripción y análisis de puestos.....	40
2.2.4 Perfil de Competencias.....	41
2.2.5 Evaluación del Rendimiento por Competencias.....	42
2.2.6 Políticas de Ascensos.....	47

CAPITULO III

3. PROPUESTA TECNICA

3.1 Título.....	48
3.2 Presentación	
3.3 Objetivos.....	49
3.4 Modelo de Evaluación del desempeño.....	50
3.4.1 Análisis y Descripción de puestos.....	51
3.4.1.1 Estructura Administrativa	
3.4.1.2 Análisis y descripción de puestos actual.....	53
3.4.1.3 Análisis y Descripción de Puesto Propuesto.....	55
3.4.1.3.1 Definiciones	
3.4.2 Sistema de Evaluación del Desempeño.....	113
3.4.2.1. Aspectos jurídicos y normativos.....	114
3.4.2.2. Beneficios del Sistema de Evaluación.....	115
3.4.2.3. Responsables del proceso de Evaluación	
3.4.2.3.1 Evaluadores.....	116
3.4.2.3.2 Evaluados	
3.4.2.3.3 Jefe inmediato del evaluador	
3.4.2.4. Procedimiento para la Evaluación	
3.4.2.4.1 Planeamientos de la evaluación.....	117
3.4.2.4.2 Posibles errores en la evaluación.....	119
3.4.2.4.3 Competencias consideradas.....	120
3.4.2.4.4 Descripción de competencias.....	121
3.4.2.4.5 Instrumento de evaluación	
3.4.2.5. Control del Sistema.....	134
3.4.2.5.1 Comunicación de resultados	
3.4.2.5.2 Reclamos.....	135
3.4.2.5.3 Seguimiento al sistema	
3.4.3 Plan de capacitación.....	136
3.4.3.1 Responsables	

3.4.3.2 Políticas de capacitación	
3.4.3.3 Proveedores de la capacitación.....	137
3.4.3.4 Formas de capacitación	
3.4.3.5 Control del plan de capacitación.....	138

CAPITULO IV

4. PRINCIPALES IMPACTOS

4.1. Introducción.....	139
4.2. Impacto ético.....	140
4.3. Impacto empresarial.....	141
4.4. Impacto económico.....	142
4.5. Impacto General.....	144

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones.....	146
2. Recomendaciones.....	147

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

DECLARACIÓN

Declaro bajo juramento que el trabajo que he realizado y a continuación presento es de mi autoría y no ha sido plagiado de ningún otro documento, con lo cual se garantiza el esfuerzo y dedicación plasmada en cada una de estas páginas.

Firma

CERTIFICACIÓN

En calidad de tutor de Trabajo de Grado presentado por Saráuz Estévez Diana Cristina, para optar por el título de INGENIERIA COMERCIAL, doy fe de que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

Phd. Walter Jácome

AGRADECIMIENTO

A mis PADRES que con su esfuerzo y sacrificio me han dado la mejor de las herencias como es la educación, con la cual sabré defenderme en mi vida profesional, y sobre todo su amor y apoyo incondicional en cada una de mis decisiones personales.

Así también agradezco a mis PROFESORES, quienes con su fuente del saber, me han guiado en esta etapa de estudios, enseñándome no sólo en lo académico sino también en sus experiencias vividas, permitiéndome así desarrollarme como profesional capacitada para enfrentarme a los retos profesionales.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a DIOS ya que él ha sido mi soporte en los momentos de adversidad y además me ha prodigado con su espíritu para la realización de este documento.

De igual forma a mis PADRES y HERMANOS porque son los que me infunden día a día el ánimo y entusiasmo para superarme, en todas las facetas de la vida, quienes con su ejemplo de vida me supieron guiar por el camino del bien.

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación titulada “Elaboración e Implantación de un Modelo de Evaluación por Competencias para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui Ltda.”, es un aporte normativo para que el trabajador aumente sus niveles de eficiencia y eficacia en su labor diaria y así pueda contribuir a la consecución de los objetivos institucionales con entusiasmo proyectándose a mejorar continuamente. Se presenta los siguientes capítulos; Diagnóstico, Marco Teórico, Propuesta Técnica, Análisis de Impactos, Conclusiones y Recomendaciones. En primer lugar se recopila información sobre el cliente interno y externo mediante

encuestas con la finalidad de dar un diagnóstico situacional de la Cooperativa. Se desarrolla el segundo capítulo con la sustentación teórica fruto del análisis y síntesis de la variada bibliografía existente tanto en las bibliotecas como en el internet, misma que valida la investigación. El modelo propuesto está conformado por la descripción y análisis de puestos, haciendo un comparativo entre lo anterior y lo actual incluyendo el perfil por competencias para los puestos base; seguidamente se encuentra el sistema de evaluación que describe los pasos que se deben tomar en cuenta al momento de evaluar a los trabajadores, se añade un diccionario de competencias y el formulario de evaluación con las instrucciones respectivas que facilitarán su aplicación, al final se encuentra el plan de capacitación y control del sistema como parte importante para dar seguimiento al sistema de evaluación. Se presenta como cuarto capítulo los principales impactos analizados mediante una matriz en la cual se considera cuatro tipos: ético, empresarial y económico. Luego de analizar el problema diagnóstico se plantea algunas conclusiones y recomendaciones quedando a criterio de las autoridades aplicarlas para lograr el cambio institucional.

ABSTRACT

This research work titled “Elaboration and Implantation of an Evaluation Model for Competences for the savings-bank Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui Ltda.” is a normative contribution for workers to increase their efficiency and effectiveness in their daily work and to contribute this way to the institutional goals with enthusiasm continually planning for improvement. The following chapters are presented: Diagnosis, Theoretical Background, Technical Proposal, Impact Analysis, Conclusions and Recommendations. Firstly, it collects information about the internal and external clients by means of surveys in order to give a situational diagnosis of the savings-bank. The second chapter is carried out with the theoretical support, as a fruit of the analysis and the synthesis of the existing varied bibliography both in libraries as in the Internet that validates the research. The suggested model is made up of the description and analysis of posts comparing between the former and current situation including the profile through competences for the basic posts; next, the evaluation system is found that describes the steps to be taken into account when evaluating the workers. A competence dictionary is added and the evaluation form with the corresponding instructions that help in its application. Finally, there is a training and control plan of the system as important part for the follow-up of the evaluation system. In the fourth chapter, the most important impacts are presented, analyzed by means of a matrix where four types are considered: ethic, entrepreneurial, and economical. After analyzing the diagnostic problem, some conclusions and recommendations are posed being at the criterion of the authorities to apply them in order to achieve the institutional change.

INTRODUCCIÓN

La Cooperativa Atuntaqui, a través de los años ha logrado un buen posicionamiento en el mercado financiero en el norte del país, por lo tanto debe mantener e incrementar el número de socios que confían su dinero en la institución, para ello necesita innovar, generar cambios en la actitud y aptitud de sus colaboradores de modo que puedan enfrentar los retos futuros con eficiencia.

Con esta premisa las autoridades se han preocupado por mejorar las capacidades de sus trabajadores y para ello necesitan de una herramienta técnica de evaluación que facilite la calificación del desempeño de los trabajadores de manera imparcial y objetiva, buscando siempre la estabilidad y mejoramiento continuo del trabajador en su puesto de trabajo mediante el desarrollo de las habilidades y destrezas que promuevan la necesidad de superación personal y profesional.

Por ello se presenta el Modelo de Evaluación por Competencias, mismo que servirá de guía para evaluar y obtener un resultado que permita tomar decisiones oportunas con respecto a la administración del personal. Las autoridades deberán hacer uso de este modelo centrándose en la elaboración de planes de mejora continua, que permitan el perfeccionamiento de las competencias innatas y el desarrollo de nuevas competencias para incrementar la eficiencia del trabajador.

Este modelo fue diseñado para eliminar la evaluación sancionadora, e implementar una nueva evaluación que le permita al evaluado adquirir nuevas destrezas y habilidades que amplíen las perspectivas de superación profesional, logrando así una mejor atención al socio.

CAPITULO I

1. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO SITUACIONAL

1.1 ANTECEDENTES

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui es una entidad financiera que ha tenido un alto crecimiento dentro y fuera de la provincia de Imbabura, por tal motivo fue necesario realizar un análisis detallado de la situación objeto de estudio y de las condiciones necesarias para llevar a cabo el proyecto. Es decir, que antes de emitir criterios generalizados se estudió el ambiente interno y externo de dicha institución, que a su vez se encuentra comprendida por los jefes departamentales, trabajadores y los clientes externos.

Para la consecución de los objetivos diagnósticos de la investigación que se realizó, primeramente se recopiló la información a través de encuestas a personas relacionadas con el tema, de igual manera se obtuvo información mediante entrevistas y la opinión de Expertos.

En la Cooperativa Atuntaqui la excelencia y la calidad del servicio dependen del talento humano; es por ello que las autoridades de la Institución me manifestaron que sería lo ideal el contar con un Modelo de Evaluación por Competencias que permita valorar las capacidades personales y profesionales demostradas por los empleados en el cumplimiento de sus funciones.

Es importante destacar que este proceso se respalda y controla por el conocimiento previo de la institución, además por el aporte del Jefe de Talento Humano y la Gerencia General, quienes me supieron dar las facilidades y oportunidades necesarias para recabar la información.

1.2 OBJETIVOS DIAGNÓSTICOS

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar un análisis del proceso actual de evaluación del desempeño desarrollado en la Cooperativa Atuntaqui, mediante una investigación de campo, con la finalidad de determinar las competencias adecuadas para el cargo asignado.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

1.2.2.1 Analizar la Estructura Organizacional de la Cooperativa Atuntaqui.

1.2.2.2 Recabar información de las competencias que se aplican en cada puesto de trabajo.

1.2.2.3 Determinar el nivel de conocimientos y la calidad del Talento Humano que trabaja en la institución.

1.2.2.4 Evaluar el nivel de capacitación que se ofrece a los empleados de la Cooperativa Atuntaqui.

1.2.2.5 Analizar el desempeño del personal versus la competitividad de la institución.

1.3 VARIABLES

La variable es una característica o cualidad de la realidad que es susceptible de asumir diferentes valores, la misma que me permitirá obtener información relacionada con los objetivos del diagnóstico. Por lo tanto utilizaré las siguientes variables.

1.3.1 Estructura Organizacional

1.3.2 Competencia aplicada

1.3.3 Nivel de Conocimientos

1.3.4 Capacitación

1.3.5 Competitividad

1.4 INDICADORES

El indicador es una guía, un medio para construir y definir las técnicas de recopilación de datos, además es la fuente de medición de cualquier objetivo o meta.

1.4.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1.4.1.1 Organigrama Funcional

1.4.1.2 Manual Orgánico Funcional

1.4.1.3 Estatutos y Reglamentos

1.4.2 COMPETENCIAS

1.4.2.1 Control

1.4.2.2 Adaptación

1.4.3 NIVEL DE CONOCIMIENTOS

1.4.3.1. Educación Formal

1.4.3.2. Experiencia Laboral

1.4.3.3. Competencias

1.4.4 CAPACITACION

1.4.4.1. Actualización de conocimientos

1.4.4.2. Comunicación Interna

1.4.4.3. Motivación y Creatividad

1.4.5 COMPETITIVIDAD

1.4.5.1. Atención al Socios

1.4.5.2. Calidad de Servicios

1.4.5.3. Cumplimiento del Plan Organizacional Anual

1.5 MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICAS	FUENTE DE INFORMACIÓN
1. Analizar la Estructura Organizacional de la Cooperativa Atuntaqui.	*Estructura Organizacional	* Organigrama Funcional * Manual Orgánico Funcional * Estatutos y Reglamentos	*Observación directa *Encuesta *Entrevista	*GERENCIA GENERAL *JEFE DE TALENTO HUMANO * PÚBLICO META
2. Recabar información de las competencias que se aplican en cada puesto de trabajo.	*Competencia aplicada	*Control *Adaptación	*Evaluación *Documentación	*TRABAJADORES *PÚBLICO META
3. Determinar el nivel de conocimientos y la calidad del Talento Humano que trabaja en la Institución.	*Nivel de conocimientos	*Educación Formal *Experiencia Laboral *Competencias	*Encuesta *Observación Directa	*JEFE DE TALENTO HUMANO *TRABAJADORES
4. Evaluar el nivel de capacitación que se ofrece a los empleados de la Cooperativa Atuntaqui.	*Capacitación	*Actualización de conocimientos *Comunicación Interna * Motivación y	*Entrevista *Encuesta	*JEFE DE TALENTO HUMANO *JEFATURAS DEPARTAMENTALES *TRABAJADORES

		Creatividad		CLIENTES EXTERNOS
5. Analizar el desempeño del personal versus la Competitividad de la Organización.	*Competitividad	*Atención al Socio *Calidad del Servicio *Cumplimiento del Plan Operativo Anual	*Entrevista *Encuesta *Observación	*JEFE DE TALENTO HUMANO *CLIENTES EXTERNOS *CLIENTES INTERNOS

1.6 MECÁNICA OPERATIVA

1.6.1 DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN

La presente investigación se realiza en la Cooperativa Atuntaqui, por lo cual se ha tomado en cuenta tanto a los clientes internos (trabajadores), así como también a los clientes externos (socios) que conforman cada una de las agencias y sucursales dentro y fuera de la provincia.

1.6.2 CÁLCULO DE LA MUESTRA

En el área administrativa y operativa de la Cooperativa constituyen 104 puestos de trabajo, y como el proyecto está diseñado para todo el personal se toma en cuenta la totalidad de trabajadores para el tamaño de la muestra, los mismos que dentro de un proceso se evaluará su desempeño, para con ello determinar sus capacidades y competencias.

En cuanto a los clientes externos la Jefatura de Negocios, Jefes de Agencias y Sucursales me proporcionaron un banco de datos de los socios por cada agencia y sucursal de la Cooperativa Atuntaqui. Después de analizar dicha información se obtuvo un universo de 34.490 socios que demandan los servicios de la Institución. Se calculó la muestra con las siguientes variables y constantes.

- n = Tamaño de la Muestra.
- N = Tamaño de la Población.
- σ^2 = Varianza de la población, con valor constante de 0,25.
- Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza, su valor constante es de 95%, equivalente a 1,96.
- N-1 = Es una corrección que se usa para muestras mayores de 30.
- ϵ = Nivel de error.

Fórmula de Cálculo

$$n = \frac{N \times \sigma^2 \times Z^2}{\epsilon^2 \times (N - 1) + \sigma^2 \times Z^2}$$

$$n = \frac{34409 \times 0.25 \times 1.96^2}{0.05^2 \times (34409 - 1) + 0.25 \times 1.96^2}$$

$$n = \frac{33046.40}{86.9804}$$

$$n = 379.92 \approx \mathbf{380}$$

De los 34490 socios activos de las cuentas normales excluyendo socios de Cajita Fuerte que conforman la población objeto de estudio, obtuve una muestra de 380 encuestas que se deben aplicar en las diferentes agencias y sucursales. Para lo cual se procede a distribuir proporcionalmente dichas encuestas entre las oficinas, de la siguiente manera.

Cuadro N° 1: Distribución de encuestas para cada Agencia y Sucursal

OFICINA	NUMERO DE SOCIOS	PORCENTAJE	N ° DE ENCUESTA
Matriz	7846	22.80%	87
Ibarra	13538	39.34%	150
Otavaló	5634	16.37%	62
Pimampiro	1983	5.76%	22
Cotacachi	2278	6.62%	25
Ag. Ibarra	1734	5.04%	19
Ag. Quito	1396	4.05%	15
TOTAL	34409	100%	380

Fuente: Jefatura de Negocios
Elaborado por: La Autora

1.6.3 INSTRUMENTO DE RECOPIACIÓN DE DATOS

1.6.3.1 ENCUESTA

Mediante esta técnica se obtuvo la información necesaria de los clientes internos y externos, la misma que me sirve de base para conocer el estado actual de los trabajadores de la Cooperativa Atuntaqui. La primera fase fue la aplicación de las encuestas internas ANEXO 1, al final de los cursos, plenarios y talleres de trabajo que se realizó conjuntamente con el Jefe de Talento Humano y los trabajadores. La segunda fase se trató de la aplicación del cuestionario a los socios ANEXO 2 de cada agencia y sucursal con la finalidad de tener un panorama más amplio sobre la calidad de servicio que presta la entidad financiera.

1.6.3.2 ENTREVISTA

Esta técnica la empleé para conocer la opinión del Dr. René Criollo, Jefe de Talento Humano de la Institución, la información que obtuve me permite encontrar posibles soluciones a los problemas existentes junto con la consecución de los objetivos planteados para esta investigación, lo que a continuación presento es un extracto de la entrevista según consta en el ANEXO3.

Entrevista realizada al Dr. René Criollo, Jefe de Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui.

Dentro de una institución el capital humano es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realizadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente bueno.

La pérdida de capital o de equipamiento posee como vías posibles de solución la cobertura de una prima de seguros o la obtención de un préstamo, pero para la fuga del talento humano estas vías de solución no son posibles de adoptar.

Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que las

organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas. Sin embargo la administración de este talento no es una tarea muy sencilla.

Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos que son muy diversas. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la Administración del Talento Humano, por tanto es importante mantener un ambiente laboral óptimo, por este motivo se realiza anualmente el estudio del clima laboral que nos permite identificar las áreas críticas donde se podría estar generando malestar en la institución, además se está elaborando un estudio ergonómico para que el trabajador se sienta cómodo en su puesto de trabajo y pueda rendir al máximo sus potencialidades.

La comunicación es importante para poder enfrentar el reto del cambio, y como la resistencia es una conducta natural del ser humano ante cada situación nueva, ante cada propuesta diferente, ante todo aquello que dista de alguna medida de nuestro esquema de pensamiento y acción vigente. La persona empieza por resistir aquello nuevo que lo descoloca o molesta y si no revierte esa actitud en ese punto pasa a resistirse, para evitar este tipo de inconvenientes se procede a motivar con plenarias y charlas objetivas donde los miembros del equipo compartan sus opiniones, dudas y sugerencias. Todo esto es un proceso que se debe llevar a cabo para que exista una verdadera comunicación entre departamentos.

En la Cooperativa Atuntaqui buscamos desarrollar nuevas estrategias administrativas para lo cual se está realizando una actualización del Manual de Funciones que será la base para poder implementar los perfiles ocupacionales y una correcta evaluación del desempeño por competencias, ésta evaluación del desempeño implica comparar el desempeño real de cada empleado con su rendimiento deseado. Con frecuencia es a través del análisis de puestos donde se determinan los estándares que se deben alcanzar y las actividades específicas que se tiene que realizar. Se utilizará la información del análisis de puestos para diseñar los programas de capacitación y desarrollo. Esto se debe a que el análisis y

las descripciones resultantes del puesto muestran el tipo de habilidades que se requieren, y por lo tanto de capacitación.

En el plan a futuro se encuentra estipulado establecer un plan carrera que le permita al trabajador fortalecer y aumentar sus conocimientos para que pueda aspirar a nuevos puestos dentro de la Cooperativa y por ende mejorar sus ingresos.

1.6.3.3 OPINIÓN DE EXPERTOS

1.6.3.3.1 COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO TULCÁN

El valor añadido es el capital humano que no es materializado en productos o servicios, sino en el mejoramiento de los resultados. El rendimiento del capital humano en las organizaciones, se mide en la consecución de los objetivos corporativos, los éxitos de los planes de negocio y los resultados de su propia gestión.

Los procesos y prácticas de gestión de las personas afectan de forma más directa su rendimiento están correlacionadas con: planificación de los RR.HH., formación y desarrollo, compensación y beneficios, comunicación. La medición de estos aspectos y decisiones relativas a los mismos deben ser compartidas con los directores, responsables del equipo y las unidades de negocio.

Los modelos de GTH tienen como premisa actuar con funciones anticipativas, predictivas en función de una entrada y una salida. Partir de la misión significa diseñar los objetivos y la estructura organizativa y de dirección, determinando las exigencias y los requisitos que deben reunir los trabajadores dentro de la organización. La gestión del desempeño es una de las grandes preocupaciones que ocupa a los responsables de gerenciar el talento humano, es preciso conocer los avances y contribuciones de cada uno de los integrantes de la organización y la urgencia de intervenir en los procesos de mejoramiento continuo.

La gestión del desempeño abarca un sinnúmero de elementos que permiten valorar la contribución de los funcionarios y verificar su impacto en los resultados. Las

necesidades actuales exigen contar con un talento humano capacitado y proactivo, considerado como capital humano que en muchas veces se torna en insustituible.

El mito del tiempo en lo referente a restringir el tiempo de vida útil de un individuo talentoso y exitoso en su trabajo, no tiene validez, mientras demuestre eficiencia y rendimiento creciente, por lo tanto no es correcto satanizarlo para que se retire a la vida pasiva, ese talento debe trabajar hasta cuando sus condiciones físicas lo permitan y por otro lado existe la oportunidad de que se convierta en un “coaching” de los talentos jóvenes que solamente abonan a la empresa una formación profesional de alto contenido teórico, ejemplos de estas políticas existen en muchas empresas de Europa, Asia y los EE.UU..

El éxito de la organización se basa en el manejo de las competencias definidas y segmentadas en función de los intereses corporativos con indicadores que faciliten la Gestión del Talento Humano, las tendencias que plantean algunos teóricos de la Era del Talento, son “las batallas que se avecinan” situadas en cuanto a que las personas “talentosas” tenderán a acostumbrarse a nuevos entornos laborales donde siempre estará presente la movilidad laboral.

Ing. Ney Mora

GERENTE GENERAL

1.6.3 TABULACIÓN Y ANALISIS DE DATOS

1.6.4.1 CLIENTES EXTERNOS

Las encuestas fueron realizadas a los socios según el número determinado en la muestra.

a) Considera que la ubicación de las instalaciones físicas de la Cooperativa Atuntaqui son:

Cuadro Nro. 2: Ubicación de la Cooperativa Atuntaqui

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Adecuadas	368	96.84%
Inadecuadas	12	3.16%
TOTAL	380	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: La Autora

a.1) Análisis:

La mayoría de las personas encuestadas concuerdan que las instalaciones físicas de las agencias y sucursales de la Cooperativa Atuntaqui son adecuadas ya que se encuentran en un sitio céntrico de la ciudad a la que pertenece cada una, por lo que es fácil su acceso, esto permitirá atraer una mayor cantidad de socios aumentando así las fuentes de fondeo. Mientras que un menor porcentaje indica que se debe mejorar las instalaciones para brindar un servicio de calidad, puesto que en algunas de ellas necesitan mayor espacio por la cantidad de socios que requieren del servicio.

b) Cree usted que el rendimiento de la institución es:

Cuadro Nro. 3: Rendimiento de la Institución

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Eficiente	300	78.95%
Medianamente eficiente	79	20.79%
ineficiente	1	0.26%
TOTAL	380	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: La Autora

b.1) Análisis:

Más de la mitad de la población encuestada opina que el desempeño de la COAC Atuntaqui es intermedio y que puede incrementar su eficiencia utilizando correctamente sus recursos, ya que de ello depende la productividad de la institución. Un porcentaje considerable piensa que el rendimiento es eficiente por lo que se sienten satisfechos con el servicio, esto permitirá fortalecer la imagen corporativa de la Cooperativa. Mientras una minoría dice que la Institución realiza un trabajo ineficiente y que debería mejorar, por cuanto se sienten insatisfechos con el servicio prestado en ciertas áreas de la cooperativa.

c) Los trámites financieros que usted realiza son atendidos inmediatamente?

Cuadro Nro. 4: Cumplimiento de servicio

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	280	73.68%
No	100	26.32%
TOTAL	380	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: La Autora

c.1) Análisis:

Los socios de la cooperativa encuestada manifiestan que sus trámites financieros se dan con rapidez, esto quiere decir que el personal está dando cumplimiento con el trabajo encomendado por lo que los socios están satisfechos con los resultados, sin embargo existe otro porcentaje significativo que opina que no son rápidos ya que el proceso demora más de lo esperado porque falta personal en ciertas áreas o porque los requisitos son muy extensos generando inconvenientes.

d) Considera que el proceso de su trámite es:

Cuadro Nro. 5: Tiempo del trámite

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Rápido	219	57.63%
Regular	148	38.95%
Lento	13	3.42%
TOTAL	380	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: La Autora

d.1) Análisis:

Más de la mitad de los socios encuestados opinan que los tramites son rápidos porque fueron atendidos eficientemente por los empleados, pero también existe un número alto que opina que es regular el proceso es decir está dentro de los parámetros que un socio puede esperar, pero será necesario implementar estrategias para que el socio no se moleste mientras espera su turno, esto se produce en días festivos y en fechas de pago salarial, por lo que es necesario incrementar empleados en las áreas de mayor congestión, cabe señalar que un porcentaje menor considera lento por lo que se debe observar en que parte está fallando para dar una rápida atención.

e) Según su criterio la calidad de los servicios brindados por los empleados de la Cooperativa Atuntaqui son:

Cuadro Nro. 6: Calidad del servicio

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelentes	200	52.63%
Buenos	155	40.79%
Regulares	23	6.05%
Malos	2	0.53%
TOTAL	380	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: La Autora

e.1) Análisis:

El mayor porcentaje de personas que respondieron el cuestionario expresan que la atención recibida ha sido entre excelente y bueno principalmente por que la demora en su tramitación no ha sido muy lenta y los empleados han sido cordiales, esto me permite deducir que los empleados se encuentran comprometidos con la institución brindando una excelente atención al socio. Mientras que un mínimo porcentaje piensa que el servicio no es de calidad por cuanto algún empleado no han cumplido con sus funciones.

f) Piensa usted que: ¿la capacitación del personal es importante para mejorar la prestación de servicios?

Cuadro Nro. 7: Capacitación al personal

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	378	99.47%
No	2	0.53%
TOTAL	380	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: La Autora

f.1) Análisis:

Una gran mayoría responde positivamente a la pregunta, piensan que la capacitación es la base para el desarrollo profesional de los funcionarios y por ende para el mejoramiento de la atención al socio. Un reducido número de encuestados opinan que la capacitación solo es una parte del proceso de mejora del servicio.

g) Según su criterio: ¿El personal de la Cooperativa Atuntaqui se encuentra capacitado?

Cuadro Nro. 8: Criterio de capacitación al personal

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	150	39.47%
Medianamente	227	59.74%
No	3	0.79%
TOTAL	380	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: La Autora

g.1) Análisis:

La mayoría de las personas opinan que el personal se encuentra capacitado en cierto nivel pero deben continuar actualizándose para enfrentar nuevos cambios. El porcentaje subsiguiente consideran que los empleados si se encuentran capacitados, piensan que por ser contratados para ocupar el puesto de trabajo es porque han demostrado ser capaces de enfrentar los retos que conlleva el puesto. Mientras que el porcentaje menor manifiestan que los trabajadores ocupan estos puestos por amistades con las autoridades de la Cooperativa.

h) ¿Ha tenido usted algún problema con los servicios prestados en la Cooperativa?

Cuadro Nro. 9: Problemas en el servicio

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	30	7.89%
No	272	71.58%
No responde	78	20.53%
TOTAL	380	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: La Autora

h.1) Análisis:

El mayor porcentaje de socios encuestados no han tenido problemas con el servicio ya que se lo han entregado oportunamente y en forma rápida, aunque una minoría si ha tenido una serie de inconvenientes por los cuales no han vuelto a solicitar el servicio de la Cooperativa.

i) ¿En qué área se presentó el inconveniente?

Cuadro Nro. 10: Área crítica

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cajas	8	26.67%
Crédito	18	60%
Atención al cliente	4	1.05%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: La Autora

i.1) Análisis:

El área en la cual se han presentado los problemas más frecuentes es la de Crédito, ya que existe una gran cantidad de papeleo y trabas que han hecho que el socio se desanime y no quiera optar por un crédito, otra área crítica es la de Cajas puesto que en los días de mayor afluencia no existe el personal necesario para poder atender a todos los socios, un porcentaje menor de problemas se han presentado en Atención al Cliente por cuanto no se ha dado la atención solicitada por el socio de forma oportuna.

j) Cree usted que la Cooperativa Atuntaqui es una entidad

Cuadro Nro. 11:

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Confiable	370	97.36%
No Confiable	10	2.63%
TOTAL	380	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: La Autora

j.1) Análisis:

Una gran mayoría de socios responde que la Cooperativa Atuntaqui es una entidad confiable, por cuanto su posicionamiento en el mercado financiero ha dejado huellas en el norte del país, es así que en una corta vida institucional se ha expandido a otras provincias brindando un servicio eficiente, mientras que una minoría piensa que no es confiable ninguna institución financiera por los cambios políticos y económicos que se han venido suscitando últimamente.

1.6.4.2 CLIENTES INTERNOS

Con estas encuestas se realizará un Análisis General de los datos obtenidos, una parte mayoritaria de la información se la consiguió de las plenarias cursos y talleres que se efectuaron con las jefaturas, en donde se informó sobre que son las competencias y se manifestaron entre otros aspectos, las dificultades o problemas que había al interior del departamento y a nivel institucional, lógicamente con las respectivas causas y soluciones, información oportuna para la construcción de la Matriz FODA.

A continuación, se menciona los puntos importantes tratados en los cursos y el análisis de las encuestas.

1.6.4.2.1 Generalidades

Mediante esta pregunta se establece la relación que mantienen los trabajadores con los socios un punto importante para identificar el tipo de competencias comportamentales, y en cuanto al manejo de información, comunicación y tecnología me servirá para encontrar las competencias técnicas necesarias para el puesto.

1.6.4.2.2 Nivel de educación y Experiencia

Una vez revisadas las encuestas se conoce que en la Cooperativa Atuntaqui la mayoría de los trabajadores tienen niveles educativos altos y otro porcentaje de empleados están cursando estudios superiores para obtener su título profesional, o están en proceso de elaboración de su trabajo de grado.

Se pudo observar que la mayoría del personal conoce las actividades que deben desempeñar, debido a la experiencia adquirida durante el tiempo de servicio en la institución, por lo que se encuentran en capacidad de lograr cambios significativos en su puesto de trabajo, que en la práctica no se da debido a la falta de motivación, únicamente se realiza un trabajo rutinario que no exige esfuerzo ni creatividad a los empleados.

Incluso se notó la falta de comunicación e interferencia en las funciones por no realizar la actualización y socialización del Manual Orgánico Funcional, razón por la cual existe inconformidad por parte de los empleados, creando un ambiente laboral hostil que impide al trabajador ser más productivo.

1.6.4.2.3 Conocimientos

En lo concerniente a la ejecución de las actividades de un trabajador debe tener conocimientos previos, es decir los adquiridos en sus años de estudio, de igual manera los conocimientos aprendidos al realizar el trabajo.

Desarrollar competencias requiere un cambio en los comportamientos, y no está de más insistir en que eso exige como premisa indispensable tener interés en hacerlo, centrarse en objetivos alcanzables y bien definidos. Marcarnos objetivos ya define lo que se halla al alcance de nuestras posibilidades. El hecho de imaginarnos cómo seremos cuando hayamos logrado el objetivo hará aumentar nuestro interés.

En este contexto al momento de realizar las encuestas a los empleados solicité que puntualicen el conjunto de conocimientos mínimos que se necesita para ocupar el puesto que actualmente desempeñan, y las competencias que deben ser tomadas en cuenta para la evaluación. Esta información me ayudará al momento de diseñar el perfil de puestos por competencias para la Cooperativa Atuntaqui.

1.6.4.2.4 Capacitación

Se pudo observar que en la Institución no existe un plan de capacitación que se acople a sus necesidades, por lo cual mediante esta pregunta mi meta fue conocer los cursos, seminarios u otros eventos académicos financieros que debe proporcionar la Cooperativa Atuntaqui para que el personal pueda ampliar sus conocimientos y por ende mejorar su desempeño.

Esta referencia será válida para el diseño de un plan de capacitación y dependiendo del presupuesto designado para este proceso las autoridades correspondientes puedan tomar las decisiones correctas en cuanto se refiere a la profesionalización y actualización de conocimientos de sus trabajadores.

1.6.4.2.5 Perfil de Competencias

Establecer un perfil de competencias sobre una ocupación concreta es un paso adicional para lograr un desempeño eficiente, se identifica a los trabajadores mejor considerados, se analizan sus conductas y se traduce en términos de competencias, de ese modo se podrá obtener una referencia que será válida para una ocupación concreta. El perfil de competencias de un puesto ha de tener dos dimensiones: la amplitud, que consiste en el número de competencias que deben considerarse para ese puesto y la profundidad que alcanza cada competencia, es decir con qué conducta (o nivel de conducta) se reflejara esa competencia en ese puesto.

Por este motivo, se presentó a los trabajadores un listado de competencias para que seleccionen las que son necesarias y se desarrollan en su puesto de trabajo. Esta información me servirá como punto de partida para el diseño de un perfil de competencias que posteriormente formará parte de un proceso de evaluación de personal que le permita a la institución contar con trabajadores que ayuden al cumplimiento efectivo de las metas institucionales.

1.7 MATRIZ FODA

Los datos obtenidos me permiten realizar la construcción de la matriz FODA. Esta información es producto de la recopilación por medio de la entrevista realizada al Jefe de Talento Humano, los cursos, plenaria, talleres, las encuestas aplicadas a clientes externos e internos y la opinión de expertos.

1.7.1 FORTALEZAS

1.7.1.1 Infraestructura física apropiada.

1.7.1.2 La mayoría de empleados tienen título universitario o están especializándose.

1.7.1.3 Interés por parte de los jefes para adoptar propuestas de cambio.

1.7.1.4 El personal que labora en la Institución tiene experiencia.

1.7.1.5 Predisposición de los empleados para capacitarse y mejorar la atención.

1.7.2 DEBILIDADES

1.7.2.1 Falta actualización y socialización del Organigrama Funcional.

1.7.2.2 Se evalúa el desempeño de los empleados en forma subjetiva, sin hacer uso de una herramienta técnica que regule el proceso.

1.7.2.3 No existe un plan de capacitación acorde a las necesidades del Trabajador.

1.7.2.4 Limitada comunicación entre departamentos.

1.7.2.5 Falta implementar el perfil por competencias.

1.7.3 OPORTUNIDADES

1.7.3.1 Pasantías en otras entidades financieras.

1.7.3.2 Empresas capacitadoras a nivel nacional.

1.7.3.3 Ejecución del Plan Operativo Anual.

1.7.3.4 Acceso a la tecnología moderna disponible.

1.7.3.5 Consolidación de la imagen corporativa en el norte del país.

1.7.4 AMENAZAS

1.7.4.1 Alta competencia en entidades financieras.

1.7.4.2 Implementación de políticas por parte de la Superintendencia de Bancos.

1.7.4.3 Inestabilidad política y económica del país.

1.7.4.4 Falsos rumores de quiebra financiera.

1.7.4.5 Crisis financiera a nivel mundial.

ELABORACIÓN DE LA MATRIZ FODA

Cuadro Nro. 12: MATRIZ FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none">1. Infraestructura física apropiada.2. La mayoría de empleados tienen título universitario o están especializándose.3. Interés por parte de los jefes para adoptar propuestas de cambio.4. El personal que labora en la Institución tiene experiencia.5. Predisposición de los empleados para capacitarse y mejorar la atención.	<ol style="list-style-type: none">1. Pasantías en otras entidades financieras.2. Empresas capacitadoras a nivel nacional.3. Ejecución del Plan Operativo Anual.4. Acceso a la tecnología moderna disponible.5. Consolidación de la imagen corporativa en el norte del país.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none">1. Falta actualización y socialización del Organigrama Funcional.2. Se evalúa el desempeño de los empleados en forma subjetiva, sin hacer uso de una herramienta técnica que regule el proceso.3. No existe un plan de capacitación acorde a las necesidades del Trabajador.4. Limitada comunicación entre departamentos.5. Falta implementar el perfil por competencias.	<ol style="list-style-type: none">1. Alta competencia en entidades financieras.2. Implementación de políticas por parte de la Superintendencia de Bancos.3. Inestabilidad política y económica del país.4. Falsos rumores de quiebra financiera.5. Crisis financiera a nivel mundial.

Elaborado por: La Autora

1.8 CRUCES ESTRATÉGICOS

1.8.1 CRUCE ESTRATÉGICO FO.

1.8.1.1 Con la predisposición de los trabajadores para capacitarse y actualizar sus conocimientos la institución puede acceder a los diferentes cursos que ofrecen las empresas capacitadoras y consecuentemente mejorar la calidad del servicio a los socios.

1.8.1.2 Tomar en cuenta la oportunidad que las jefaturas ofrecen para el desarrollo organizacional y con ello dar cumplimiento efectivo al Plan Operativo y consolidar la imagen corporativa ante la comunidad.

1.8.1.3 Aprovechar la capacidad y la experiencia del personal con mayor experiencia para optimizar el manejo de tecnología moderna que a su vez permita la eficiencia y agilización de los procesos internos.

1.8.2 CRUCE ESTRATÉGICO FA.

1.8.2.1 Una alta competencia financiera exige mayor calidad en el servicio por lo que es primordial capacitar al personal para que realice un trabajo eficiente en favor de la institución y de los socios.

1.8.2.2. La inestabilidad política y económica del país afecta a la administración continua y a la predisposición del personal para lograr un cambio organizacional e interfiere en el cumplimiento de los objetivos.

1.8.3 CRUCE ESTRATÉGICO DO.

- 1.8.3.1 Aprovechar las pasantías con otras instituciones financieras para intercambiar experiencias y ofrecer una adecuada capacitación a los funcionarios que a su vez les permita el crecimiento profesional en la institución y además los motive para realizar bien su trabajo.
- 1.8.3.2 La implementación de herramientas técnicas para la evaluación del personal permitirá la consolidación de la imagen corporativa.
- 1.8.3.3 Elaborar un Modelo de Evaluación por Competencias para el personal con el fin de incrementar los niveles de efectividad y productividad institucional.

1.8.4 CRUCE ESTRATÉGICO DA

- 1.8.4.1 Fomentar la capacitación y la comunicación interna, para de esta manera contar con el personal idóneo que atienda en forma oportuna los requerimientos de los socios.
- 1.8.4.2 Eliminar la arrogación y duplicidad de funciones mediante la socialización del orgánico funcional y los reglamentos internos, lo que permitirá mayor coordinación entre los departamentos y en consecuencia mejorar el ambiente laboral de la Cooperativa Atuntaqui.
- 1.8.4.3 Proponer un Plan de Capacitación acorde a las necesidades reales de los trabajadores y además incluir políticas de capacitación para los clientes externos.

CRUCES ESTRATÉGICOS

Cuadro N° 13: Cruces Estratégicos

<p>FACTORES INTERNOS</p> <p>FACTORES EXTERNOS</p>	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> *Infraestructura física apropiada. *La mayoría de empleados tienen título universitario o están especializándose. *Interés por parte de los jefes para adoptar propuestas de cambio. *El personal que labora en la Institución tiene experiencia. *Predisposición de los empleados para capacitarse y mejorar la atención. 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> *Falta actualización y socialización del Organigrama Funcional. *Se evalúa el desempeño de los empleados en forma subjetiva, sin hacer uso de una herramienta técnica que regule el proceso. *No existe un plan de capacitación acorde a las necesidades del Trabajador. *Limitada comunicación entre departamentos. *Falta implementar el perfil por competencias.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> *Pasantías en otras entidades financieras. *Empresas capacitadoras a nivel nacional. *Ejecución del Plan Operativo Anual. *Acceso a la tecnología moderna disponible. *Consolidación de la imagen corporativa en el norte del país. 	<p>ESTRATEGIA F.O</p> <ul style="list-style-type: none"> *Aprovechar las oportunidades que ofrecen las jefaturas para el desarrollo organizacional con lo que se va a dar un cumplimiento eficiente al Plan Operativo, para así consolidar la imagen corporativa ante los socios. 	<p>ESTRATEGIA D.O</p> <ul style="list-style-type: none"> *Elaborar un Modelo de Evaluación por Competencias para el personal con el fin de incrementar los niveles de productividad y efectividad institucional
<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> *Alta competencia en entidades financieras. 	<p>ESTRATEGIA F.A</p> <ul style="list-style-type: none"> *Una alta competencia financiera exige mayor 	<p>ESTRATEGIA D.A</p> <ul style="list-style-type: none"> *Proponer un Plan de Capacitación acorde a

<p>*Implementación de políticas por parte de la Superintendencia de Bancos.</p> <p>*Inestabilidad política y económica del país.</p> <p>*Falsos rumores de quiebra financiera.</p> <p>*Crisis financiera a nivel mundial.</p>	<p>calidad en el servicio por lo que es primordial capacitar al personal para que realice un trabajo eficiente en favor de la institución y de los socios.</p>	<p>las necesidades reales de los trabajadores y además incluir políticas de capacitación para los clientes externos.</p>
---	--	--

Elaborado por: La Autora

1.9 DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA DIAGNÓSTICO

Con los resultados obtenidos de las encuestas, entrevistas y de la matriz FODA, se identifica que el problema que más afecta a la Cooperativa Atuntaqui es la disminución en los estándares de calidad en el servicio para el socio, debido a la falta de un instrumento técnico y normativo que se pueda aplicar en el proceso de evaluación a los trabajadores.

La Cooperativa Atuntaqui está enfocada al servicio de los socios los cuales requieren mayor eficiencia y rapidez en los tramites financieros, así como también es importante brindar una atención de calidad la misma que se logrará con una capacitación y evaluación constante que sea efectiva para la consecución de las metas institucionales y por ende la mejora del servicio de los socios.

En consecuencia el **Modelo de Evaluación por Competencias para el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui** permite conducir mejor a los trabajadores para que puedan brindar un servicio eficaz, ágil y dentro de los estándares de calidad minimizando los errores operativos e incrementando la estabilidad laboral y confianza en el trabajo, lo que permitirá proponer mejoras en los procesos aumentando la productividad y credibilidad de la entidad.

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1.1 MODELO DE EVALUACIÓN

Con origen en el término italiano *modello*, el concepto de modelo tiene diversos usos y significados. Por ejemplo, menciona el diccionario de la Real Academia Española (RAE), “Un modelo es un arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo”. En las acciones morales y en las obras de ingenio, un modelo es un ejemplar que se debe seguir e imitar por su perfección.

El modelo de evaluación por competencias es una nueva tendencia evolutiva en el proceso de administración del talento Humano y requiere estrategias no convencionales que se constituyan en las rutas para el desarrollo de las competencias requeridas para cada puesto base.

a) ¿En qué consiste el modelo de evaluación?

Existen diversos modelos de evaluación, cada uno incorpora una serie de pasos sistemáticos que se debe seguir, sin embargo dependerá de la realidad empresarial acogerse a un modelo determinado. La mayoría de modelos se inicia por el proceso de comunicación supervisor trabajador el mismo que contribuye al conocimiento y comprensión de los propósitos del modelo y al desarrollo del trabajador y la mejora de los procesos, sus propósitos son: Conocer el comportamiento de la labor del trabajador con el fin de crear e implementar estrategias para su desarrollo y promoción. Determinar si corresponde o no, y en qué medida las compensaciones son adecuadas dentro de la banda salarial en la que se encuentra el cargo que ocupa el trabajador. Encauzar adecuadamente acciones de capacitación, y por último mejorar la comunicación del trabajador con su equipo de trabajo y la supervisión del mismo.

b) ¿Cómo se beneficia el empleador con el modelo de evaluación?

Primeramente el empleador pone en funcionamiento un modelo de comunicación entre todos los actores del proceso productivo que se traduce en reales incrementos de productividad. El registro de evidencias da cuenta del desarrollo de competencias como consecuencia del desempeño y permite tomar acciones de mejoras. El registro de evidencias es más que un registro en sí, aumenta la autoestima tanto de los trabajadores como de los supervisores al mostrar los logros. Permite un ordenamiento salarial acorde con el aumento de productividad de la mano de obra. Posibilita acuerdos de flexibilización laboral que acompañe el desarrollo de la empresa. Considera un sistema organizacional basado en resultados más que en funciones y tareas. Conlleva a un trabajo auto-evaluado y a adaptación a requerimientos en ambientes cambiantes. Se centra en lo que logra el trabajador más que en lo que hace. No es un fin. Es un medio para lograr los objetivos de la empresa.

2.1.2 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

2.1.2.1 IMPORTANCIA DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

a) ¿Por qué evaluar el desempeño?

Evaluar el desempeño o la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar al personal, además se la debe concebir como un proceso o conjunto de procesos que buscan establecer un conocimiento compartido acerca de lo que se debe conseguir y de cómo se va a conseguir con la participación de la dirección de personal que incremente las posibilidades de que se pueda lograr. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado del capital humano.

Según el criterio de ALLES, Martha (2009). *“La evaluación del desempeño es útil y necesaria para tomar decisiones de promociones y remuneraciones, reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el*

comportamiento del empleado en relación con el trabajo, y la más importante es que mejora por igual los resultados de la empresa y la actuación futura de las personas.”

Por tanto la Evaluación del Desempeño se debe realizar en todos los ámbitos empresariales, por lo menos una vez por cada periodo económico y no debe malentenderse el concepto comparándolo con test o exámenes realizados para despedir personal, más bien es una herramienta técnica y medida alternativa para localizar problemas de supervisión del personal, para la integración del empleado a la organización y para alcanzar la eficiencia, eficacia y economía en el desarrollo del trabajo.

En resumen el enfoque de Evaluación del Desempeño por Competencias consolida el factor Gerencial de los Recursos Humanos dentro de una concepción holística que fija la filosofía empresarial en un modelo abierto a las necesidades del trabajador y a su potencial e intereses que no son más que las motivaciones de logro, poder y participación del Recurso Humano en este escenario de cambio competitivo mundial y nacional de las organizaciones.

2.1.2 MÉTODOS DE EVALUACIÓN

Existe una gran cantidad de métodos de evaluación del desempeño entre los principales y que a menudo han sido usados se clasifican de acuerdo con aquello que miden: características, comportamientos o resultados.

a) MÉTODO BASADO EN CARACTERÍSTICAS:

Mide hasta que punto un empleado a desarrollado ciertas características, como confiabilidad, creatividad, iniciativa y liderazgo, tienen la ventaja de ser fáciles de utilizar y su resultado dependerá de el listado de características escogido con anterioridad que esté en relación al puesto.

ALLES, Martha (2009) divide este método en:

“Escalas gráficas de calificación: Una vez identificadas las características se las representa mediante una escala en la que el evaluador indica el nivel desarrollado por el empleado.

Método de escalas mixtas: Se agrega al método de escalas gráficas tres descripciones específicas por cada característica pudiendo ser Excelente. Muy bueno y Bueno, esto dependerá de la opinión del evaluador.

Método de distribución forzada: Exige que el evaluador elija entre varias declaraciones, a menudo puestas en forma de pares, que parecen igualmente favorables y desfavorables este método es muy poco usado

Método de formas narrativas: Requiere que el evaluador prepare un ensayo que describa al empleado que evalúa con la mayor precisión posible.”

b) METODOS BASADOS EN EL COMPORTAMIENTO

Es un método un poco más completo ya que elimina el subjetivismo del método anterior añadiendo a las características una descripción del comportamiento a lo largo de una escala definida por el evaluador.

SIKULA, Andrew F, (1997) señala su división en las siguientes.

“Método del incidente crítico: Se relaciona con el comportamiento del evaluado cuando éste origina un éxito y un fracaso poco usual en alguna parte del trabajo. Una ventaja de este método es que abarca todo el período evaluado, y de este modo facilita la autoevaluación.

Escala para la medición del comportamiento: Consiste en una serie de escalas verticales, una para cada dimensión importante del desempeño laboral.

Escala de observación de comportamientos: Mide la frecuencia observada en un comportamiento.”

c) METODOS BASADOS EN RESULTADOS:

Es un método menos subjetivo que los otros ya que evalúa los logros alcanzados por los empleados en su trabajo en el contexto de los objetivos institucionales con los cuales vayan a ser medidos.

ALLES, Martha (2009) divide a este método en:

“Mediciones de productividad: Los empleados serán evaluados según el rendimiento en su trabajo, pero la desventaja es culpar por la baja productividad debido a la escasez de una materia prima o recesión.

“Administración por objetivos: Filosofía administrativa que califica el desempeño sobre la base del cumplimiento de metas fijadas mediante acuerdo entre el trabajador y la empresa.”

Después de analizar cada uno de éstos métodos surge una pregunta ¿Cuál de ellos utilizar?. Sin duda es decisión de la empresa elegir el método que más se acople a su realidad institucional y al medio en el que se desarrollan sus empleados, buena parte también depende de cuánto se desee invertir en la evaluación del desempeño, no obstante ninguna inversión será alta siempre y cuando sus resultados aumenten la productividad y la eficiencia en el trabajo encomendado al empleado para la consecución de las metas y objetivos de la empresa.

2.2 GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS

a) ¿Por qué es importante realizar una correcta gestión del talento humano?

En el medio actual en el que se desenvuelven las nuevas empresas deben mostrarse flexibles, adaptativas, tienen identidad organizacional, conocen a los Clientes profundamente y a los mercados, son estratégicas, transforman a los talentos en capital humano, utilizan tecnología y comunicación de punta, son productivas, globalizadas, competitivas, trabajan con estándares mundiales, nacionales y locales, y su visión es ser ecológicas, de allí que surge una pregunta

¿cómo lograr consolidarse en el mercado? La respuesta está en el capital humano con el que cuenta una empresa, fácilmente puede apreciarse que el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal.

El rendimiento del capital humano en las organizaciones, se mide en la consecución de los objetivos corporativos, los éxitos de los planes de negocio y los resultados de su propia gestión.

FITZ, Jac (2008) señala, *“El capital humano se mide en función de cinco grandes variables: costo soportado, tiempo dedicado, cantidad obtenida, errores cometidos y reacciones adoptadas.”*

Los procesos y prácticas de gestión de las personas afectan de forma más directa su rendimiento están correlacionadas con la planificación de los RR.HH, formación y desarrollo, compensación y beneficios, comunicación. La medición de estos aspectos y decisiones relativas a los mismos deben ser compartidas con los directores, responsables del equipo y las unidades de negocio.

El éxito de la organización se basa en el manejo de las competencias definidas y segmentadas en función de los intereses corporativos con indicadores que faciliten la Gestión del Talento Humano, las tendencias que plantean algunos teóricos de la Era del Talento, son “ las batallas que se avecinan” situadas en cuanto a que las personas “talentosas” tenderán a acostumbrarse a nuevos entornos laborales donde siempre estará presente la movilidad laboral.

b) ¿Cuándo comienza la importancia de las competencias en la gestión del talento humano?

Las competencias no es una definición de reciente existencia, su origen se remonta a la edad media cuando *“el aprendiz se adiestraba con el maestro”* el siglo XXI llamado también el siglo del TALENTO exige a las personas a desarrollar capacidades referentes al análisis, conocimiento, comprensión y control y lo más importante sepan insertarse en el mundo laboral activamente.

Realmente el que dio origen a la filosofía de las competencias es David Mc Clelland (1973) quien impulsó la necesidad de crear actividades positivas en rendimiento que requerían de una motivación, capacidad y creatividad por parte de los ejecutantes, es decir las llamó competencias descrito en su libro *“Modificando la competencia más que la inteligencia”*

El ritmo permanente de la innovación y el creciente nivel de complejidad de dichos procesos exige a los futuros profesionales y a los actuales una gran flexibilidad de pensamiento y acción, con un mayor sustento lógico y científico y la búsqueda consciente del conocimiento por medio de la indagación, constituye una alternativa para alcanzar estas exigencias.

Tres son los escenarios importantes en el presente siglo:

La globalización de la economía, el cambio tecnológico, la competitividad internacional.

Bager, Alex (2002) expresa, *“La tendencia actual indica que no sólo las personas pierden importancia, sino que cada vez es y será mayor su protagonismo”*

Se ratifica que el único valor diferencial en una organización y la clave del éxito es el representado por el ser humano.

La gestión del desempeño abarca un sinnúmero de elementos que permiten valorar la contribución de los funcionarios y verificar su impacto en los resultados. Las necesidades actuales exigen contar con un talento humano capacitado y proactivo, considerado como capital humano que en muchas veces se torna en insustituible.

El mito del tiempo en lo referente a restringir el tiempo de vida útil de un individuo talentoso y exitoso en su trabajo, no tiene validez, mientras demuestre eficiencia y rendimiento creciente, por lo tanto no es correcto satanizarlo para que se retire a la vida pasiva, ese talento debe trabajar hasta cuando sus condiciones físicas lo permitan y por otro lado existe la oportunidad de que se convierta en un “coaching” de los talentos jóvenes que solamente abonan a la empresa una formación

profesional de alto contenido teórico, ejemplos de estas políticas existen en muchas empresas de Europa, Asia y los EE.UU.

Lo expuesto anteriormente se origina porque la cultura organizacional dejó de privilegiar las tradiciones antiguas y obsoletas para concentrarse en el presente, para dar paso a la innovación y al cambio de hábitos de pensar y actuar, este cambio hace que las personas se les considere como recursos vivos e inteligentes y no como factores de la producción.

2.2.1 DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS

Para tener una visión más amplia de lo que son las competencias citaré algunas definiciones.

GROUP, Lenyn (2000) define competencias como: *“Una característica personal que ha demostrado tener una relación con el desempeño sobresaliente en un cargo/rol determinado en una organización en particular.*

Spencer y Spencer (1999) manifiesta: *“Una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación.”*

Ernest y Young (1999), quien define competencia como: *“La característica de una persona ya sea innata o adquirida, que está relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo.”*

Bajo estas definiciones, las competencias necesitan ser visualizadas dentro del conjunto de factores críticos de la empresa con su contribución específica para las estrategias de productividad, su filosofía de servicio, los sistemas de calidad, las innovaciones, la organización del trabajo y la Gerencia de Recursos Humanos. En este sentido, en la gerencia de Recursos Humanos, las competencias, plantean una nueva arquitectura para la organización que necesita incorporar nuevas teorías de medición y control, sistemas de compensación acordes a los resultados de la empresa, los equipos y el individuo, enfoques de formación alternativos entre otros.

En esta nueva arquitectura, el eje central serían por tanto las “competencias”, definiendo la función de los agentes a partir del cumplimiento de los objetivos de la organización más allá de la simple descripción de un puesto, es decir, con tareas enriquecidas orientadas a estimular el aprendizaje individual la contribución y el compromiso con las metas de la empresa, y a incluir indicadores de efectividad, calidad y productividad.

2.2.2 TIPOS DE COMPETENCIAS

Existen diferentes tipos de competencias que son la base de los conocimientos, habilidades y destrezas movilizados para lograr el desempeño competente. A continuación mencionaré las clasificaciones emitidas por Mertens y Bunk.

MERTENS, Leonard(1999) clasifica a las competencias en:

“Competencias Genéricas: Son las que se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción.

“Competencias Específicas: Se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales.

“Competencias Básicas: Son las que se adquieren en la formación básica y que permiten el ingreso al trabajo.”

También menciono la clasificación alemana (Bunk) en cuatro tipos de competencias que, movilizadas, ocasionan el desempeño competente.

BUNK, Gyll (1999), clasifica en:

“Competencia Técnica: es el dominio experto de las tareas y contenidos del ámbito de trabajo, así como los conocimientos y destrezas necesarios para ello.

“Competencia Organizacional: Son aquellas competencias relevantes que una empresa desea que todo su personal la posea.

“Competencia de Gestión: Se refiere al comportamiento de las personas en el trabajo orientadas hacia el logro de metas.

Competencia Social: colaborar con otras personas en forma comunicativa y constructiva, mostrar un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal.

Competencia Participativa: participar en la organización de ambiente de trabajo, tanto el inmediato como el del entorno capacidad de organizar y decidir, así como de aceptar responsabilidades.”

Para el proyecto de investigación que me concierne las competencias que tomaré en cuenta son las Organizacionales, De Gestión o Comportamentales y Técnicas o conocimiento por cuanto son las más idóneas para evaluar a los empleados dentro de su realidad social y conforme a las encuestas realizadas previamente.

2.2.3 DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE PUESTOS

Se denomina Análisis de Puestos al procedimiento a través del cual se determinan los deberes y naturaleza de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia), que deben ser contratadas para ocuparlas. Proporciona datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizan para desarrollar las descripciones del puesto (lo que implica el puesto) y las especificaciones del puesto (el tipo de persona que se debe contratar para cubrirlo).

Como supervisor o gerente, por lo general se tratará de obtener uno o más de los siguientes tipos de información por medio de la realización de análisis de puestos:

a) Reclutamiento y selección.

El análisis de puestos proporciona información sobre lo que representa el puesto y los requisitos humanos que se requieren para desempeñar esas actividades. Esta información es la base sobre la que se decide qué tipos de personas se reclutan y contratan.

b) Compensaciones.

También es necesaria una clara comprensión de lo que cada empleo representa para estimar el valor de los puestos y la compensación apropiada para cada uno. Eso se debe a que la compensación (salario y bonos) está vinculada generalmente a la capacidad requerida, al nivel de educación, a los riesgos de

seguridad y otros; todos ellos son factores que se identifican por medio del análisis del puesto.

c) Evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño implica comparar el desempeño real de cada empleado con su rendimiento deseado. Con frecuencia es a través del análisis de puestos que los Ingenieros Industriales y otros expertos determinan los estándares que se deben alcanzar y las actividades específicas que se tiene que realizar.

d) Capacitación.

Se utilizará la información del análisis de puestos para diseñar los programas de capacitación y desarrollo. Esto se debe a que el análisis y las descripciones resultantes del puesto muestran el tipo de habilidades que se requieren, y por lo tanto de capacitación.

2.2.3.1 ¿Cómo se debe describir un puesto?

Se debe describir iniciando con las Actividades del Puesto, por lo general se obtiene información sobre las actividades reales de trabajo desempeñadas. En ocasiones, se añade a la lista también cómo, por qué y cuándo un trabajador desempeña cada actividad.

Para conocer sobre los Comportamientos Humanos podría reunirse información también sobre comportamientos humanos tales como sensibilidad, comunicación, toma de decisiones y escritura. También se reúne información con respecto a los estándares de desempeño (por ejemplo, en términos de cantidad, calidad o tiempo dedicado a cada aspecto del trabajo), por medio de los cuales se evaluará al empleado en ese puesto.

Dentro del Contexto del Puesto se incluye información referente a cuestiones como condiciones físicas del trabajo, horario del trabajo y el contexto social y organizacional; por ejemplo, en los términos de la gente con la que el empleado deberá interactuar normalmente. También podría incluirse aquí información referente a los incentivos financieros y no financieros que conlleva el empleo.

En resumen, por lo general se reúne información con respecto a los requisitos humanos del puesto tales como los conocimientos o habilidades relacionados con el mismo (educación, capacitación, experiencia laboral, etc), así como los atributos personales (aptitudes, características físicas, personalidad, intereses, etc) que se requieren.

2.2.3.1 Métodos de Descripción y Análisis de Puestos

El encargado de estudiar la importancia y aplicabilidad de los principales subsistemas de la gestión de personal es el Jefe de Talento Humanos de la Organización, como es el caso de la descripción y análisis de puestos, para lo cual puede apoyarse en la vasta bibliografía que existe sobre el tema. Es así que los autores proponen diferentes métodos para conseguir este objetivo; entre los cuales tenemos.

CHIAVENATO, Idalberto (2000) manifiesta: "Los métodos que más se utilizan son: Observación Directa, Cuestionario, Entrevista Directa, y Métodos Mixtos".

a) Observación Directa

Este método es utilizado con mayor frecuencia debido a la autenticidad de los resultados, la persona que realiza el análisis registra las actividades diarias del empleado sin que éste tenga que dejar de hacer su trabajo, es recomendable combinar con otro de los métodos señalados con el fin de que el análisis sea completo.

b) Cuestionario

En resumen es un método factible de realizarlo en cualquier Institución debido a que su costo es bajo. El cuestionario es elaborado por el supervisor con la ayuda del ocupante de un puesto particular, para determinar si las preguntas están adecuadas y eliminar aspectos irrelevantes ya que será aplicado a todos los puestos similares. Una desventaja es que tiende a ser superficial o distorsionado en lo referente a la calidad de las respuestas escritas.

c) Entrevista Directa

Consiste en obtener datos reales, directamente del empleado a través de un cuestionario realizado con este fin. Permite analizar y aclarar todas las dudas respecto al puesto, ya que existe interacción con el subordinado. Una dificultad que se presenta es la pérdida excesiva de tiempo.

d) Métodos Mixtos

No es más que la combinación de los métodos indicados con el fin de obtener mejores resultados. Puede ser la observación directa junto con el cuestionario o también la entrevista combinada con la encuesta al superior jerárquico, etc.

2.2.4 PERFIL DE COMPETENCIAS

Para establecer un perfil de competencias sobre una ocupación concreta es necesario identificar a los trabajadores mejor considerados, analizar sus conductas y traducirlo en términos de competencias, de ese modo tendremos una referencia que será válida para una ocupación concreta, dentro de la empresa, de un sector, o de una actividad.

El perfil de competencias de un puesto ha de tener dos dimensiones: La Amplitud, que consiste en el número de competencias que deben considerarse para ese puesto y La Profundidad que alcanza cada competencia, es decir con qué conducta (o nivel de conducta) a de reflejarse esa competencia en ese puesto. Determinadas las competencias, estas constituyen la base para diseñar los Perfiles / Roles profesionales que conformarán la estructura de puestos de la organización.

Para cada perfil / Rol se deben establecer las funciones y responsabilidades que le son inherentes, así como su nivel de competencias y de conocimientos que se exigen para poder desempeñar con éxito las tareas o funciones asignadas.

Como los perfiles / Roles coinciden con los objetivos de la organización el éxito está asegurado y su competitividad, recordemos lo que ya se ha expresado, el mayor capital con que cuenta una empresa es el "*Capital humano*" en este punto vale hacer un análisis del pensamiento de Tom Peters(2003) en su libro "*Hacia la*

Excelencia “ cuyo extracto es “ *Los profesionales no se van de las empresas, se van de los jefes*” que interesante y profundo, nos dice que los jefes que no capaces de asumir tareas de liderazgo, el poder los aísla y se quedan solos, los buenos profesionales son retenidos por la organización gracias a sus capacidades e intelectos.

2.2.5 EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO POR COMPETENCIAS

a) ¿Porque es importante evaluar el rendimiento?

Una vez que se ha logrado definir los perfiles / roles del talento humano que labora en la organización con las diferentes competencias y niveles de exigencia y contribución, se debe establecer un sistema de evaluación o medición de competencias que va a permitir reajustar o calibrar con bastante exactitud cualidades que antes parecían intangibles.

Para lograr una correcta evaluación alejada de influencias o subjetivismos es adecuado crear un marco de referencia para que el sujeto a ser evaluado no sienta recelo o temor, pues el único protagonista de este proceso es él y lo que se pretende es buscar esquemas de mejoramiento continuo o específico, esto le permitirá solventar diferencias entre sus resultados y el perfil tipo.

Para poder asegurar al proceso de evaluación se hace necesario crear centros de valoración, que no solamente tienen la función de evaluar, sino también buscan formas para lograr el despunte de sus potenciales.

Por otra parte las simulaciones o la creación de escenarios permiten analizar la respuesta del evaluado ante situaciones aleatorias o imprevistas y poner de manifiesto su creatividad para encontrar soluciones en tiempo real.

Tres son las estrategias utilizadas para este proceso:

- Evaluar utilizando a un compañero de trabajo
- Evaluar a través del jefe inmediato

- Evaluar con la participación del grupo que labora en ese departamento, se conoce con el nombre de evaluación en 360 grados.

La evaluación contempla normalmente: resultados (inputs) y competencias (inputs) para determinar el desempeño (output) quizás uno de los inconvenientes más difíciles de superar es la reticencia al cambio y esto constituye una restricción para la aplicación del modelo que se ha comentado y desarrollado.

Para completar el ciclo de este proceso se debe tener una certificación que autentique la idoneidad del proceso utilizado y garantice que los resultados son totalmente objetivos e imparciales.

b) ¿Qué es la eficiencia y eficacia en el puesto?

Eficiencia es lograr los objetivos con la mejor disposición de recursos. **Eficacia** es la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera, sin que priven para ello los recursos o los medios empleados.

La eficacia y la eficiencia dependen en alto grado de la comprensión del rol que debe desempeñar cada uno en la Organización. La eficiencia y la eficacia son dos adjetivos de naturaleza cualitativa, ambos aplicables a los procesos logísticos o cualquier área en general, pues en condiciones ordinarias se propende a la optimización; lo que implica eficiencia y en condiciones extraordinarias se debe cumplir la misión aún a costa de los medios, sin llegar a convertirse en victorias; es importante entender, que la eficacia no es un defecto, pues una alta eficiencia depende de seguir estrictamente los lineamientos de la planificación, pero es conocido que la planificación debe ser flexible, pues existen variables influyentes, especialmente las del entorno que producen cambios que de no poderse actuar en ellos podrían producir el fracaso, es en estas contingencias donde la eficacia se impone.

c) ¿Cómo evaluar las Competencias?

Para evaluar competencias, será necesario utilizar técnicas y recursos diferenciados según el tipo de competencia y la situación-problema a resolver.

Las actividades de evaluación de las competencias deben dirigirse al conjunto de acciones para la resolución de las necesidades que plantea una situación-problema más o menos cercana a la realidad del empleado.

c.1) Escala de competencias

Son parámetros que permiten medir el grado en que el empleado ha desarrollado determinadas competencias. De acuerdo a la definición dada por Marta Alles en su libro *Desempeño por competencias*, las divide en cuatro grados sin embargo aclara que pueden utilizarse cinco o más niveles dependiendo del criterio del evaluador. Así tenemos:

Alles, Martha Alicia (2009), "A: Alto o Desempeño Superior, que según Spencer & Spencer es una desviación tipo por desempeño. Aproximadamente una de cada diez personas alcanzan el nivel superior en una situación laboral.

B: Bueno, por sobre el estándar

C: Mínimo Necesario para el Puesto pero dentro del perfil requerido. El grado C en esta calificación se relaciona con la definición de Spencer & Spencer sobre desempeño eficaz: por lo general, esto significa un nivel "mínimamente aceptable" de trabajo. Es el punto que debe alcanzar un empleado; de lo contrario, no se lo consideraría competente para el puesto. No indica una subvaloración de la competencia.

D: Insatisfactorio. Este nivel no se aplica para la descripción del perfil, ya que si no es necesaria esa competencia para el puesto no será necesario indicar nivel.

E: Nivel mínimo de la Competencia."

Cabe destacar que esta escala de puntuación puede ser modificada o diseñada de diferentes formas o con otros criterios como: Excepcional, destacado, bueno, necesita mejorar, resultados inferiores a los esperados. O como mejor crea conveniente el evaluador.

Una vez realizada y comprobada esta evaluación le permitirá al gerente tomar decisiones tanto empresariales o individuales. En el primer caso, permite

seleccionar a los mejores empleados y reubicarlos de acuerdo a su perfil en puestos donde puedan ser más productivos, mejorando así la competitividad y el prestigio de la empresa.

En cuanto a los objetivos de desarrollo personal tenemos: capacitación y entrenamiento permanente de acuerdo a las necesidades impuestas por el contexto tecnológico y económico, planes de carreras, retroalimentación, etc. De hecho cualquiera que sea la decisión es importante que el individuo y la empresa tengan acceso a ella, para planear concretamente su plan de desarrollo.

c.2) Entrenamiento a evaluadores

Aunque suponemos que los directivos tienen la suficiente experiencia al momento de calificar a sus colaboradores es necesario adquirir nuevos conocimientos sobre el sistema y el objetivo que se plantea; para mejorar de este modo la calidad de la evaluación, sobre todo si se está hablando de un tema relativamente novedoso como es el caso de las competencias.

Durante el periodo de capacitación a evaluadores, se suele exponer acerca de temas tales como: el propósito e importancia del programa, cómo evitar errores en la calificación; además se explica cómo mejorar las destrezas de observación; cómo dar re-información; cómo elaborar planes de desarrollo; etc. Se debe informar también la periodicidad de la práctica, es decir con qué frecuencia se realizarán las evaluaciones dentro de la institución que por lo general se dan cada año. En el caso de los nuevos empleados o de los que tienen problemas de desempeño, las evaluaciones pueden llevarse a cabo con mayor frecuencia.

Como explica la autora Martha Alles es fundamental llevar a cabo el proceso de entrenamiento a evaluadores tomando en cuenta los siguientes aspectos:

Alles, Martha Alicia (2009), "*USO DE LA HERRAMIENTA.*

Además de un buen manual instructivo — que desde ya es imprescindible-, debe impartirse entrenamiento y una persona de Recursos Humanos debe estar disponible para evacuar consultas y dudas.

Los aspectos principales del entrenamiento en cuanto al uso de la herramienta son: Fijación de objetivos y evaluación al fin del ejercicio; Análisis de conductas y su frecuencia; Cómo llegara una nota o evaluación final, cómo se conecta la evaluación del desempeño con el subsistema de compensación o pago.”

El planteamiento anterior hace énfasis en el diseño de un manual instructivo que describa en detalle los métodos y políticas a aplicarse, el cual debe estar redactado en forma clara y con un lenguaje sencillo para ser comprendido fácilmente por los evaluadores.

Si el evaluador cumple con todos estos aspectos la evaluación de desempeño dará como resultado que los empleados perfeccionen sus competencias y por ende mejorará su desarrollo personal.

c.3) Retroalimentación

La retroalimentación permite a las personas obtener información sobre su rendimiento. El contar con una evaluación servirá para que los empleados estén constantemente actualizándose y puedan mejorar su conducta, de manera que logren ser más productivos en beneficio propio y de la Empresa. Sin feedback, el empleado no puede evaluar su progreso y es posible que pierda interés por su desarrollo personal.

LEVY-LEBOYER, Claude (2002) "La comunicación de los resultados obtenidos debe hacerse en el marco de una aproximación relacional, poniendo el acento en la construcción de la imagen de si mismo y en la elaboración por el propio individuo de un plan de desarrollo que corresponda a sus posibilidades y a las oportunidades de su situación profesional".

Analizando la definición anterior podemos concluir que durante la retroalimentación es aconsejable que el evaluador brinde confianza al empleado, de manera que éste pueda expresarse sin temor, aclarar dudas acerca de su rendimiento en el trabajo y

además les permita intercambiar ideas acerca de los resultados obtenidos en la evaluación y así trazarse objetivos a mediano y largo plazo.

2.2.6 POLITICAS DE ASCENSOS

Un ascenso significa subir un peldaño en la estructura de la empresa; la rotación de puestos y los traslados son reasignaciones laterales; Con frecuencia, cualquiera de estos cambios ya nombrados ocasiona modificaciones en la remuneración, las obligaciones, y la posición o prestigio del trabajador dentro de la empresa.

Los ascensos pueden ser por Mérito, que representa el "valor", "superioridad" o la "distinción". En lo relativo a los ascensos, el mérito supone posesión de conocimientos idóneos y demostración de rendimiento eficaz en el pasado.

Los ascensos por mérito benefician a los trabajadores mejores calificados para el puesto y no a los más antiguos. Las evaluaciones de desempeño individual llevadas a cabo en forma eficaz ayudan a inspirar confianza en el sistema de mérito.

La ampliación y enriquecimiento del cargo, si el empleado lo desea, puede dársele más responsabilidades dentro del mismo cargo mediante: 1) la ampliación de las tareas y 2) el enriquecimiento. En ambos casos, el aumento de responsabilidades debe acompañarse con un aumento de salario.

La *ampliación del trabajo habitual* es una carga "horizontal", o sea, un aumento de trabajo dentro del marco de sus conocimientos y habilidades. El *enriquecimiento del cargo*, por el contrario, supone una carga "vertical", o sea, un aumento de responsabilidades y decisiones dentro del trabajo.

Traslados y rotación de tareas. Las transferencias y la rotación de tareas son tipos de ampliaciones que suponen el traslado de un puesto a otro de igual responsabilidad. Si bien las transferencias tienen, por lo general, una duración mayor, la rotación de tareas puede significar cambios de trabajo por períodos cortos. Además, algunas rotaciones son cíclicas y suponen el desempeño repetido de las mismas tareas.

CAPITULO III

3. PROPUESTA TÉCNICA

3.1 TÍTULO

“ELABORACIÓN E IMPLANTACIÓN DE UN MODELO DE EVALUACION POR COMPETENCIAS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ATUNTAQUI LTDA.”

3.2 PRESENTACIÓN

En la época actual en la que la globalización ha creado mayores exigencias, es necesario saber aprovechar todas las oportunidades que se presentan no con el dinero que se disponga, sino con el talento y la competencia profesional que se tenga. A pesar de que en el Ecuador todavía no existe una verdadera conciencia de lo que realmente es tener “Competencias Profesionales”, las exigencias del momento no perdonan a quienes no están preparados para enfrentar estos cambios.

La percepción clásica del talento humano en nuestro país debe cambiar porque de lo contrario nos estaremos quedando rezagados del progreso y crecimiento que en los países vecinos ya se ha iniciado y la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún, valorizadas conforme a un sistema de competencias.

La Cooperativa Atuntaqui progresivamente incrementa el número de socios por lo que es necesario el servicio de gente emprendedora que tenga flexibilidad a los cambios y capacidad de innovación para que pueda responder con eficiencia a la responsabilidad delegada. Por este motivo se propone el presente proyecto que sirva de guía para la toma de decisiones oportunas y así poder alcanzar resultados óptimos que beneficien a todos.

La implantación del modelo de evaluación por competencias servirá para certificar los conocimientos adquiridos y las habilidades y actitudes desarrollados en la vida laboral y profesional del trabajador, mejorando sus posibilidades de movilidad laboral, dentro o entre distintos sectores productivos y en la que se dispondrán de información sobre los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para el adecuado desempeño de sus funciones y para planificar posibles trayectorias de desarrollos personal y profesional.

3.3 OBJETIVOS

3.3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar e implantar un modelo de evaluación por competencias para la Cooperativa de ahorro y crédito Atuntaqui.

3.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

3.3.2.1 Revisar las funciones y responsabilidades de cada puesto para lograr una coordinación eficiente dentro de la institución.

3.3.2.2 Incentivar y Socializar el concepto de competencia y la importancia de implantar la evaluación por competencias.

3.3.2.3 Contribuir a la localización de deficiencias administrativas en la institución y crear oportunidades para superarlas.

3.3.2.4 Determinar las competencias más idóneas que permitan evaluar evaluar el desempeño de los trabajadores, para respaldar la toma de decisiones en lo que se refiere a remuneración, promoción, planes de capacitación.

3.3.2.5 Proponer lineamientos de evaluación que permitan fortalecer el desarrollo profesional de los miembros de la institución coadyuvando a la formación de un equipo humano eficiente.

3.3.2.6 Establecer un sistema de incentivos para mantener motivado al personal a seguir capacitándose.

3.3.2.7 Establecer técnicamente los impactos sociales, económicos, políticos y éticos que genera el proyecto dentro de la realidad de la Cooperativa Atuntaqui.

3.4 MODELO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

Para poder implantar el modelo que a continuación se presenta, es necesario que el sentido de la evaluación de competencias sea entendido por todos quienes participan en la misma, de tal manera que sea percibida y aceptada como una función necesaria, integrada dentro de la gestión de las personas en la organización, para ello existió un trabajo anterior que es la sensibilización y motivación a los trabajadores clave que gerencian los puestos de trabajo, los mismos que acogieron con agrado la propuesta ya que constituye una herramienta objetiva que busca mejorar la calidad, eficacia y productividad de los trabajadores de la Cooperativa Atuntaqui, es así que se realizó charlas, reuniones para la presentación y discusión del modelo.

Una vez logrado el compromiso de las personas clave se procedió a revisar cada puesto de trabajo junto con las actividades principales que deben cumplir ya que se debía proceder a una reestructuración del Manual de Funciones y Perfiles que estaba aún vigente, por el Manual de Funciones y Perfiles por Competencias que era la propuesta presentada ante el Consejo de Administración, el mismo que fue aprobado y estará sujeto a cambios periódicos de acuerdo a la necesidad de crea un nuevo cargo o se de una reorganización de funciones a los cargos.

El objetivo fundamental del Manual es diseñar el modelo de evaluación por Competencias para que los evaluadores cuenten con un documento en el que

puedan realizar una evaluación técnica, objetiva que permita a la organización fundamentar la planificación del Talento Humano y su capacitación.

3.4.1 ANALISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Una descripción completa y actualizada de los puestos de trabajo, realizada en términos de competencias exigidas para su desempeño y explicitando los comportamientos observables, contribuye a evaluar con acierto la competencia de quien lo ocupa o podría ocuparlo, de esta manera se evita la duplicidad de funciones.

3.4.1.1 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

La estructura administrativa de la Cooperativa Atuntaqui está constituida por los siguientes niveles:

a) NIVEL DIRECTIVO:

Está conformado por la Asamblea General de Representantes, Consejo de Administración y Gerencia General.

b) NIVEL EJECUTIVO:

Gerencia general

c) NIVEL ASESOR:

Auditoría interna, Asesor legal, Comité de riesgos, Comité de ética y cumplimiento, Comité de adquisiciones, Comité informático de tecnología y seguridad.

d) NIVEL DE APOYO:

Seguridades de la información, Atención al cliente, Procesos y calidad, Adquisiciones y proveeduría.

e) NIVEL OPERATIVO:

Dpto. de negocios, Dpto. de Marketing, Dpto. de Gestión del Talento Humano, Dpto. Financiero, Dpto. de sistemas.

A continuación se detallan los puestos por cada departamento.

Cuadro N° 14: Lista de Puestos de la Institución

Denominación del puesto	# Puestos
ADMINISTRADOR DE DESARROLLO DE SOFTWARE	1
ADMINISTRADOR DE RIESGOS	1
ADMINISTRADOR DE SISTEMAS	1
AGENTE JUDICIAL	1
ANALISTA DE RIESGO DE CRÉDITO	1
ANALISTA DE RIESGO OPERATIVO	1
ANALISTA PROGRAMADOR	1
ASESOR JURIDICO	1
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	1
ASISTENTE CONTABLE	5
ASISTENTE GTH	1
ASISTENTE JURIDICO	1
ASISTENTE JURIDICO DE COBRANZAS	1
ATENCIÓN AL CLIENTE	1
AUDITOR INFORMatico	1
AUDITOR INTERNO	1
AUDITOR JUNIOR	1
AUDITOR SENIOR	1
CHOFER MENSAJERO	1
CONSERJE MENSAJERO	3
CONTADOR GENERAL	1
GERENTE SUCURSAL	2
JEFE DE AGENCIA	4
JEFE DE CAPTACIONES	1
JEFE DE COLOCACIONES	1
JEFE DE CREDITO Y COBANZA	1
JEFE DE NEGOCIOS	1
JEFE DE SISTEMAS	1
JEFE GESTIÓN TALENTO HUMANO	1
MENSAJERO	0
OFICIAL DE COBRANZAS	3
OFICIAL DE CUMPLIMIENTO	1
OFICIAL DE NEGOCIOS 2	21
OFICIALDE NEGOCIOS 1	4
OPERATIVO DE AGENCIA	4
OPERATIVO DE CREDITO	0
OPERATIVO DE INVERSIONES	1
OPERATIVO DE MATRIZ	1
OPERATIVO DE SUCURSAL	2
RECIBIDOR PAGADOR	14
RESPONASBLE DE ARCHIVO	3
SECRETARIA DE GERENCIA	1
SEGURIDAD DE SISTEMAS	1
SERVICIOS COOPERATIVOS	6
SOPORTE TÉCNICO Y OPERACIONES	2

TESORERA	1
TOTAL	104

Fuente: Distributivo de Puestos de la Cooperativa Atuntaqui 2009

Elaborado por: La Autora de la investigación

3.4.1.2 ANALISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS ACTUAL

La institución cuenta con un Manual de Funciones y Perfiles que no incluye las competencias que se deben desarrollar en cada uno de los puestos de trabajo, y ya que las autoridades se encuentran comprometidas con el cambio, es de suma importancia adecuar las competencias para cada uno de los cargos. Se desarrolla un cuadro comparativo de las diferencias encontradas para los puestos base que se han tomado en cuenta para el proyecto ANEXO6.

El formato de la descripción y análisis de puestos que está en vigencia en la institución es el siguiente:

Cuadro N° 15: Análisis y descripción de puesto actual

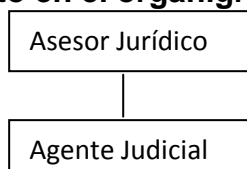
1.- Datos de identificación.-

PUESTO :	AGENTE JUDICIAL.	CÓDIGO:	1 – 06 - 02
ÁREA:	JURIDICO	APROBACIÓN:	Octubre/2008

2.- Misión del puesto.-

Realizar conjuntamente con el jefe del departamento legal la ejecución y trámite de asuntos judiciales que se encuentran a cargo del departamento legal de la Cooperativa.

3.- Ubicación del puesto en el organigrama estructural.-



4.- Funciones del puesto.-

- Recibir los créditos con la documentación lista de los créditos que pasado la etapa de extrajudicial para iniciar las acciones legales respectivas.
- Realizar demandas para garantizar la recuperación de la cartera que se encuentra en estado judicial

- Iniciar vigilar continuar y concluir con los tramites judiciales que sean iniciados por el Departamento Jurídico en beneficio de la Cooperativa
- Coordinar la Recuperación de Cartera con los Agentes de Cobranzas
- Realizar escritos con denuncias a la Policía Judicial, comisarías y juzgados.
- Elaborar apelaciones sobre causas que no han tenido un fallo favorable.
- Auspiciar a la Cooperativa en los procesos judiciales para recuperación de cartera en mora, y de otros en los que litigue la Cooperativa.
- Acompañar a los Alguaciles y Depositarios en las diligencias de embargo de bienes que garantizan préstamos de los socios.

5.- Perfil mínimo requerido.-

Conocimientos Académicos.

Titulo de tercer nivel de Doctorado en Jurisprudencia o Abogado en Leyes

Conocimientos adicionales.

Elaboración de estatutos, reglamentos y leyes del Sistema Financiero y Cooperativo.

Conocimiento de crédito y recuperación de cartera.

Atención al cliente.

Computación.

Buenas relaciones humanas.

Experiencia.

Experiencia mínima de 2 años en cargos similares en el Sistema Financiero especialmente en el Sistema Cooperativo.

Responsabilidad.

Vigilar por las acciones legales que sea iniciada y de socios deudores y garantes para garantizar la recuperación vía judicial de la cartera morosa.

6.- Supervisado por.-

Asesor Jurídico.

7.- Supervisa a.-

Asistente Jurídico 1

Asistente Jurídico 2

3.4.1.3 ANALISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS PROPUESTO

3.4.1.3.1 DEFINICIONES

Las fases que se toman en cuenta para la descripción de cada puesto son: La Identificación, la Función principal, la descripción de actividades esenciales, el Perfil de Competencias y los requisitos para el desempeño, referentes a educación y experiencia. Para mayor comprensión de lo antes mencionado considero necesario dar una breve definición de lo antes mencionado.

a) Identificación del Puesto

En este punto se encuentra el nombre del cargo, el nivel a la cual pertenece y quien ejerce las funciones de jefatura o supervisión directa sobre el cargo que se describe.

b) Misión del puesto

Es importante dar a conocer hacia donde se encuentra enfocado el puesto para cumplir con las metas organizacionales.

c) Funciones Principales

Son las actividades con las cuales se garantice el cumplimiento de la misión del puesto.

d) Funciones Secundarias

Se describen las funciones adicionales las mismas que deberán guardar estrecha relación con la naturaleza del puesto y deben ser cumplidas para un mejor desempeño en el trabajo.

e) Instrucción Formal

Se entenderá los diferentes grados de instrucción

académica que son necesarios para desempeñar las funciones o tareas existentes en el puesto, así como también los programas de postgrado en las modalidades de especialización, maestría, doctorado, que se consideren esenciales para el desempeño del puesto.

f) Experiencia Laboral

Es el número de años que el candidato haya desempeñado el cargo, en el cual adquirió conocimientos y desarrolló capacidades.

g) Conocimientos adicionales

Son todas las habilidades adquiridas mediante la capacitación inherente al cargo.

h) Competencias


En el caso de la Cooperativa las competencias se dividen en técnicas y comportamentales las mismas que surgieron de un consenso dependiendo del área de desempeño y los procedimientos que correspondan al mismo en donde se anota las habilidades y destrezas que debe tener un profesional para el buen desempeño de sus funciones.

Cada una de las competencias se evaluará de acuerdo con un requerimiento mínimo, establecido en tres tipos de competencias y en cuatro niveles o indicadores del comportamiento los mismos que están debidamente explicados en el formato de evaluación del desempeño y diccionario de competencias que propongo.



ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

PROCESO: GJR - ASJ	GESTIÓN TALENTO HUMANO	GJR-PER-MFC-06
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
NOMBRE DEL CARGO: Agente Judicial REPORTA A: Asesor Jurídico DEPARTAMENTO: Jurídico		NIVEL DEL CARGO: Seis SUPERVISA A: Asistente Jurídico 1 y 2 RELACIÓN INTERNA DIRECTA:
MISIÓN DEL CARGO: Apoyar en la gestión general y específica del área Jurídica.		
FUNCIONES PRINCIPALES		
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir las carpetas de los socios que no cancelaron en la Etapa Extrajudicial para iniciar las acciones legales respectivas. • Realizar la búsqueda de bienes muebles e inmuebles de socios y garantes y aplicar como Medida Cautelar en la demanda, de haberlo • Redactar las demandas para presentar en el Juzgado correspondiente y poder iniciar con una Recuperación Judicial • Coordinar con el Depositario Judicial y Policías y hacer efectiva la Medida Cautelar aplicada en la Demanda. • Coordinar con el Citador y proceder a Citar en diferentes días a Socios y Garantes 		
FUNCIONES SECUNDARIAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Colaborar con la cobranza en Resolución con los Gerentes de Sucursales, Jefes de Agencias y Departamento de Cobranzas. • Realizar Denuncias dirigidas al Ministerio Público, Policía Judicial, Comisaría, etc. 		
PERFIL POR COMPETENCIAS		
INSTRUCCIÓN FORMAL: Título de tercer o cuarto nivel legalmente reconocido por el CONESUP.		
EXPERIENCIA LABORAL: Dos años en cargos directamente relacionados en Instituciones financieras de preferencia en Cooperativas reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.		
CONOCIMIENTOS ADICIONALES: No aplica		
EDAD: 30 años en adelante		SEXO:
COMPETENCIAS		
COMPETENCIAS TÉCNICAS		COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES
Normativa Legal Interna y Externa.	Gestión Judicial	Ética profesional
Habilidades de negociación	Manejo de Conflictos	Proactivo
Técnicas de redacción		Razonamiento Analítico
		Relaciones Interpersonales
		Trabajo en Equipo
REVISADO POR:		Página: 01

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "ATUNTAQUI" LTDA.	
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL POR COMPETENCIAS	
	PROCESO: GTH-PER	GESTION DEL TALENTO HUMANO

AUDITOR INTERNO

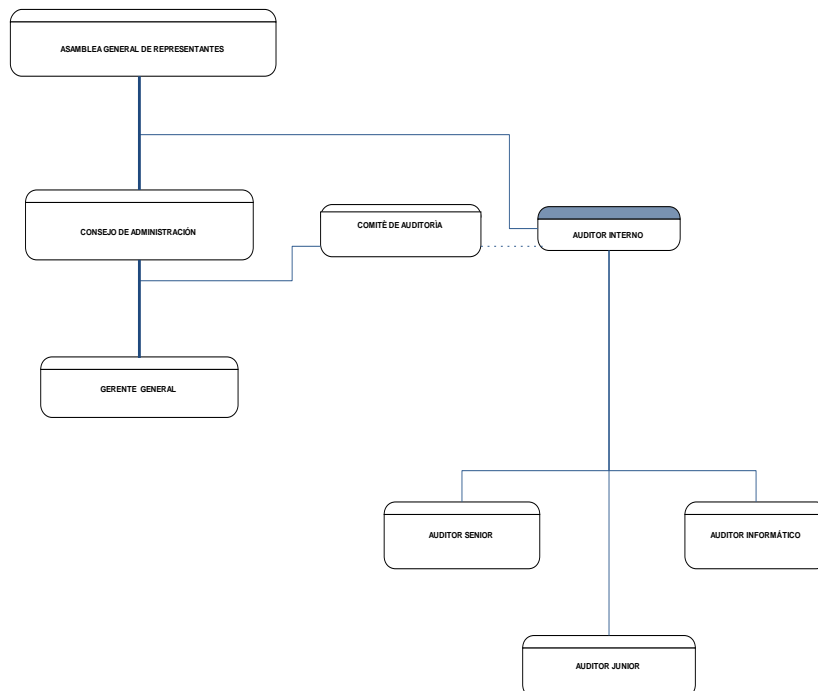
1.- Datos de identificación

1.1	Código	GTH-MFC-AI-N1
1.2	Puesto	Auditor Interno
1.3	Departamento	Auditoría Interna
1.4	Fecha de Aprobación	

2.- Misión del puesto

Administrar los procesos de auditoría interna como una actividad objetiva e independiente de aseguramiento y consulta, que agregue valor y mejore las operaciones de la Cooperativa, ayudando a cumplir los objetivos institucionales y a mejorar los procesos de gestión de riesgos, control interno y gobierno corporativo.

3.- Ubicación jerárquica del puesto.



3.1. Reporta a:

- ✓ Asamblea de Representantes
- ✓ Consejo de Administración
- ✓ Gerente General

3.2. Supervisa a:

- ✓ Auditor Senior
- ✓ Auditor Informático
- ✓ Auditor Junior

3.3. Back Up:

- ✓ Auditor Senior

3.4. Relación interna

3.4.1. Directa:

- ✓ Consejo de Administración
- ✓ Comité de Auditoría
- ✓ Comité Informático
- ✓ Comité de Ética
- ✓ Comisión Calificadora de Activos de Riesgo
- ✓ Comisión de Apertura de Sobres
- ✓ Gerente General
- ✓ Gerentes de Oficina
- ✓ Jefes de Agencia
- ✓ Jefaturas
- ✓ Subjetaturas

3.4.2. Indirecta:

- ✓ Asamblea General de Representantes
- ✓ Comité de Riesgos
- ✓ Comité de Adquisiciones
- ✓ Comité de Crédito
- ✓ Personal operativo

3.5. Relación externa

- Superintendencia de Bancos y Seguros
- ✓ Auditoría Externa
- ✓ Calificadora de Riesgos

4.- Funciones del puesto.-

FUNCIONES PRIMARIAS				
No.	FUNCIONES (Qué hace)	RESULTADO FINAL ESPERADO (para qué lo hace)	FORMAS DE MEDIR EL LOGRO (Como sabe que lo hizo)	FRECUENCIA (Periodicidad)
1	Vigilar que la gestión administrativa y financiera de la Cooperativa se realice siguiendo los parámetros de eficiencia, efectividad, economía, equidad y ética.	Evitar desvío de recursos y esfuerzos	Informes entregados y asesoramiento brindado	Permanente
2	Verificar el cumplimiento de disposiciones legales, estatutarias, reglamentarias y demás normas aplicables.	Minimizar riesgos de multas y sanciones	Pruebas de cumplimiento efectuadas	Permanente
3	Comprobar la existencia de un adecuado sistema de control interno.	Evitar desvío de recursos	Recomendaciones emitidas	Permanente
4	Evaluar la existencia y actualización de políticas para prevenir el lavado de activos.	Minimizar el riesgo de lavado de activos	Informes presentados	Anual
5	Verificar que la institución cuente con organigrama estructural y funcional.	Evaluar la existencia de niveles formales de autoridad y responsabilidad	Informes presentados	Anual
6	Asesorar a los niveles directivos, ejecutivo y demás funcionarios y colaboradores de la Cooperativa.	Asesorar en la toma de decisiones	Informes y asesoramiento brindado	Permanente
7	Verificar la existencia de un plan estratégico.	Evaluar la determinación de objetivos institucionales y su cumplimiento	Informes presentados	Semestral
8	Verificar la existencia de un sistema de administración integral de riesgos.	Evaluar el impacto de eventos de riesgo	Informe de riesgos presentados	Mensual
9	Cumplir y hacer cumplir el reglamento de auditoría interna.	Asegurar la calidad en el trabajo de auditoría interna	Supervisión de papeles de trabajo y revisión de informes	Permanente
10	Revisar los estados financieros.	Verificar la conciliación	Informe de auditoría	Mensual

		y cuadratura de estados financieros	integral de estados financieros	
11	Legalizar los estados financieros.	Remitir los estados financieros a la SBS	Estados financieros legalizados	Mensual
12	Legalizar el formulario de créditos vinculados.	Remitir el formulario de créditos vinculados a la SBS	Formulario de créditos vinculados legalizado	Mensual
13	Legalizar el patrimonio técnico.	Remitir el patrimonio técnico a la SBS	Patrimonio técnico legalizado	Mensual
14	Revisar los incrementos de capital.	Asegurar el incremento legal del patrimonio	Informe presentado	Anual
15	Revisar la conciliación tributaria	Asegurar el cumplimiento de disposiciones tributarias	Informe presentado	Anual
16	Evaluar el cumplimiento de las disposiciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros.	Evitar multas y sanciones	Informes entregados y asesoramiento brindado	Permanente
17	Realizar el seguimiento de recomendaciones de Auditoría Interna.	Asegurar el cumplimiento de recomendaciones	Informes de gestión	Mensual
18	Realizar el seguimiento de recomendaciones de auditoría externa	Asegurar el cumplimiento de recomendaciones	Informes de gestión	Semestral
19	Realizar el seguimiento de recomendaciones de las comisiones de auditoría de la Superintendencia de Bancos y Seguros.	Asegurar el cumplimiento de recomendaciones	Informes de gestión o de seguimiento	Eventual
20	Evaluar y autorizar la ejecución de auditorías o trabajos imprevistos.	Evitar auditorías innecesarias o irrelevantes	Informes de auditorías imprevistas	Eventual
21	Actualizar el manual de procesos de auditoría interna.	Mejorar la metodología de auditoría interna	Manual aprobado	Eventual

22	Elaborar el plan anual de auditoría interna con enfoque de riesgos.	Determinar las auditorías a realizar y su cronograma	Plan anual de auditoría interna aprobado	Anual
23	Evaluar la aplicación del plan anual de auditoría interna.	Asegurar la aplicación del plan anual de auditoría interna	Informes de gestión	Mensual
24	Participar en la Asambleas Generales de Representantes, cuando sea convocado.	Asesorar en la toma de decisiones y cumplimiento de disposiciones legales	Actas de las asambleas de representantes	Eventual
25	Participar en las reuniones del Consejo de Administración cuando sea convocado.	Asesorar en la toma de decisiones y cumplimiento de disposiciones legales	Actas del Consejo de Administración	Semanal
26	Participar en las reuniones del Comité de Auditoría.	Asesorar en la evaluación del sistema de control interno	Actas del Comité de Auditoría	Mensual
27	Participar en las reuniones de la Comisión Calificadora de Activos de Riesgo.	Evaluar la aplicación de procesos de calificación de activos de riesgo	Actas de la Comisión Calificadora de Activos de Riesgo.	Mensual
28	Participar en las reuniones de la Comisión de Apertura de Sobres.	Evaluar la veracidad y legalidad de las ofertas de los concursos públicos o privados	Actas de la Comisión de Apertura de Sobres.	Eventual
29	Revisar los informes borradores de auditoría interna.	Asegurar la objetividad y comunicación adecuada de los resultados	Informes entregados	Eventual

		de auditoría		
30	Convocar a las reuniones de lectura de informe borrador.	Comunicar los resultados de la auditoría	Convocatorias entregadas	Eventual
31	Dirigir las reuniones de lectura de informe borrador.	Comunicar los resultados de la auditoría	Actas de lectura de informe borrador	Eventual
32	Determinar los períodos de desvanecimiento para la presentación de informes de auditoría interna.	Recabar pruebas de descargo	Actas de lectura de informe borrador	Eventual
33	Emitir sugerencias en forma verbal durante el transcurso de la auditoría.	Sugerir medidas correctivas	Aplicación de mejoras	Eventual
34	Legalizar los informes de auditoría interna.	Formalizar los informes de auditoría	Informes legalizados	Eventual
35	Notificar el inicio de auditoría.	Identificar riesgos del objeto auditable	Acta de notificación de inicio de auditoría	Eventual
36	Revisar y autorizar la aplicación de los programas de auditoría.	Definir los procedimientos de auditoría	Programas de auditoría ejecutados	Eventual
37	Elaborar las órdenes de trabajo.	Disponer el inicio de la auditoría	Orden de trabajo legalizada	Eventual
38	Supervisar el trabajo de auditoría interna.	Asegurar la objetividad e independencia	Papeles de trabajo sumillados	Permanente
39	Dirigir reuniones de coordinación de las actividades de auditoría interna.	Asignación de responsabilidades y evaluación de avances	Reuniones de coordinación	Semanal
40	Solicitar el trabajo de un experto en áreas o temas específicos dentro de una auditoría.	Sustentar los hallazgos de auditoría	Informes de expertos	Eventual
41	Legalizar solicitudes de información específica.	Requerir información o documentación	Solicitud de información específica legalizada	Eventual
42	Elaborar los informes de gestión mensual de Auditoría Interna.	Comunicar los	Informes entregados al	Mensual

		resultados de la gestión de Auditoría Interna	Consejo de Administración	
43	Elaborar los informes de gestión semestral de Auditoría Interna.	Comunicar los resultados de la gestión de Auditoría Interna	Informes entregados a la SBS	Semestral
44	Elaborar los informes de gestión anual de Auditoría Interna para la Asamblea de Representantes.	Comunicar los resultados de la gestión de Auditoría Interna	Informes entregados a la Asamblea de Representantes	Anual
45	Remitir la información requerida por la Superintendencia de Bancos y Seguros.	Atender los requerimientos del organismo de control	Informes de presentación de información	Eventual
46	Enviar a la Superintendencia de Bancos y Seguros copias certificadas de las actas del Consejo de Administración en las que se conoció los informes de Auditoría Interna.	Informar sobre las resoluciones adoptadas	Oficio de envío de actas	Trimestral
47	Autorizar el uso de vacaciones y días de descanso de los colaboradores de Auditoría Interna.	Garantizar el descanso de los colaboradores	Formularios de vacaciones autorizados	Eventual
48	Elaborar los informes de avance de la implementación de la administración integral de riesgos.	Verificar el avance del sistema de riesgos	Informes presentados	Mensual
49	Proponer reformas al Reglamento de auditoría interna.	Actualizar las normas internas	Reglamento propuesto	Eventual
50	Coordinar y ejecutar actividades de control con el Comité de Auditoría.	Dar a conocer la metodología de trabajo	Informes presentados	Eventual
51	Aplicar el manual de procesos de Auditoría Interna.	Asegurar la calidad de auditoría interna	Papeles de trabajo	Permanente

FUNCIONES SECUNDARIAS				
No.	FUNCIONES (Qué hace)	RESULTADO FINAL ESPERADO (para qué lo hace)	FORMAS DE MEDIR EL LOGRO (Como sabe que lo hizo)	FRECUENCIA (Periodicidad)
1	Ejecutar los procedimientos de auditoría interna, conforme a los programas de auditoría.	Aplicación de pruebas de auditoría	Papeles de trabajo elaborados	Permanente
2	Elaborar los planes de cumplimiento de recomendaciones de auditoría interna.	Unificar las recomendaciones	Planes de cumplimiento elaborados	Eventual
3	Convenir las fechas máximas de aplicación las recomendaciones de auditoría interna.	Determinar plazos de cumplimiento o de recomendaciones	Planes de cumplimiento con fechas definidas	Eventual
4	Solicitar la legalización de los planes de cumplimiento de recomendaciones de auditoría interna.	Formalizar los planes de cumplimiento	Planes de cumplimiento legalizados	Eventual
5	Solicitar evidencia sobre el cumplimiento de recomendaciones.	Verificar la aplicación de recomendaciones	Evidencia recabada	Mensual
6	Archivar los papeles de trabajo y comunicaciones enviadas y recibidas.	Resguardar la evidencia de auditoría	Legajos de papeles de trabajo archivados	Permanente
7	Proporcionar la información requerida por otros organismos de control internos y departamentos, previa solicitud y justificación.	Atender requerimientos de otros departamentos	Información entregada	Eventual
8	Imprimir los informes de auditoría.	Despachar los informes	Informes impresos	Eventual
9	Verificar la asistencia de los colaboradores de Auditoría Interna.	Garantizar el cumplimiento de la jornada de trabajo	Informes y comunicaciones de Talento Humano	Eventual
10	Referenciar papeles de trabajo.	Ordenar y numerar las evidencias de auditoría	Papeles de trabajo referenciados	Permanente
11	Evaluar las modificaciones de roles y perfiles de acceso a los sistemas informáticos.	Evitar funciones incompatibles	Formularios legalizados	Permanente
12	Requerir los accesos a sistemas	Garantizar	Formularios	Eventual

	informáticos para los colaboradores de Auditoría Interna.	la información para el desempeño de las funciones	legalizados	
13	Revisar el formulario de créditos vinculados	Asegurar la integridad del formulario de créditos vinculados	Formulario revisado	Mensual
14	Revisar los resultados de la calificación de activos de cartera y activos de riesgo.	Asegurar el cálculo de provisiones	Informe presentado	Mensual
15	Brindar información a socios y clientes.	Orientar a los socios para la obtención de servicios financieros	Información brindada	Eventual
16	Participar en reuniones a las que sea convocado.	Brindar asesoramiento	Acta de la reunión	Eventual
17	Delegar la participación en reuniones a las que sea convocado.	Inducir y formar a colaboradores	Acta de la reunión	Eventual
18	Elaborar las actas de lectura de informes borrador.	Evidenciar la comunicación de resultados de auditoría	Actas elaboradas	Eventual
19	Elaborar las actas de notificación de inicio de auditoría.	Evidenciar la notificación de inicio de auditoría	Acta de notificación de inicio de auditoría	Eventual
20	Elaborar los programas de auditoría.	Redactar los procedimientos de auditoría	Programa de auditoría elaborado	Eventual
21	Revisar estados financieros para su publicación en la prensa.	Verificar que la información sea la correcta	Papeles de trabajo	Eventual
22	Contestar el teléfono.	Mantener la comunicación interna y externa	Llamadas contestadas	Permanente

5.- Perfil por competencias

5.1. Competencias comportamentales del puesto

- ✓ Adaptabilidad al cambio
- ✓ Ética profesional
- ✓ Liderazgo
- ✓ Pensamiento analítico
- ✓ Pensamiento crítico
- ✓ Proactividad
- ✓ Razonamiento Ejecutivo
- ✓ Trabajo en equipo

5.2. Competencias técnicas

- ✓ Normatividad legal vigente
- ✓ Auditoría financiera
- ✓ Auditoría de administrativa
- ✓ Técnicas de auditoría
- ✓ Gestión de riesgos
- ✓ Control interno
- ✓ Gobierno corporativo
- ✓ Gestión financiera
- ✓ Manejo de conflictos
- ✓ Gestión estratégica
- ✓ Prevención de lavado de activos
- ✓ Pensamiento conceptual
- ✓ Microsoft Office
- ✓ Búsqueda de información legal y técnica
- ✓ Conocimiento del negocio
- ✓ Tributación

6.- Perfil profesional del puesto

6.1. Nivel de educación:

- a. Título de tercer o cuarto nivel legalmente reconocido por el CONESUP

6.2. Profesión:


- a. Doctorado / Licenciado en Contabilidad y Auditoría
- b. Estar debidamente calificado ante la Superintendencia de Bancos y Seguros.

6.3. Experiencia laboral:

- a. Cinco años en cargos directamente relacionados en Instituciones Financieras, de preferencia en Cooperativas.

6.4. Conocimientos Adicionales:

- ✓ Principios de contabilidad generalmente aceptados
- ✓ Normas Ecuatorianas de Contabilidad
- ✓ Normas Ecuatorianas de Auditoría
- ✓ Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna
- ✓ Auditoría informática
- ✓ Gestión de talento humano
- ✓ Gestión crediticia

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "ATUNTAQUI" LTDA.	
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL POR COMPETENCIAS	
	PROCESO: GTH-PER	GESTION DEL TALENTO HUMANO

JEFE DE GESTION DE TALENTO HUMANO

1.- Datos de identificación

1.1	Código	GTH-MFC-JGTH-N2
1.2	Puesto	JEFE DE GESTION DE TALENTO HUMANO
1.3	Departamento	TALENTO HUMANO
1.4	Fecha de Aprobación	

2.- Misión del puesto

Atraer, desarrollar y mantener un adecuado funcionamiento del talento humano, por medio de la gestión de los diferentes subsistemas, propendiendo el desarrollo del personal e Institucional.

Resolver problemas laborales, y dar soluciones inmediatas que no afecten al individuo ni a la institución. Además de mantener las condiciones necesarias para el buen desempeño Institucional.

3.- Ubicación jerárquica del puesto.



3.1 Reporta a:

- ✓ Gerencia General

3.2. Supervisa a:

- ✓ Asistente de Gestión de Talento Humano

3.3. Back Up:

- ✓ Asistente de Gestión de Talento Humano

3.4. Relación interna

3.4.1. Directa:

- ✓ Gerencia General
- ✓ Gerencias
- ✓ Jefes Departamentales
- ✓ Jefaturas Nacionales

3.4.2. Indirecta:

Consejo de Administración
Auditoría Interna
Auditoría Externa
Oficial de Cumplimiento
Administrador de Riesgos

3.5. Relación externa

- ✓ Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- ✓ Ministerio de Trabajo e Inspectorías de Trabajo
- ✓ Ministerio de Bienestar Social

4.- Funciones del puesto.-

FUNCIONES PRIMARIAS				
No.	FUNCIONES (Qué hace)	RESULTADO FINAL ESPERADO (para qué lo hace)	FORMAS DE MEDIR EL LOGRO (Como sabe que lo hizo)	FRECUENCIA (Periodicidad)
1	Mantener actualizado los manuales de procesos de talento humano	Determinar los procedimientos específicos	Indicadores de gestión	Permanente

		e identificar posibles errores de gestión y maximizar la eficiencia en resultados		
2	Reclutar personal interno o externo para procesos de selección	Cubrir vacantes	Vacante cuberita, proceso terminado	Eventual
3	Hacer entrevistas preliminares en proceso de selección	Filtro de proceso de selección	Informe de proceso de selección	Eventual
4	Tomar Pruebas Técnicas, Pscométricas y Psicológicas en procesos de selección con su debida interpretación.	Medir rasgos técnicos y psicológicos	Informe de pruebas técnicas y psicológicas	Eventual
5	Actualizar los manuales de funciones y perfiles por competencias de acuerdo a la necesidad y/o crecimiento de la Cooperativa	Mantener información adecuada	Manuales de Funciones actualizados	Eventual
6	Administrar el sistema salarial	Mantener las franjas salariales acorde al puesto	Niveles salariales	Eventual
7	Generar y proponer al la administración planes y proyectos de desarrollo organizacional	Estar acorde a la necesidades institucionales	Propuestas entregadas a Gerencia General	Eventual
8	Ejecutar mediación en casos de conflictos laborales.	Mantener la estabilidad de clima laboral	Informe a Gerencia General	Eventual
9	Ejecutar estudios de Clima Laboral	Medir el grado de entrega, motivación y otros de los empleados	Informe a Gerencia General	Semestral / Anual

10	Controlar y coordinar el cumplimiento del reglamento interno de trabajo	Que el personal cumpla con las disposiciones, deberes, derechos y obligaciones en la Institución	Comunicación directa con todos los empleados	Diario
11	Realizar el levantamiento de necesidades de capacitación (DNC)	Fomentar y mantener el crecimiento y desarrollo del personal	Capacitaciones efectuadas	Anual
12	Planificar, desarrollar y ejecutar las Evaluaciones de Desempeño del personal.	Medir el grado de eficiencia del personal	Resultados de Desempeño	Trimestral / Semestral y Anual.
13	Planificar, ejecutar y desarrollar el Plan Carrera de los empleados	Propender a un crecimiento y desarrollo de los empleados	Indicadores de gestión	Periódico
14	Planificar, ejecutar y desarrollar el Mapa de Plan de Sucesión y Backups	Proteger el desarrollo y función de un puesto vacante y el crecimiento interno de los empleados	Indicadores de gestión	Periódico
15	Ejecutar las liquidaciones de personal saliente en el tiempo y la norma legal que amerite	Cumplir disposiciones legales	Liquidación pagada en el Ministerio de Trabajo	Eventual
16	Ejecutar los cambios que se requieran, de acuerdo a las necesidades y/o requerimientos Institucionales de la estructura orgánico funcional	Tener actualizado los Organigramas tanto estructural como funcional	Organigramas actualizados	Eventual
17	Brindar asesoría psicológica a todos aquellos empleados que lo necesitare dentro del plano laboral	Mantener un equilibrio adecuado	Informe a Gerencia General	Eventual

		en relación persona - puesto		
18	Ejecutar estudios, desarrollo y mantenimiento de Salud Ocupacional y Seguridad Industrial	Cumplir con las normativas vigentes de organismos de control estatales y brindar seguridad integral en lo relacionado a los empleados	Manual de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional	Periódico
19	Asesor a la Gerencia General de todos los cambios de tipo laborales que sean implantados por organismos gubernamentales	Cumplir decretos ejecutivos de los organismos gubernamentales	Informe a Gerencia General	Periódico
20	Brindar el apoyo y retroalimentación necesaria a todas las Gerencias y Jefaturas en lo relacionado con el manejo del talento humano.	Formar y Mantener Mandos Altos y Medios en el manejo del talento humano, y que sean los gestores de soluciones (menores) internas del personal	Informe a Gerencia General	Periódico

FUNCIONES SECUNDARIAS

No.	FUNCIONES (Qué hace)	RESULTADO FINAL ESPERADO (para qué lo hace)	FORMAS DE MEDIR EL LOGRO (Como sabe que lo hizo)	FRECUENCIA (Periodicidad)
1	Ejecutar la nómina del personal	Cumplir con los pagos quincenales y mensuales	Rol de pagos	Quincenal y Mensual
2	Coordinar eventos sociales de la		Informe a	Periódico

	Cooperativa y de los empleados	Cumplir labor social	Gerencia General	
3	Tomar Pruebas Técnicas, Pscométricas y Psicológicas en procesos de selección.	Medir rasgos técnicos y psicológicos de los postulantes	Informe a Gerencia	Eventual

5.- Perfil por competencias

5.1. Competencias Comportamentales del puesto

- ✓ Ética Profesional
- ✓ Liderazgo
- ✓ Pensamiento analítico
- ✓ Pensamiento crítico
- ✓ Proactividad
- ✓ Razonamiento Analítico
- ✓ Razonamiento Ejecutivo
- ✓ Tolerancia
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Manejo de Conflictos
- ✓ Habilidad de Dirección

5.2. Competencias Técnicas

- ✓ Normativa legal vigente
- ✓ Contabilidad básica
- ✓ Planeación estratégica
- ✓ Administración de subsistemas del talento humano
- ✓ Manejo intermedio de office

6.- Perfil Profesional del Puesto

- ✓ Título de tercer o cuarto nivel, legalmente reconocido por el CONESUP

6.2. Profesión:


- ✓ Psicólogo (a) Industrial
- ✓ Psicólogo (a) Laboral - Organizacional
- ✓ Ing. Comercial con mención en Recursos Humanos

6.3. Experiencia Laboral:

Tres años en cargos directamente relacionados en jefaturas de talento humano en empresas del sector privado, en especial en empresas del sector financiero cooperativo.

6.4 Conocimientos Adicionales:

- ✓ Técnicas de Negociación y Mediación

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "ATUNTAQUI" LTDA.	
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL POR COMPETENCIAS	
	PROCESO: MER-MAK	JEFATURA DE MARKETING

JEFE DE MARKETING

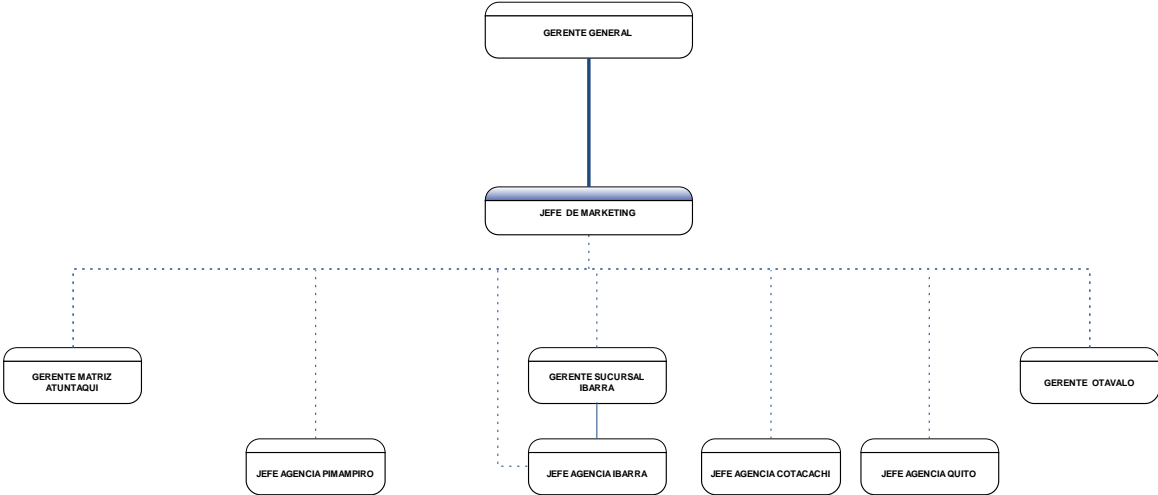
1.- Datos de identificación

1.1	Código	GTH-MFC-JM-N2
1.2	Puesto	JEFE DE MARKETING
1.3	Departamento	MARKETING
1.4	Fecha de Aprobación	

2.- Misión del puesto

Realizar las propuestas de mercadeo para los servicios y productos que la cooperativa tiene para sus socios y clientes en forma oportuna y eficiente.

3.- Ubicación jerárquica del puesto.



- 3.1. **Reporta a:**
✓ Gerencia General.
- 3.2. **Supervisa a:**
✓ No aplica
- 3.3. **Back Up:**

✓ No aplica

3.4. Relación interna

3.4.1. Directa:

- ✓ Gerencia General
- ✓ Jefe de Negocios
- ✓ Jefe de Captaciones
- ✓ Jefe de Colocaciones

3.4.2. Indirecta:

- ✓ Asistente Administrativo
- ✓ Funcionarios de la cooperativa
- ✓ Gerentes o jefes de oficinas.
- ✓ Consejo de Administración

3.5. Relación externa

- ✓ Entidades Públicas y Privadas
- ✓ Medios de comunicación
- ✓ Agencias de Publicidad
- ✓ Empresas de artículos promocionales
- ✓ Empresas de investigación de mercados.

4.- Funciones del puesto.-

FUNCIONES PRIMARIAS				
No	FUNCIONES (Qué hace)	RESULTAD O FINAL ESPERAD O (para qué lo hace)	FORMAS DE MEDIR EL LOGRO (Como sabe que lo hizo)	FRECUE NCIA (Periodici dad)
1	Elaborar un plan de trabajo orientado al cumplimiento de los objetivos institucionales.	Planificar las actividades a efectos de cumplir los objetivos propuestos	Plan de trabajo anual aprobado	Anual
2	Evaluar el plan de trabajo	Cumplimiento de metas	Presentación de informe de evaluación	Semestral
3	- Coordinar con Gerencia General	Para análisis y aprobación. De todas	Firma de autorización	Todo el tiempo

		las propuestas presentadas		
4	Realizar investigaciones de mercado	Determinar expectativas de socios y clientes	Informe de estudio de mercado.	Una vez al año
5	Elaborar el plan de marketing	Determinar estrategias de aplicación y montos para el año.	Presentación del Plan de marketing junto a su aprobación respectiva.	Una vez al año.
6	Elaborar propuestas promocionales	Establecer estrategias promocionales de aplicación para incrementar la participación de socios y clientes.	Elaboración del plan promocional anual.	Una vez al año.
7	Coordinar los auspicios	Elaborar el plan de auspicios con las entidades públicas y privadas	Plan de auspicios aprobado	Una vez al año
8	Coordinar las donaciones	Elaborar el plan de donaciones para mejorar el marketing social.	Plan de donaciones aprobado.	Una vez al año.
9	Manejar la imagen institucional	Presentar nueva propuesta de imagen institucional.	Propuesta de Imagen Institucional aprobado.	Una vez al año.
10	Elaborar propuestas publicitarias	Establecer campañas publicitarias para los públicos objetivo.	Presentación y aprobación de la campaña de publicidad.	Una vez al año.
11		Mejorar las actividades	Presentación y aprobación	Una vez al año.

	Diseñar nuevos productos	de colocaciones y captaciones	de los nuevos productos.	
12	Coordinar con el departamento de procesos el seguimiento y mejora continua de procesos, procedimientos, indicadores y políticas del departamento, así como la difusión reglamentaria.	Mejorar niveles de eficiencia y calidad de los procesos	Informe	Permanente

FUNCIONES SECUNDARIAS				
No	FUNCIONES (Qué hace)	RESULTADO FINAL ESPERADO (para qué lo hace)	FORMAS DE MEDIR EL LOGRO (Como sabe que lo hizo)	FRECUENCIA (Periodicidad)
1	Coordinación con los departamentos de la cooperativa	Realizar propuestas de marketing en consenso	Aprobación de las jefaturas y Gerencia General a propuestas planteadas.	Todos los meses.
2	Coordinación con los medios de comunicación.	Mantener las estrategias promocionales y publicitarias en vigencia.	Controlar la ejecución de las campañas y la autorización respectiva para el pago.	Todos los meses.

5.- Perfil por competencias

5.1. Competencias Comportamentales del Puesto

- ✓ Liderazgo
- ✓ Pensamiento Analítico
- ✓ Perseverancia
- ✓ Predisposición al cambio organizacional
- ✓ Pro actividad
- ✓ Razonamiento Analítico
- ✓ Razonamiento Ejecutivo
- ✓ Relaciones interpersonales
- ✓ Trabajo en equipo

5.2. Competencias Técnicas

- ✓ Manejo Office y software de publicidad
- ✓ Manejo de medios de comunicación y publicitarios
- ✓ Técnicas de Investigación de Mercado
- ✓ Técnicas de publicidad
- ✓ Técnicas de promoción
- ✓ Organización y métodos
- ✓ Técnicas de marketing

6.- Perfil Profesional del Puesto

6.1. Nivel de Educación:

- a. Título de Tercer o Cuarto nivel legalmente reconocido por la CONESUP

6.2. Profesión:


- a. Ing. Comercial con mención en Marketing

6.3. Experiencia Laboral:

- a. Tres años en cargos directos relacionados

6.4. Conocimientos Adicionales:

- ✓ Conocimiento de medios de comunicación y publicidad
- ✓ Buena presencia
- ✓ Manejo de Relaciones públicas

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "ATUNTAQUI" LTDA.	
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL POR COMPETENCIAS	
	PROCESO: GTH-PER	GESTION DEL TALENTO HUMANO

JEFE DE NEGOCIOS

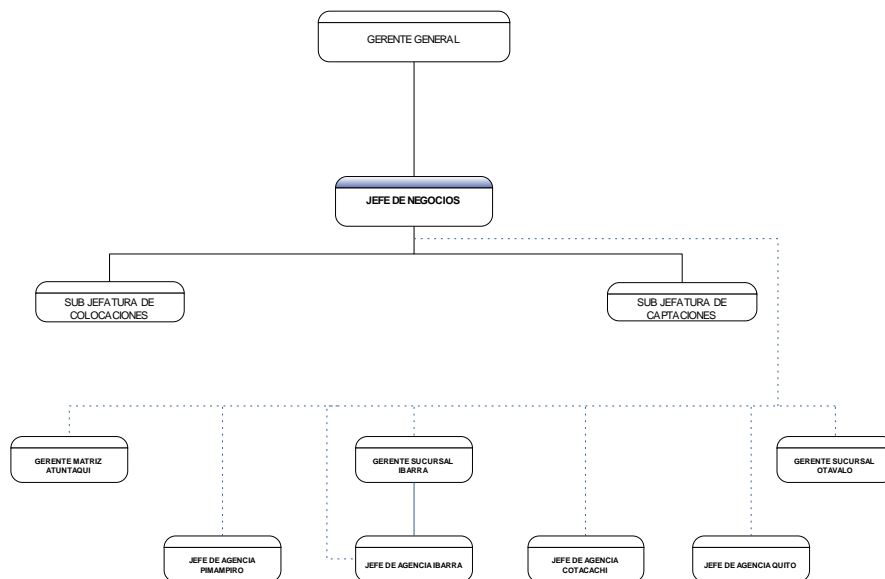
1.- Datos de identificación

1.1	Código	GTH-MFC-JN-N2
1.2	Puesto	JEFE DE NEGOCIOS
1.3	Departamento	NEGOCIOS
1.4	Fecha de Aprobación	

2.- Misión del puesto

Asegurar una cobertura eficiente de la contingencia social, económica y financiera de nuestros socios y clientes, generando y mejorando permanentemente productos en forma veraz y oportuna. Promoviendo políticas e iniciativas que impulsen el crecimiento de la Institución.

3.- Ubicación jerárquica del puesto.



3.1. Reporta a:
 ✓ Gerencia General

3.2. Supervisa a:
 ✓ Subjefatura de Captaciones, Subjefatura de Colocaciones

3.3. Back Up:
 ✓ Gerente de Sucursal o Jefe de agencia

3.4. Relación interna

3.4.1. Directa:

Gerencia General, Jefe de Marketing, Jefe financiero, Unidad de Riesgos, Gerentes y Jefes de Oficina.

Subjefatura de Captaciones y Subjefatura de Colocaciones

3.4.2. Indirecta:

Consejo de Administración, Asesor Jurídico, Auditor Interno, Jefe de Gestión de Talento Humano.

3.5. Relación externa:

Superintendencia de Bancos y Seguros, auditoría externa, Calificadora de Riesgos, Empresas con alianzas o convenios hacia la Cooperativa.

4.- Funciones del puesto.-

FUNCIONES PRIMARIAS				
No.	FUNCIONES (Qué hace)	RESULTADO FINAL ESPERADO (para qué lo hace)	FORMAS DE MEDIR EL LOGRO (Como sabe que lo hizo)	FRECUENCIA (Periodicidad)
1	Elaborar un plan de trabajo orientado al cumplimiento de los objetivos institucionales.	Planificar las actividades a efectos de cumplir los objetivos propuestos	Plan de trabajo anual aprobado	Anual
2	Evaluar el plan de trabajo	Cumplimiento de metas	Presentación de informe de evaluación	Semestral
3	Cumplir y hacer cumplir los reglamentos internos, manuales, políticas y demás leyes y disposiciones relacionadas con la actividad.	Cumplimiento de normativas internas y externas	Transacciones sin errores	Constante
4	Proponer alternativas para mejorar	Crecimiento	Resultados	Mensual

	las captaciones y colocaciones	institucional		
5	Diseñar y proporcionar productos financieros en función de la demanda y características del mercado, previo estudios de mercado coordinados con Marketing y alineados al POA.	Demanda del mercado	Producto o servicio final	Mensual
6	Consolidar la elaboración, mantener y evaluar el plan de comercialización que permita alcanzar el plan operativo anual	Definición de objetivos	Plan de negocios	Mensual, trimestral, semestral, anual
7	Visitar a Instituciones, empresas y Organismos, en búsqueda de oportunidades de negocio.	Captación y Colocación de recursos	Convenios, Colocación, Captación	Semanal
8	Apoyar en las gestiones comerciales a las diferentes oficinas	Captación y Colocación de recursos	Convenios, Colocación, Captación	Semanal
9	Gestionar alianzas estratégicas que conlleven al mejoramiento institucional y sus asociados	Mejoramiento de productos y servicios	Producto o Servicio final	Trimestral
10	Presentar a la Gerencia General informes del desarrollo y gestión mensual del área de negocios.	Conocimiento de Gerencia	Informe	Mensual
11	Coordinar las labores de las secciones, delegar responsabilidades y disponer procedimientos en base a disposiciones superiores.	Coordinación del área	Delegación de funciones	Semanal
12	Acudir a los diferentes Comités, Riesgos, Ética, Informático, Calificación de activos de riesgos.	Requerimiento de Organismos de control y normativa interna	Acta con firma de asistencia	Mensual
13	Analizar los resultados obtenidos por Oficina, para pago de remuneración variable y proponer mejoras	Para realizar el pago de variable	Informe	Mensual
14	Revisar las comunicaciones internas vía Mail	Conocimiento de disposiciones, comunicaciones y otros.	Acuso de leído.	Diaria
15	Identificar nuevos nichos de mercado y potenciar los actuales.	Buscar nuevas oportunidades de negocio	Nuevos negocios	Trimestral
16	Mantener actualizadas Políticas y reglamento de Crédito, garantizando su difusión y aplicación.	Normativas Internas y Externas	Políticas y Reglamento de Crédito	Trimestral

17	Aprobar créditos afines a nivel	Cumplir políticas de crédito	Créditos aprobados.	Eventual
18	Coordinar con el área de procesos el seguimiento y mejora continua de procedimientos, indicadores y políticas del departamento.	Mejorar niveles de eficiencia y calidad de los procesos	Informe	Permanente

FUNCIONES SECUNDARIAS				
No.	FUNCIONES (Qué hace)	RESULTADO FINAL ESPERADO (para qué lo hace)	FORMAS DE MEDIR EL LOGRO (Como sabe que lo hizo)	FRECUENCIA (Periodicidad)
1	Coordinar actividades de carácter social	Acercamiento a la colectividad	Evento	Eventual
2	Capacitar a socios en las diferentes aéreas de crédito	Acercamiento a la colectividad	Curso	Eventual
3	Realizar actividades de atención a socios	Atención al público	Socio atendido	Eventual

5. Perfil por competencias

5.1. Competencias Comportamentales del Puesto

- ✓ Ética Profesional
- ✓ Liderazgo
- ✓ Pensamiento analítico
- ✓ Pensamiento crítico
- ✓ Pro actividad
- ✓ Razonamiento Analítico
- ✓ Razonamiento Ejecutivo
- ✓ Tolerancia
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Manejo de Conflictos
- ✓ Habilidad de Dirección

5.2. Competencias Técnicas

- ✓ Conocimiento de Crédito y Captaciones
- ✓ Manejo de Office
- ✓ Conocimientos Contables
- ✓ Análisis Financiero
- ✓ Marketing y Ventas
- ✓ Técnicas de negociación
- ✓ Manejo de equipos de trabajo

- ✓ Conocimiento de normativas

6.- Perfil Profesional del Puesto

6.1. Nivel de Educación:

- a. Título de Tercer o Cuarto Nivel legalmente reconocido por la CONESUP

6.2. Profesión:


- a. Ingeniería Comercial con mención en Marketing; Negocios, Contabilidad
- b. Economista.
- c. Administrador de Empresas.

6.3. Experiencia Laboral:

- a. Tres años en cargos directos relacionados
- b. Experiencia laboral en el sector Bancario de preferencia Cooperativismo

6.4. Conocimientos Adicionales:

- ✓ Conocimientos de Cooperativismo y Banca.
- ✓ Manejo de relaciones públicas

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ATUNTAQUI” LTDA.	
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL POR COMPETENCIAS	
	PROCESO: GTI-ADM	GESTION DE TECNOLOGIA DE LA INFORMACION

JEFE DE SISTEMAS

1.- Datos de identificación

1.1	Código	GTH-MFC-JS-N2
1.2	Puesto	JEFE DE SISTEMAS
1.3	Departamento	SISTEMAS
1.4	Fecha de Aprobación	

2.- Misión del puesto.-

Garantizar el desarrollo de las actividades del departamento de sistemas en lo referente al adecuado uso de la tecnología de la información implementadas en la Institución; además de brindar asesoramiento técnico a Gerencia General y Directivos respecto al proceso automático de la información y nuevas tecnologías; propendiendo a su mejora continua. Velar porque todo sistema que sea desarrollado en la institución esté debidamente documentado”.

3.- Ubicación jerárquica del puesto en el organigrama estructural.-



3.1 Reporta a:

- ✓ Gerente General

3.2 Supervisa a:

- ✓ Administrador de Sistemas y Administrador de Desarrollo

3.3 Backup:

- ✓ Administrador de Sistemas y Administrador de Desarrollo

3.4 Relación Interna

3.4.1 Directa

- ✓ Gerencia General,
- ✓ Jefes de Oficina Jefaturas
- ✓ Subjefaturas

3.4.2 Indirecta

- ✓ Consejo de Administración,
- ✓ Usuarios internos

3.5 Relación Externa

- ✓ Proveedores de servicios y productos tecnológicos

4.- Funciones del puesto.-

FUNCIONES PRIMARIAS				
No	FUNCIONES (Qué hace)	RESULTADO FINAL ESPERADO (para qué lo hace)	FORMAS DE MEDIR EL LOGRO (Como sabe que lo hizo)	FRECUENCIA (Periodicidad)
1	Elaborar un plan de trabajo orientado al cumplimiento de los objetivos institucionales.	Planificar las actividades a efectos de cumplir los objetivos propuestos	Plan de trabajo anual aprobado	Anual
2	Evaluar el plan de trabajo	Cumplimiento de metas	Presentación de informe de evaluación	Semestral
3	Monitorear el cumplimiento de los niveles de acuerdo al servicio.	Garantizar niveles de servicio acordes a los recursos y necesidades institucionales.	Informes , oficios y proyectos	Permanente
4	Proponer la revisión de los acuerdos de niveles de servicio.	Garantizar niveles de servicio acordes a los recursos y necesidades institucionales.	Acuerdo de niveles de servicio, Acta	Anual
5	Coordinar la solución de	Garantizar que los	Informes,	Permanente

	problemas que atenten con la operatividad de la institución	problemas sean solucionados eficazmente.	reportes de Helpdesk	
6	Coordinar simulacros periódicos del plan de contingencias, a fin de garantizar la pronta recuperación de los servicios críticos después de un desastre.	Asegurar el servicio continuo de las operaciones institucionales.	Informe	Anual
7	Autorizar los cambios directos en la base de datos	Asegurar que los cambio directos en base de datos sean autorizados.	Helpdesk	Permanente
8	Verificar el cumplimiento de documentación del ciclo de vida del software	Garantizar que el software desarrollado en la institución se encuentre documentado.	Informe	Trimestral
9	Brindar asesoría técnica en informática a todas las áreas de la Administración.	Optimizar los recursos tecnológicos y operativos de la institución.	Informes de oficinas y proyectos	Eventual
10	Evaluar y presentar a Gerencia, alternativas de mejoramiento tecnológico.	Optimizar los recursos tecnológicos y operativos de la institución.	Formulario de eventos de riesgo	Eventual
11	Elaborar la planeación estratégica, operativa y demás documentos necesarios para la operatividad del área así como el monitoreo de cumplimiento.	Optimizar los recursos tecnológicos y operativos de la institución.	Informes de avance y cumplimiento	Anual y mensual
12	Establecer normas de control interno para el correcto uso y respaldo de la información institucional.	Salvaguardar la seguridad de la información institucional.	Procedimientos y formularios de control.	Permanente
13	Definir los controles y procedimientos necesarios para garantizar la seguridad de la información institucional.	Salvaguardar la seguridad de la información institucional	Procedimientos y formularios de control.	Permanente
14	Coordinar con el departamento de procesos el seguimiento y mejora continua de procesos, procedimientos, indicadores	Mejorar niveles de eficiencia y calidad de los procesos	Informe	Permanente

	y políticas del departamento, así como la difusión reglamentaria.			
15	Coordinar la administración de la infraestructura tecnológica.	Conocer el estado de la infraestructura tecnológica y sus necesidades.	Informe, Inventarios	Permanente

FUNCIONES SECUNDARIAS				
No	FUNCIONES (Qué hace)	RESULTADO FINAL ESPERADO (para qué lo hace)	FORMAS DE MEDIR EL LOGRO (Como sabe que lo hizo)	FRECUENCIA (Periodicidad)
1	Elaborar informes que requieran los diferentes departamentos y entidades de control.	Transparentar la información	Informes de cumplimiento	eventual
2	Establecer con oficial de seguridad programas de seguridad en profundidad para salvaguardar los recursos informáticos de la Cooperativa.	Salvaguardar la seguridad de la información institucional	Informes de cumplimiento	eventual
3	Establecer políticas de mantenimiento preventivo y correctivo de software y hardware y demás tecnología instalada en la Cooperativa.	Garantizar la operatividad técnica de los equipos	Procedimientos y formularios de control	permanente
4	Establecer y evaluar políticas de actualización de la documentación técnica correspondiente a todas las aplicaciones existentes.	Garantizar el uso adecuado de la tecnología instalada	Procedimientos y formularios de control.	Permanente
5	Vigilar el cumplimiento de una metodología adecuada para la adquisición de hardware y software en función de los requerimientos y objetivos institucionales	Establecer adecuadamente las relaciones comerciales con los proveedores	Procedimientos y formularios de control.	Anual
6	Evaluar y diagnosticar las necesidades de ampliación, sustitución e instalación de software y hardware.	Garantizar que las características técnicas de los equipos estén acorde a las necesidades.	Procedimientos y formularios de control.	eventual
7	Definir las condiciones físicas mínimas	Garantizar la operatividad	Procedimientos y formularios de	eventual

	necesarias para garantizar el correcto funcionamiento del entorno de la infraestructura de la tecnología de la información.	técnica de los equipos	control.	
8	Definir políticas, controles y procedimientos formales para proteger la información contenida en medios de almacenamiento electrónico.	Salvaguardar la seguridad de la información institucional.	Procedimientos y formularios de control.	eventual
9	Elaborar los programas para la capacitación del personal de sistemas en las diferentes áreas de la informática.	Optimizar el uso adecuado de la tecnología instalada	Procedimientos y formularios de control.	eventual
10	Identificar riesgos por fallas en la tecnología así como la definición de y pruebas de planes de contingencia.	Salvaguardar la seguridad de la información institucional.	Procedimientos y formularios de control.	eventual
11	Evaluar y monitorear los contratos vigentes referentes a tecnología en función de lo contratado y lo obtenido según lo reportado por el personal a su cargo.	Garantizar el cumplimiento de lo contratado	Procedimientos y formularios de control.	eventual

5.- Perfil por competencias.-

5.1. Competencias Comportamentales del Puesto

- ✓ Ética Profesional
- ✓ Liderazgo
- ✓ Pensamiento analítico
- ✓ Pensamiento crítico
- ✓ Proactividad
- ✓ Razonamiento Analítico
- ✓ Razonamiento Ejecutivo
- ✓ Tolerancia
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Manejo de Conflictos
- ✓ Habilidad de Dirección

5.2 Competencias Técnicas

- ✓ Redes y Comunicaciones.

- ✓ Sistemas operativos como Windows, Unix, Linux.
- ✓ Bases de datos relacionales de preferencia SYBASE

6.- Perfil profesional del puesto

6.1 Nivel de Educación:

Título de tercer o Cuarto nivel en Universidades reconocido por el CONESUP

6.2 Profesión:

Ing. Sistemas o Ing. Informática


6.3 Experiencia Laboral

Tres años en cargos directos relacionados

6.4 Conocimientos adicionales

Inglés Técnico, lectura al 50%

Manejo de Talento Humano

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "ATUNTAQUI" LTDA.	
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL POR COMPETENCIAS	
	PROCESO: GTH-PER	GESTION DEL TALENTO HUMANO

JEFE FINANCIERO

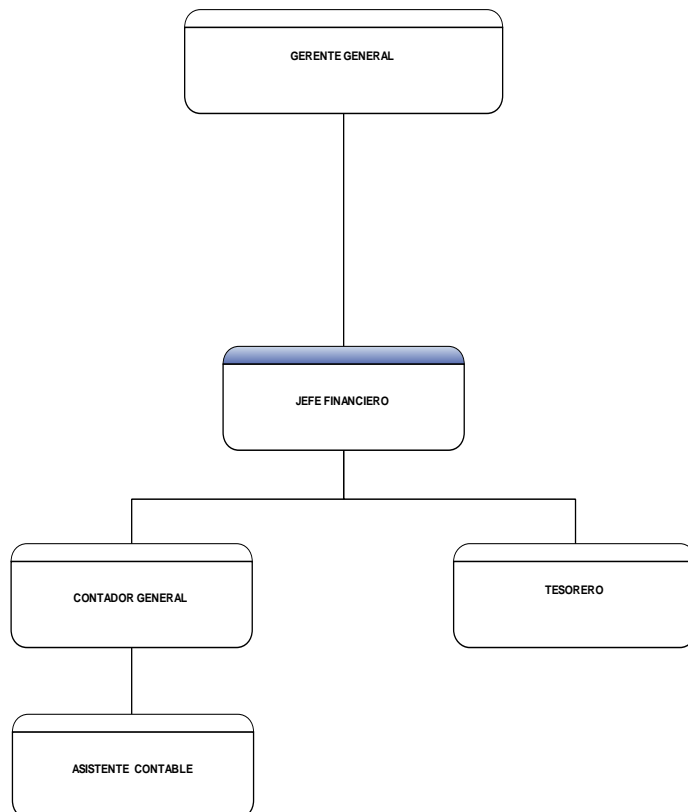
1.- Datos de identificación

1.1	Código	GTH-MFC-JF-N2
1.2	Puesto	JEFE FINANCIERO
1.3	Departamento	FINANCIERO
1.4	Fecha de Aprobación	

2.- Misión del puesto

Planificar, organizar, controlar y dirigir las actividades contables, y financieras. Asesorar al Gerente General, Consejo de Administración, y supervisar las operaciones financieras de la institución, enfocándose a su mejora continua.

3.- Ubicación jerárquica del puesto.



- 3.1. Reporta a:**
 ✓ Gerencia General
- 3.2. Supervisa a:**
 ✓ Contador General
 ✓ Tesorero
 ✓ Asistentes Contables
- 3.3. Back Up:**
 ✓ Contador General
 ✓ Tesorero
- 3.4. Relación interna**
3.4.1. Directa:
 ✓ Gerencia General
 ✓ Contador General
 ✓ Tesorero
 ✓ Asistentes Contables
 ✓ Jefe de Negocios
- 3.4.2. Indirecta:**
 ✓ Consejo de Administración,
 ✓ Asesor Jurídico
 ✓ Auditor Interno
 ✓ Gerencias de Sucursal
 ✓ Jefes Nacionales
- 3.5. Relación externa:**
 ✓ Superintendencia de Bancos y Seguros,
 ✓ Auditoría externa,
 ✓ Calificadora de Riesgos
 ✓ Servicio de Rentas Internas

4.- Funciones del puesto.-

FUNCIONES PRIMARIAS				
No	FUNCIONES (Qué hace)	RESULTADO FINAL ESPERADO (para qué lo hace)	FORMAS DE MEDIR EL LOGRO (Como sabe que lo hizo)	FRECUEN CIA (Periodicid ad)
1	Elaborar un plan de trabajo orientado al cumplimiento de los objetivos institucionales.	Planificar las actividades a efectos de cumplir los objetivos propuestos	Plan de trabajo anual aprobado	Anual
2	Evaluar el plan de trabajo	Cumplimiento de	Presentación de	Semestral

		metas	informe de evaluación	
3	Coordinar la ejecución de las actividades financieras, contables y de control interno financiero de la Cooperativa, de acuerdo a la ley y/o reglamentos.	Para obtener Información Financiera confiable	Con el cumplimiento de información ante los organismos internos y externos.	Permanente
4	Coordinar la elaboración del presupuesto general de la entidad, conjuntamente con las jefaturas, en base a un estudio de necesidades de crecimiento.	Para obtener una proyección de crecimiento y resultados	Con el presupuesto Institucional	Anual
5	Coordinar la elaboración de la Planificación Estratégica y operativa anual del área financiera.	Para establecer los objetivos, indicadores, metas estratégicas y actividades operativas que conlleven a la obtención de resultados y crecimiento institucional	Con el Plan Operativo Institucional	Anual
6	Elaborar la evaluación Presupuestaria.	Para medir el grado de cumplimiento de los principales rubros presupuestarios	Con el Informe de Evaluación presupuestaria	Mensual
7	Elaborar el Informe mensual de Gerencia	Para la generación de toma de decisiones de la alta gerencia y para general información sobre la situación financiera de la institución	Con el Informe Financiero	Mensual
8	Elaborar informes sobre la administración de seguros	Para llevar un control estadístico de la siniestralidad y pagos	Con el Informe de Administración de Seguros	Mensual
9	Emitir análisis financieros mensuales de la Cooperativa, frente al sistema	Para realizar comparaciones y evaluaciones del entorno del sistema	Con el informe de análisis	Mensual

10	Elaborar la evaluación del Plan Operativo.	Para controlar el cumplimiento de los objetivos establecidos en el Plan Operativo	Con el Informe de Evaluación	Trimestral
11	Elaboración de evaluación del Plan Estratégicos	Para controlar el cumplimiento de los indicadores establecidos en el Plan estratégico	Con el Informe de Evaluación del Plan Estratégico	Semestral y Anual
12	Revisar que los gastos de la institución se ajusten al presupuesto general.	Para no generar excesos en gastos que superen lo establecido en el decreto ejecutivo 354	Con control diario de pagos y el informe de evaluación presupuestaria de gastos	Permanente y Mensual
13	Revisar que los Estados Financieros, anexos, y conciliaciones bancarias, contengan los lineamientos requeridos por las NEC PCGA y normas establecidas por la SBS y el BCE	Para obtener Información financiera acorde con las normas establecidas	Con los estados financieros, anexos y conciliaciones	Permanente
14	Supervisar los envíos de la información y estructuras al organismo de control.	Para cumplir con las obligaciones institucionales de envío de información	Con la validación de estructuras de los organismos de control	Permanente
15	Supervisar el cumplimiento operativo de las obligaciones tributarias.	Par cumplir con las obligaciones institucionales tributarias	Con los comprobantes de pago, formularios, y validación de anexos del Servicio de Rentas Internas	Permanente
16	Coordinar la renovación y contratación de los seguros generales, socios, funcionarios y empleados	Para mantener actualizados los seguros y mejorar los beneficios en cada contratación	Con las Pólizas de Seguros Vigentes en todo momento	Eventual
17	Coordinar el envío de	Para remitir los	Con la	

	información a la Calificadora de Riesgos con las diferentes áreas de la institución	requerimientos de información a la Calificadora de Riesgos	certificación de recepción de la información por parte de la Calificadora	Trimestral
18	Coordinar con el área contable el levantamiento y control de Activos Fijos	Para mantener actualizado el inventario de Activos Fijos	Con el informe de Contador General sobre el levantamiento de Activos Fijos	Eventual
19	Autorizar los pagos de acuerdo al nivel establecido en el Reglamento de Adquisiciones	Para viabilizar los pagos a proveedores	Con la legalización en el formulario de pagos	Permanente
20	Coordinar con el departamento de procesos el seguimiento y mejora continua de procesos, procedimientos, indicadores y políticas del departamento, así como la difusión reglamentaria.	Mejorar niveles de eficiencia y calidad de los procesos	Informe	Permanente

FUNCIONES SECUNDARIAS				
N o.	FUNCIONES (Qué hace)	RESULTADO FINAL ESPERADO (para qué lo hace)	FORMAS DE MEDIR EL LOGRO (Como sabe que lo hizo)	FRECUENCIA (Periodicidad)
1	Revisar las Comunicaciones Internas	Conocer disposiciones de la Gerencia General	Cumplimiento de Recomendaciones	Eventual
2	Llevar un control de vencimiento de las Pólizas de seguros generales, socios,	Para coordinar su renovación o nueva contratación	Con la verificación de vigencia de las pólizas	Eventual
3	Actualizar el Focus Financiero con el CD. De información que remite Caefyc	Para mantener la información actualizada del sistema financiero y de seguros	Con la verificación de los datos e información que tiene el software Focus Financiero	Permanente
	Archivar los	Control cronológico de	Documentos	Diario

4	documentos	documentos	archivados	
5	Participar en la Comisión Calificadora de Activos de Riesgos.	Para emitir criterios referentes a la gestión financiera	Con la asistencia a las reuniones convocadas y la participación activa que constará en las Actas respectivas	Mensual
6	Actualizar los manuales de funciones de la jefatura financiera	Para que los procesos se ejecuten acorde a los manuales	Con la aprobación de la Actualización de Manuales	Eventual
7	Suscribir los cheques de desembolsos de dinero por pagos y socios	Para legalizar el desembolso de dinero	Con la firma en el cheque	Permanente
8	Coordinar con Contador General y Tesorería sobre la elaboración de informes mensuales	Para consolidar la información financiera dentro del informe de gestión de jefatura financiera	Con la recepción de informes de Contabilidad y Tesorería	Mensual
9	Coordinar con Auditor Interno sobre los plazos de cumplimiento de las observaciones emitidas	Para dar cumplimiento a las observaciones	Con el cronograma de cumplimiento de recomendaciones	Eventual

6. Perfil por competencias

5.1. Competencias Comportamentales del Puesto

- ✓ Ética Profesional
- ✓ Liderazgo
- ✓ Pensamiento analítico
- ✓ Pensamiento crítico
- ✓ Proactividad
- ✓ Razonamiento Analítico
- ✓ Razonamiento Ejecutivo
- ✓ Tolerancia
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Manejo de Conflictos

- ✓ Habilidad de Dirección

5.2. Competencias Técnicas

- ✓ Conocimiento de Crédito y Captaciones
- ✓ Manejo de Office
- ✓ Conocimientos Contables
- ✓ Análisis Financiero
- ✓ Marketing y Ventas
- ✓ Técnicas de negociación
- ✓ Manejo de equipos de trabajo
- ✓ Conocimiento de normativas legal vigente

6.- Perfil Profesional del Puesto

6.1. Nivel de Educación:

Título de Tercer o Cuarto Nivel legalmente reconocido por la CONESUP

6.2. Profesión:


- ✓ Doctorado en Contabilidad y Auditoría
- ✓ Licenciatura en Contabilidad y Auditoría
- ✓ Ingeniería Comercial con mención en Marketing; Negocios, Contabilidad

6.3. Experiencia Laboral:

- ✓ Tres años en cargos directos relacionados
- ✓ Experiencia laboral en el sector Bancario de preferencia Cooperativismo

6.4. Conocimientos Adicionales:

- ✓ Conocimientos de Cooperativismo y Banca.
- ✓ Manejo Cobis

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "ATUNTAQUI" LTDA.		
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL POR COMPETENCIAS		
	PROCESO: GTH-PER	GESTION DEL TALENTO HUMANO	GTH-PER-MFC-02

ADMINISTRADORA DE RIESGOS

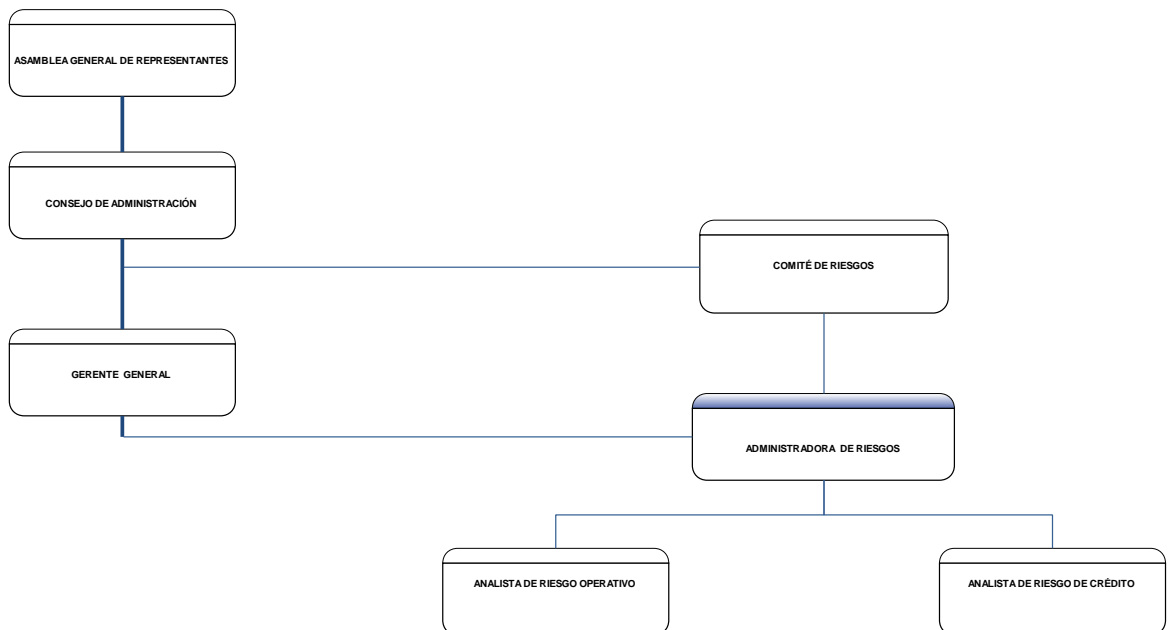
1. Datos de identificación

1.1	Código	GTH-MFC-AR-N2
1.2	Puesto	Administradora de Riesgos
1.3	Departamento	Riesgos
1.4	Fecha de Aprobación	

2. Misión del puesto

Aplicar las resoluciones del organismo de control y las políticas internas, en lo relacionado a control de riesgos, tendientes a prever los mismos con la finalidad de fortalecer la administración de recursos y contribuyendo al mejoramiento continuo de los procesos.

3. Ubicación jerárquica del puesto.



3.1. Reporta a:

- ✓ Comité Integral de Riesgos/ Gerencia General

- 3.2. Supervisa a:**
 ✓ Analista de Riesgo Operativo
 ✓ Analista de Riesgo de Crédito

- 3.3. Back Up:**
 ✓ Analista de Riesgo Operativo

3.4. Relación interna

3.4.1. Directa:

- ✓ Gerente General/Comité Integral de Riesgos

3.4.2. Indirecta:

- ✓ Jefaturas Departamentales.

3.5. Relación externa

- ✓ Superintendencia de Bancos/ Calificadora de Riesgos/Auditoría Externa.

4. Funciones del puesto.-

FUNCIONES PRIMARIAS				
No	FUNCIONES (Qué hace)	RESULTADO FINAL ESPERADO (para qué lo hace)	FORMAS DE MEDIR EL LOGRO (Como sabe que lo hizo)	FRECUENCIA (Periodicidad)
1	Elaborar un plan de trabajo orientado al cumplimiento de los objetivos institucionales.	Planificar las actividades a efectos de cumplir los objetivos propuestos	Plan de trabajo anual aprobado	Anual
2	Evaluar el plan de trabajo	Cumplimiento de metas	Presentación de informe de evaluación	Semestral
3	Proponer al comité de administración integral de riesgos, las políticas, de riesgos para la institución, de acuerdo con los lineamientos que fije el directorio u organismo que haga sus veces.	Políticas y límites para la Administración de Riesgos	Políticas y límites para la Administración de Riesgos aprobados por el CIR.	Mensual
4	Elaborar el plan Anual de Riesgos	Plan Anual de Actividades	Plan Anual Cumplido en su totalidad	Anual
5	Conocer y comprender los	Identificación de	Informe de	Trimestral

	riesgos inherentes a la estrategia de negocio que asume la institución	Riesgos frente a la estrategia de la Institución	Riesgos Dirigido al CIR.	
6	Actualizar permanentemente las políticas, procesos y procedimientos, que permitan una eficiente administración integral de riesgos	Manual de Administración Integral de Riesgos Actualizado.	Manual de Administración Integral de Riesgos aprobado por el CIR.	Anual
7	Elaborar y someter a consideración y aprobación del comité de administración integral de riesgos la metodología para identificar, medir, controlar / mitigar y monitorear los diversos riesgos asumidos por la institución en sus operaciones	Manual de Administración Integral de Riesgos Actualizado.	Manual de Administración Integral de Riesgos aprobado por el CIR.	Anual
8	Analizar y evaluar el riesgo cuando la institución incursione en nuevos negocios, operaciones y actividades de acuerdo con la estrategia del negocio, a las normas legales y estatutarias y en cumplimiento a las políticas internas de administración integral de riesgos	Nuevos productos que generen beneficios a la Institución	Informe dirigido a la gerencia sobre nuevos productos	Eventual
9	Establecer límites generales prudenciales para la administración de los riesgos, compatibles con las actividades, estrategias y objetivos institucionales y que permitan una eficaz reacción frente a situaciones adversas.	Evitar que la institución incurra en pérdidas.	Planes de Contingencia Actualizados	Anual
10	Velar por el cumplimiento de los límites de exposición al riesgo y los niveles de autorización dispuestos.	La Institución realice sus actividades dentro de un ambiente adecuado de Riesgo.	Informe Mensual de Riesgos	Mensual
11	Implantar medidas correctivas en caso de que las estrategias, políticas, procesos y procedimientos para la	La Institución realice sus actividades dentro de un ambiente adecuado de Riesgo.	Resoluciones y Disposiciones emitidas por el CIR.	Eventual

	administración integral de riesgos no se cumplan, o se cumplan parcialmente o en forma incorrecta			
12	Informar si la institución cuenta con recursos humanos, materiales y equipos que permitan la eficiente administración integral de riesgos.	Para que la administración de Riesgos cuente con todos los recursos para su eficiente desarrollo	Informe	Eventual
13	Implantar de manera sistemática en toda la organización y en todos los niveles de personal las estrategias de comunicación, a fin de entender sus responsabilidades con respecto a la administración integral de riesgos.	Para que todos los colaboradores conozcan su responsabilidad en cuanto a la Adm. De Riesgos.	Capacitaciones al Personal	Anual
14	Informar oportunamente al directorio u organismo que haga sus veces respecto de la efectividad, aplicabilidad y conocimiento por parte del personal de la institución, de las estrategias, políticas, procesos y procedimientos fijados	Cumplir con el seguimiento de límites y políticas establecidas.	Informe Mensual de Riesgos aprobado por el CIR	Mensual
15	Justificar los excesos temporales de los límites, tomar acción inmediata para controlar dichos excesos e informar inmediatamente tales asuntos al directorio u organismo que haga sus veces	Para tener un justificativo de los incumplimientos temporales de los límites establecidos	Informe de incumplimiento temporal de límites al CIR y Gerencia General.	Eventual
16	Proponer al directorio u organismo que haga sus veces la expedición de metodologías, procesos, manuales de funciones y procedimientos para la administración integral de riesgos.	Contar con una guía técnica que regule las actividades de la Administración de Riesgos.	Manuales y metodologías aprobadas por el CIR.	Eventual
17	Preparar estrategias alternativas para administrar los riesgos existentes y proponer al comité los planes de contingencia que	Contar con guías probadas en caso de incurrir en eventos de Riesgo.	Aplicación adecuada de Planes de Contingencia	Eventual

	consideren distintas situaciones probables, según corresponda			
18	Responsabilidad de vigilar y asegurar que las áreas de negocios estén ejecutando correctamente la estrategia, políticas, procesos y procedimientos de administración integral de riesgos	Para evitar incurrir en posibles pérdidas Institucionales	Reportes de evaluación que se resumen en el informe mensual.	Mensual
19	Diseñar un sistema de información basado en reportes objetivos y oportunos, que permitan analizar las posiciones para cada riesgo y el cumplimiento de los límites fijados; e, informar periódicamente al comité de administración integral de riesgos	Para analizar las exposiciones al Riesgo que incurra la institución, y cumplir con la disposición de la SBS	Informe Mensual de Riesgos	Mensual
20	Calcular las posiciones de riesgo y su afectación al patrimonio técnico de la entidad	Para evitar que la institución incurra en posibles pérdidas. y cumplir con la disposición de la SBS	Proponiendo límites de afectación al Patrimonio Técnico a la Administración	Eventual
21	Analizar el entorno económico y de la industria y sus efectos en la posición de riesgos de la institución, así como las pérdidas potenciales que podría sufrir ante una situación adversa en los mercados en los que opera.	Para evitar incurrir en eventos de riesgo relacionados con Riesgo de Mercado. y cumplir con la disposición de la SBS	Monitoreo permanente de los indicadores financieros y tasas de interés del mercado.	Trimestral
22	Coordinar la Elaboración del manual de Administración integral de riesgos, que contenga en forma detallada, para cada tipo de riesgo, los lineamientos establecidos por el Organismo de Control.	Manual de Administración integral de Riesgos en base a requerimientos de la SBS	Manual de Administración Intergal de Riesgos Actualizado y aprobado por el CIR.	Anual
23	Revisar y legalizar, reportes y Anexos de Riesgo de Liquidez y Mercado.	Reportes y Anexos Legalizados.	Remitiendo Reportes y Anexos a la SBS dentro de los plazos establecidos.	Mensual

24	Revisar y Legalizar los papeles de trabajo de Riesgo de Liquidez Mercado, Crédito y Operativo en forma mensual.	Papeles de trabajo legalizados	Papeles de Trabajo legalizados mensualmente	Mensual
25	Realizar Informes mensuales y trimestrales, sobre los riesgos asumidos, la evolución y el perfil de los mismos y su efecto en los niveles patrimoniales y las necesidades de cobertura, así como sobre la implantación y cumplimiento de estrategias, políticas, procesos y procedimientos	Informes mensuales, y trimestrales	Informes mensuales, y trimestrales conocidos y aprobados por el CIR y remitidos a la SBS.	Mensual Trimestral
26	Realizar un informe anual del comité de administración integral de riesgos que contenga su pronunciamiento, sobre el cumplimiento de los lineamientos establecidos en el artículo 8 de este capítulo, para presentar a la asamblea general de socios	Informe Anual	Conocimiento y Aprobación por parte de la Asamblea de Representantes.	Anual
27	Participar como miembro, en el Comité Integral de Riesgos	Resoluciones y opiniones sobre la Administración Integral de Riesgos.	Actas mensuales del CIR.	Mensual
28	Supervisar el trabajo desarrollado por Analista de Riesgo Operativo y Analista de Riesgo de Crédito.	Contar con un trabajo y reportes adecuados	Informes de eventos de Riesgos conocidos y aprobados por el CIR	Diaria
29	Participar activamente en las reuniones de trabajo convocadas por Gerencia General	Contribuir con el criterio de Riesgos frente a las necesidades institucionales	Asistencia a Reuniones	Eventual
30	Asesorar a Gerencia general en todo lo concerniente a riesgos	Contribuir con el criterio de Riesgos frente a las necesidades institucionales	Asistencia a Reuniones	Permanente
31	Coordinar con el departamento de procesos el seguimiento y mejora continua de procesos,	Mejorar niveles de eficiencia y calidad de los procesos	Informe	Permanente

	procedimientos, indicadores y políticas del departamento, así como la difusión reglamentaria.			
--	---	--	--	--

FUNCIONES SECUNDARIAS				
No	FUNCIONES (Qué hace)	RESULTADO FINAL ESPERADO (para qué lo hace)	FORMAS DE MEDIR EL LOGRO (Como sabe que lo hizo)	FRECUENCIA (Periodicidad)
1	Contestar llamadas telefónicas	Comunicarse con otros departamentos y personas, y resolver consultas.	Llamadas contestadas	Diaria

5. PERFIL POR COMPETENCIAS

5.1. Competencias Comportamentales del Puesto

- ✓ Ética Profesional
- ✓ Liderazgo
- ✓ Pensamiento analítico
- ✓ Pensamiento crítico
- ✓ Proactividad
- ✓ Razonamiento Analítico
- ✓ Razonamiento Ejecutivo
- ✓ Tolerancia
- ✓ Trabajo en equipo

5.2. Competencias Técnicas

- ✓ Normativa legal vigente de Administración Integral de Riesgos
- ✓ Financieros
- ✓ Gestión de Procesos
- ✓ Técnicas de Investigación
- ✓ Administración de Riesgo Operativo
- ✓ Administración de Riesgo de Crédito
- ✓ Administración de Riesgo de Liquidez y Mercado.
- ✓ Control Interno
- ✓ Gobierno Corporativo
- ✓ Gestión Financiera
- ✓ Gestión de Tesorería
- ✓ Conocimiento de Microsoft Office.
- ✓ Gestión de Calidad.

6. Perfil Profesional del Puesto

6.1. Nivel de Educación:

- ✓ Título de Tercer o Cuarto Nivel legalmente reconocido por la CONESUP

6.2. Profesión:


- ✓ Ingeniería Comercial con mención; Finanzas, Contabilidad
- ✓ Economista.
- ✓ Administrador de Empresas.

6.3. Experiencia Laboral:

- ✓ Tres años en cargos directos relacionados
- ✓ Experiencia laboral en el sector Financiero de preferencia Cooperativas.

6.4. Conocimientos Adicionales:

- ✓ Conocimientos de Cooperativismo y Banca.
- ✓ Contabilidad y Auditoría
- ✓ Estadística
- ✓ Finanzas
- ✓ Matemática Financiera.
- ✓ Auditoría.
- ✓ Computación.
- ✓ Leyes Tributarias.

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "ATUNTAQUI" LTDA.	
	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL POR COMPETENCIAS	
	PROCESO: GTH-PER	GESTION DEL TALENTO HUMANO

OFICIAL DE CUMPLIMIENTO

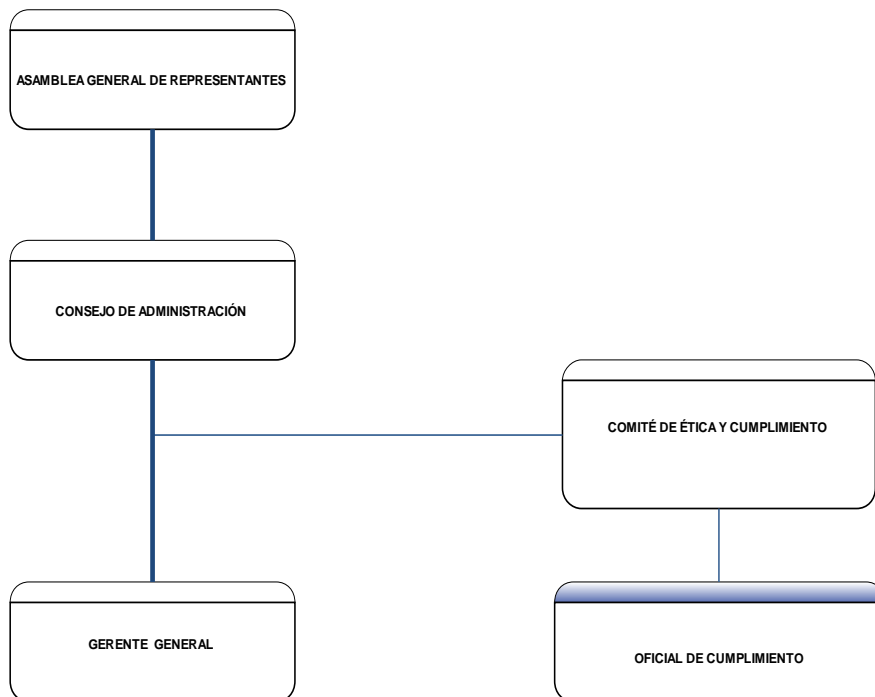
1.- Datos de identificación

1.1	Código	GTH-MFC-OC-N2
1.2	Puesto	OFICIAL DE CUMPLIMIENTO
1.3	Departamento	UNIDAD DE CUMPLIMIENTO
1.4	Fecha de Aprobación	

2.- Misión del puesto

Administrar el riesgo de lavado de activos salvaguardando la imagen institucional y de su personal, para generar credibilidad, confianza y seguridad de los socios, clientes y de la comunidad, en la Cooperativa.

3.- Ubicación jerárquica del puesto.



3.1. Reporta a:

- ✓ Comité de Ética y Cumplimiento

3.2. Supervisa a:

- ✓ No aplica

3.3. Back Up:

- ✓ Oficial de Cumplimiento Suplente (Analista de Procesos)

3.4. Relación interna

Directa:

- ✓ Comité de Ética y Cumplimiento

Indirecta:

- ✓ Gerentes de Sucursales y Jefes de Oficinas

3.5. Relación externa:

- ✓ Superintendencia de Bancos y Seguros
- ✓ Unidad de Inteligencia Financiera
- ✓ Consejo Nacional de Control de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas
- ✓ Consejo de Administración

4.- Funciones del puesto.-

FUNCIONES PRIMARIAS				
No	FUNCIONES (Qué hace)	RESULTADO FINAL ESPERADO (para qué lo hace)	FORMAS DE MEDIR EL LOGRO (Como sabe que lo hizo)	FRECUENCIA (Periodicidad)
1	Elaborar y presentar al Comité de Ética y Cumplimiento el Plan de Trabajo Anual de la Unidad de Cumplimiento, hasta el 31 de enero de cada año.	Planificar las acciones y gestiones a ejecutar a fin de reducir el riesgo de lavado de activos.	Plan de Trabajo Anual Aprobado.	Anual.
2	Remitir a la Superintendencia de Bancos y Seguros, hasta el 31 de marzo de cada año, el Plan de Trabajo Anual de la Unidad de Cumplimiento	Cumplir con lo estipulado en las disposiciones y resoluciones emitidas por la	Sumilla de recepción en Oficio de comunicación de entrega a la	Anual.

	así como la evaluación de cumplimiento de los objetivos de la Institución en materia de prevención de lavado de activos.	Superintendencia de Bancos y Seguros y la Junta Bancaria.	Superintendencia de Bancos y Seguros.	
3	Elaborar y presentar al Comité de Ética y Cumplimiento, el "Manual de Control Interno para la Prevención de Lavado de Activos", así como sus actualizaciones.	Proveer a todos los estamentos de la Cooperativa, el marco legal, normativa interna, políticas, procedimientos, controles y mejores prácticas que conlleven a minimizar el riesgo proveniente de actividades ilícitas.	Manual de Control Interno para la Prevención de Lavado de Activos Aprobado.	Eventual.
4	Verificar el cumplimiento de las disposiciones contenidas en el "Manual de Control Interno para la Prevención de Lavado de Activos".	Garantizar la observancia de las normas de prevención de lavado de activos.	Informe.	Mensual.
5	Velar que el "Manual de Control Interno para la Prevención de Lavado de Activos" y sus modificaciones se divulgue entre el personal.	Garantizar que el personal conozca sobre las normas de prevención de lavado de activos vigentes.	Circular a todo el personal sobre las actualizaciones y reformas.	Eventual.
6	Remitir a la Superintendencia de Bancos y Seguros el "Manual de Control Interno para la Prevención de Lavado de Activos" y sus reformas.	Cumplir con lo estipulado en las disposiciones y resoluciones emitidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros y la Junta Bancaria.	Sumilla de recepción en Oficio de comunicación de entrega a la Superintendencia de Bancos y Seguros.	Eventual.
7	Elaborar y presentar al Comité de Ética y Cumplimiento, el "Manual de Procesos y Procedimientos de la Unidad de Cumplimiento", así como sus actualizaciones.	Proveer a la Unidad de Cumplimiento los procesos y procedimientos de administración del riesgo de lavado de activos.	Manual de Procesos y Procedimientos de la Unidad de Cumplimiento Aprobado.	Eventual.
8	Supervisar que las políticas y procedimientos respecto de la prevención de lavado de activos sean adecuados y se mantengan actualizados.	Reducir el nivel de exposición frente a actividades ilícitas.	Informe.	Mensual.
9	Controlar permanentemente el cumplimiento de la política "Conozca a su Socio o	Reducir el nivel de riesgo que el cliente interno, el cliente	Informe.	Mensual.

	Cliente”, “Conozca a su Colaborador”, “Conozca su Mercado”.	externo y el mercado representan para la Institución.		
10	Elaborar y presentar al Comité de Ética y Cumplimiento, el “Código de Ética y Conducta” de la Cooperativa, así como sus actualizaciones.	Enunciar los principios y las consideraciones éticas que deben inspirar la conducta y el quehacer de directivos, personal bajo contratación de prestación de servicios profesionales y empleados de la Institución; en ejercicio de sus funciones.	Código de Ética y Conducta Aprobado.	Eventual.
11	Verificar el cumplimiento de las disposiciones contenidas en el “Código de Ética y Conducta” de la Cooperativa.	Prevenir conductas disfuncionales que pudieran facilitar la realización de actos de corrupción.	Informe.	Eventual.
12	Presentar al Comité de Ética y Cumplimiento, mensualmente o cuando sea requerido, un informe de los resultados de los procesos de cumplimiento y actividades desarrolladas.	Dar a conocer al Comité los resultados del trabajo realizado para que defina al respecto.	Informe.	Mensual.
13	Remitir a Gerencia General, mensualmente, un informe ejecutivo de la gestión realizada.	Comunicar un resumen de la gestión realizada.	Informe Ejecutivo.	Mensual.
14	Coordinar la capacitación para directivos, personal bajo contratación de prestación de servicios profesionales y empleados de la Cooperativa, sobre las disposiciones legales y reglamentarias, instructivos, manuales, políticas y procedimientos, respecto a la prevención del lavado de activos.	Garantizar que directivos, personal bajo contratación de prestación de servicios profesionales y empleados de la Cooperativa, conozcan y se mantengan actualizados sobre las normas de prevención de lavado de activos.	Informe.	Anual.
15	Evaluar al personal de la Cooperativa sobre el conocimiento de las políticas y procedimientos implementados en materia de prevención y control de	Determinar el nivel de conocimientos del personal sobre las normas de prevención de lavado de activos e	Informe.	Anual.

	lavado de activos.	identificar necesidades de reforzarlos.		
16	Colaborar con la instancia designada por el Consejo de Administración en el diseño de las metodologías, modelos e indicadores cualitativos y/o cuantitativos de reconocido valor técnico para la oportuna detección de las operaciones o transacciones económicas inusuales.	Garantizar que el modelo matemático definido para la detección de operaciones o transacciones económicas inusuales sea el adecuado de acuerdo a la realidad de la Cooperativa.	Informe.	Eventual.
17	Informar anualmente a la UIF sobre la capacitación de directivos, personal bajo contratación de prestación de servicios profesionales y empleados de la Institución en relación a las disposiciones legales y reglamentarias, instructiva, manual, políticas y procedimientos internos en materia de prevención de lavado de activos.	Cumplir con las disposiciones emitidas por la Unidad de Inteligencia Financiera (UIF).	Sumilla de recepción en Oficio de comunicación de entrega a la Unidad de Inteligencia Financiera.	Anual.
18	Absolver consultas del personal de la Cooperativa, relacionadas con la naturaleza de las transacciones frente a la actividad del socio o cliente.	Evitar errores operativos.	E-mail de respuesta.	Eventual.
19	Comunicar en forma permanente a directivos, personal bajo contratación de prestación de servicios profesionales y empleados de la Institución acerca de la estricta reserva con que deben mantenerse los requerimientos de información realizados por la UIF, de conformidad con lo previsto en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.	Evitar sanciones por parte de los organismos de control.	Circular a todo el personal sobre el sigilo y reserva bancaria.	Frecuente.
20	Verificar permanentemente, en coordinación con los responsables de las diferentes áreas de la Institución, que las transacciones que igualen o superen los umbrales	Identificar inconsistencias de transacciones versus documentos sustentatorios y formularios de declaración de	Reporte.	Frecuente.

	establecidos por la UIF, cuenten con los documentos sustentatorios respectivos; y, con el formulario de declaración de origen o destino lícito de recursos.	origen o destino lícito de recursos.		
21	Monitorear permanentemente las operaciones o transacciones de la Institución, a fin de detectar operaciones o transacciones económicas inusuales e injustificadas; recibir los informes de dichas operaciones o transacciones, de acuerdo a la red interna de reporte implantado por la Institución; y dejar constancia de lo actuado sobre estas transacciones.	Detectar operaciones o transacciones económicas inusuales e injustificadas.	Informe.	Frecuente.
22	Realizar el análisis de las operaciones o transacciones económicas inusuales e injustificadas presentadas en la Institución; preparar y presentar al Comité de Ética y Cumplimiento el correspondiente informe, con los documentos de sustento que se conservarán por seis años.	Reportar a la Unidad de Inteligencia Financiera las operaciones o transacciones económicas inusuales e injustificadas que se presenten en la Cooperativa.	Formulario de Reporte de Operaciones y Transacciones Inusuales e Injustificadas (ROI).	Eventual.
23	Coordinar con la UIF las actividades de reporte para cumplir las obligaciones de la Institución sobre esta materia.	Evitar sanciones por incumplimiento.	Asistencia a reuniones, capacitación.	Eventual.
24	Monitorear el cumplimiento de instructivos, disposiciones, registros, reportes y más requerimientos establecidos por la UIF.	Evitar sanciones por incumplimiento.	Reportes.	Mensual.
25	Controlar que se mantenga actualizada la base de datos institucional, con la información que provee la Superintendencia de Bancos y Seguros sobre las personas que se encuentran inhabilitadas para operar en el sistema financiero nacional.	Reducir el nivel de riesgo que representan los socios y clientes potenciales, actuales, permanentes y ocasionales, registrados en la base de INHABILITADOS.	Reporte.	Diario.
26	Controlar que se mantenga actualizada la base de datos	Reducir el nivel de riesgo que	Reporte.	Semanal.

	institucional, con la información que provee el Consejo Nacional de Control de Sustancias Estupefacentes y Psicotrópicas (CONSEP) sobre las personas sindicadas, encausadas, imputadas, acusadas o sentenciadas por delitos tipificados y sancionados en la Ley de Sustancias Estupefacentes y Psicotrópicas.	representan los socios y clientes potenciales, actuales, permanentes y ocasionales, registrados en la base de SINDICADOS.		
FUNCIONES SECUNDARIAS				
No	FUNCIONES (Qué hace)	RESULTADO FINAL ESPERADO (para qué lo hace)	FORMAS DE MEDIR EL LOGRO (Como sabe que lo hizo)	FRECUENCIA (Periodicidad)
1	Digitalización de documentos.	Cumplir con lo estipulado en las disposiciones y resoluciones emitidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros y la Junta Bancaria, respecto a la conservación de documentos.	Archivo digital.	Semanal.
2	Archivo.	Mantener ordenada y clasificada la información.	Archivo físico.	Semanal.

5.- Perfil por competencias

5.1. Competencias Comportamentales del Puesto

- ✓ Ética Profesional
- ✓ Liderazgo
- ✓ Pensamiento analítico
- ✓ Pensamiento crítico
- ✓ Proactividad

- ✓ Razonamiento Analítico
- ✓ Razonamiento Ejecutivo
- ✓ Tolerancia
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Manejo de Conflictos
- ✓ Habilidad de Dirección

5.2. Competencias Técnicas

- ✓ Normativa Legal Vigente
- ✓ Técnicas de Investigación
- ✓ Manejo de Conflictos
- ✓ Control Interno
- ✓ Gestión de Riesgos
- ✓ Gestión de Procesos
- ✓ Gobierno Corporativo
- ✓ Manejo de Microsoft Office

6.- Perfil Profesional del Puesto

6.1. Nivel de Educación:

- ✓ Título de tercer o Cuarto nivel legalmente reconocido por el CONESUP.

6.2. Profesión:

- ✓ Acreditar título profesional universitario en las ramas de derecho, economía, administración de empresas, contabilidad, auditoría o carreras afines a banca y finanzas

6.3. Experiencia Laboral:

- ✓ Dos (2) años, como oficial de cumplimiento en instituciones financieras controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros

6.4. Conocimientos Adicionales:

- ✓ Habilidad de comunicación
- ✓ Liderazgo

3.4.2 SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Es una metodología que centra su estudio en la investigación de las características comunes de los trabajadores más eficientes dentro de su puesto de trabajo, es un ciclo integrado de planificación que involucra definiciones de las responsabilidades y determinación al inicio del período de los objetivos y metas junto con asesoramiento mediante información sobre el desempeño, desarrollo personal y una revisión del desempeño.

El sistema permite una medición periódica del desempeño con la Gerencia General conjuntamente con el Departamento de Gestión del Talento Humano y los jefes departamentales para determinar el grado de efectividad de sus trabajadores, lo cual garantizará un adecuado reconocimiento y recompensa unidos al logro, una participación en la determinación de los objetivos que deben alcanzar, detectar errores en la práctica y la manera cómo superarlos.

Debido a que anteriormente la Cooperativa no contaba con un instrumento técnico y objetivo en donde se determine los procedimientos a seguir para la calificación del rendimiento de sus trabajadores, las capacitaciones no estaban bien direccionadas generando beneficios a un solo grupo y descuidando a los que en realidad necesitaban dicha capacitación.

Por este motivo se propone un nuevo modelo de evaluación que para ser efectivo debe generar confianza a través de la práctica oportuna que demuestre transparencia en su aplicación y en los resultados obtenidos.

Desde este contexto se debe entender que la Evaluación del Desempeño en el mundo de las competencias no se refiere a un conjunto de exámenes sino que es la base para la certificación de competencias y se lleva a cabo como un proceso para acopiar evidencias de desempeño y conocimiento de un individuo en relación con una norma de competencia laboral. Esto le confiere un papel de instrumento de diagnóstico muy apreciable tanto para el trabajador como para el empleador.

3.4.2.1 ASPECTOS JURÍDICOS Y NORMATIVOS

La Cooperativa Atuntaqui es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para formar una organización democrática cuya administración y gestión debe llevarse a cabo de la forma que acuerden los socios, generalmente en el contexto de la economía de mercado. Su intención es hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.

De acuerdo con el Reglamento Interno de Trabajo y dando cumplimiento con lo dispuesto en el art. 64 del Código del Trabajo vigente, en concordancia con los Arts. 42, numeral 12, 44 literal a), 45 literal e) y 172, numeral 2do. y más disposiciones pertinentes del cuerpo legal, antes mencionado, resuelve en el capítulo VII referente a el desarrollo profesional lo siguiente:

Art. 35 La Jefatura de Recursos Humanos elaborará el plan de capacitación anual, en el último trimestre del año inmediato anterior, de conformidad con las políticas del Consejo de Administración de la Cooperativa.

Art. 40 Los Gerentes y jefes de oficina remitirán todos los programas de capacitación que reciban, al departamento de Recursos Humanos.

Art. 41.El Jefe de Recursos Humanos enviará un informe a Gerencia General, sobre los programas y personal que puede asistir a la capacitación, para su análisis y aprobación, previo conocimiento del Consejo de Administración.

Y en el capítulo X se cita el Art. 60 Todos los empleados serán evaluados mensualmente, con la intención de llevar una estadística de su labor, sin embargo Gerencia General dispondrá, la ejecución del proceso de evaluación cuando crea conveniente. La evaluación del desempeño medirá el desenvolvimiento y objetivos planteados por los funcionarios y empleados y la organización en el período determinado.

Los artículos antes mencionados del reglamento interno de trabajo dejan muy claro la importancia de la evaluación para poder capacitar al trabajador para que mejore las fallas encontradas.

Actualmente se encuentra controlada por la Superintendencia de Bancos, organismo que regula sus actividades financieras y obliga a impulsar el desarrollo institucional para conseguir mejores estándares de calidad y eficiencia mediante la capacitación y asistencia técnica a sus trabajadores.

3.4.2.2 BENEFICIOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN

Mediante la aplicación del sistema la Cooperativa se beneficiará al poder evaluar al potencial humano que posee a corto, mediano y largo plazo, y definir la contribución que hace cada empleado a la misma.

Puede identificar a los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.

Sirve para detectar, analizar y proponer soluciones a los problemas relacionados con la eficiencia de los trabajadores.

Puede dar mayor dinámica a su política de talento humano, ofreciendo oportunidades a los empleados (no solo ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

3.4.2.3 RESPONSABLES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

Se tomará en cuenta el orden jerárquico según el organigrama estructural ANEXO4, para establecer sus responsabilidades dentro del proceso de Evaluación por Competencias, y sobre todo que exista la imparcialidad y ética profesional para una correcta aplicación de la evaluación. Dentro de esta fase se encuentran:

- a) EVALUADORES,
- b) EVALUADOS,

c) JEFE INMEDIATO DEL EVALUADOR.

3.4.2.3.1 EVALUADORES

Se denominan evaluadores a los Jefes inmediatos, puesto que comparten la mayor parte del tiempo de trabajo con sus subalternos, esto les permite conocer cuáles son sus fortalezas, debilidades y cuál sería el mejor camino para ayudarle a desarrollar todas sus habilidades y destrezas para que pueda alcanzar el nivel de trabajo deseado.

3.4.2.3.2 EVALUADOS

Según el reglamento interno de trabajo que maneja la Cooperativa Atuntaqui, los trabajadores tienen un contrato de trabajo a prueba durante 90 días, luego de ello se procede a una evaluación para conocer la evolución que ha tenido desde el proceso de inducción hasta el momento de realizar sus tareas solo, luego de ello la evaluación será mensual salvo otra disposición de la Gerencia General, es muy importante que se realicen frecuentemente las evaluaciones ya que ése será el mecanismo para conocer si el trabajador se encuentra mejorando sus falencias.

3.4.2.3.3 JEFE INMEDIATO DEL EVALUADOR

Este grupo lo conforman el Jefe de Recursos Humanos y Gerencia General, ya que existen puestos de Jefaturas que según la línea jerárquica directamente demuestran resultados a la Gerencia General, ésta evaluación se la realiza a los seis meses de permanencia en el puesto de jefatura salvo otra disposición del Consejo de Administración.

3.4.2.4 PROCEDIMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN

Se debe realizar una descripción completa y actualizada de los puestos de trabajo, realizada en términos de competencias exigidas para su

desempeño y explicitando los comportamientos observables, contribuiría a evaluar con acierto la competencia de quien lo ocupa o podría ocuparlo.

Es necesario que el sentido de la evaluación de competencias sea entendido por todos quienes participan en la misma, de tal manera que sea percibida y aceptada como una función necesaria, integrada dentro de la gestión de las personas en la organización.

Quienes actúan como evaluadores habrían de recibir una formación que les capacite en el uso de las técnicas que se empleen, y que les alerte sobre los errores comunes que suelen afectar a la fiabilidad de los resultados de la evaluación. Adicionalmente, es necesario conseguir la motivación de los evaluadores para que desempeñen su tarea con dedicación y rigor.

Las evaluaciones pueden darse de las siguientes maneras: el evaluador independientemente califica y luego analiza los resultados en presencia de su trabajador, o se reúne con el empleado y conjuntamente llenan el documento de evaluación, donde pueden discutir sobre aspectos que no estén de acuerdo las partes. Otra manera es entregar el formulario para que los trabajadores se autoevalúen, esto permitirá al jefe inmediato analizar y detectar el concepto que tienen de si mismos y al momento de evaluar puede subir o bajar los puntajes dependiendo de su criterio profesional.

La periodicidad con que se evalúen se establece en el reglamento interno de trabajo de la Cooperativa Atuntaqui, el mismo que puede ser modificado según el criterio de la Gerencia General y Consejo de Administración.

3.4.2.4.1 PLANEAMIENTOS DE LA EVALUACIÓN

Es indispensable que se socialice el procedimiento a seguir que consta de las siguientes etapas:

- a) Presentación del Modelo de Evaluación por Competencias a Gerencia General para su aceptación y realizar ajustes.

b) El Modelo de Evaluación por Competencias será presentado a las Gerencias y Jefatura Departamentales, para que todos tengan un mismo criterio de calificación.

c) Talento Humano imprimirá los formularios respectivos para cada uno de los empleados y entregará a los Gerentes y Jefes inmediatos, en función de los cargos.

d) Los formularios deben ser llenados conjuntamente entre evaluador - evaluado (opcional) y mediante una conversación se definirá el rango establecido para cada uno de los factores. (EXCELENTE, MUY BUENO, NORMAL, NECESITA MEJORAR).

e) Luego de haber llenado completamente el formulario, el evaluado y evaluador deberá firmar, lo que ratificará la aceptación de la calificación obtenida, cualquier observación adicional se la deberá realizar en el formulario, antes de la firma de aceptación.

f) Los formularios serán entregados a la Jefatura de Talento Humano en un plazo no mayor de 8 días calendario, para su conocimiento y calificación de ser necesaria.

g) El informe final será presentado a Gerencia General en el plazo de ocho días calendario a partir de la entrega total de los formularios.

f) Las evaluaciones deberán ser archivadas en cada uno de las carpetas personales de los empleados, para que tengan conocimiento cuando lo requieran.

3.4.2.4.2 POSIBLES ERRORES EN LA EVALUACIÓN

La evaluación en sí puede ser compleja, y encierra la dificultad que supone emitir juicios valorativos que se ajusten a las características y al mérito real de las personas evaluadas. Intrínsecamente, el desarrollo de la evaluación puede verse dificultado por problemas de tipo técnico que tienen su base generalmente en el modo en que quienes se encargan de llevarla a cabo se desenvuelven en su tarea evaluadora.

GIL, Javier (2008) manifiesta: “ a) *EL ERROR DE INDULGENCIA* o *severidad* se produce cuando diferentes evaluadores poseen criterios implícitos diferentes a la hora de emitir sus valoraciones.

b) *ESCALAS DE OBSERVACIÓN* se ha apreciado la denominada *tendencia central*, o *inclinación a situar las valoraciones en las posiciones intermedias de la escala, huyendo de las puntuaciones extremas.*

c) *EL EFECTO HALO* se produce cuando la valoración positiva o negativa de uno o varios elementos de la competencia del trabajador llevan a valorar en el mismo sentido al resto de los elementos que son objeto de evaluación.

d) *EFECTO DE CONTAMINACIÓN.* En este caso, la valoración de las evaluaciones estarían condicionadas por competencias que destacan en el sujeto evaluado, pero que no forman parte del perfil de competencias propio del puesto de trabajo en función del cual se lleva a cabo la evaluación.

c) *EL EFECTO NOVEDAD* se daría cuando en los evaluadores influye la impresión causada por las conductas, experiencias o hechos más recientes, sin que se tengan en cuenta con el mismo peso los elementos que constituyen su trayectoria formativa o laboral.”

Una evaluación que cumpla con las funciones que le son propias habría de integrarse de manera efectiva en la gestión de las personas de la organización, y debería resultar creíble para todos los que de alguna manera participan en la misma. Los esfuerzos por lograr la fiabilidad o consistencia de los juicios, así como por evidenciar la validez o ajuste de las valoraciones al desarrollo real que presentan las competencias medidas, contribuirían a legitimar los resultados de la evaluación.

3.4.2.4.3 COMPETENCIAS CONSIDERADAS

Cada una de las competencias que han sido escogidas de acuerdo a los objetivos institucionales y permitirán conocer cuáles son las capacidades que debe poseer un trabajador de acuerdo a sus funciones.

- a) Adaptación al cambio
- b) Análisis de operaciones
- c) Asertividad de firmeza
- d) Autocontrol
- e) Búsqueda de información
- f) Calidad de trabajo
- g) Capacidad para aprender
- h) Comunicación
- i) Compromiso
- j) Conocimiento Organizacional
- k) Delegación de responsabilidades
- l) Dinamismo
- m) Iniciativa
- n) Lealtad y sentido de pertenencia
- ñ) Liderazgo
- o) Orientación de asesoramiento
- p) Orientación a el cliente
- q) Orientación al Logro
- r) Pensamiento Analítico
- s) Pensamiento Conceptual
- t) Pensamiento estratégico

- u) Planificación y control
- v) Productividad
- w) Relaciones interpersonales
- x) Técnicas de negociación
- y) Tolerancia a la presión
- z) Trabajo en equipo

3.4.2.4.4 DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIAS

La descripción se encuentra descrita en el Diccionario de Competencias ANEXO5 y cada una de las 27 competencias elegidas se encuentran subdivididas en cuatro niveles de actuación y a su vez cada nivel tiene su valoración numérica y la respectiva descripción del comportamiento que deberá ser analizado y calificado con detenimiento por parte del evaluador.

3.4.2.4.5 INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

Representa un formulario que va dirigido para dos grupos jerárquicos dentro de la institución los cuales son:

a) JEFATURAS:

Para los jefes departamentales, jefes de áreas, Gerentes de Sucursales, Subgerentes, con funciones de responsabilidad similar.

b) OPERATIVOS:

Para el personal de analistas, asistencias, auxiliares, oficinistas, secretarias, cajeros, servicios generales.

Consta de los siguientes datos: Nombre de la institución, Datos informativos del evaluado, Período de evaluación, Objetivo de la evaluación, Identificación de las competencias, Criterio de Desempeño por competencias.

Posterior a esto presento una división de niveles en tres tipos de competencias a evaluar las mismas que se componen por:

a) COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES:

Son aquellas competencias relevantes que una empresa desea que todo su personal posea y desarrolle. Se relacionan con la misión y visión. Representan el 40% del total de la evaluación.

b) COMPETENCIAS TÉCNICAS:


Es el dominio experto de las tareas y contenidos del ámbito de trabajo así como los conocimientos y destrezas necesarias para ello. Se considera un 40% de la evaluación.

c) COMPETENCIAS SOCIALES:

Colaborar con otras personas en forma comunicativa y constructiva mostrando un comportamiento orientado al grupo. Esta competencia se valorará en un 20% del total.

Adicionalmente se da a conocer las instrucciones para la valoración de la evaluación, para que el jefe inmediato proceda a emitir su criterio cuantificando cada respuesta emitida por el trabajador.

Al final de cada formulario existe una Hoja de Comentarios que deberán llenar tanto el evaluado como el evaluador, sellando sus observaciones con las respectivas firmas de aceptación, vale recalcar que se deberá entregar el formulario al Jefe de Talento Humano en un plazo no mayor a ocho días para su posterior análisis y archivo.

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ATUNTAQUI LTDA	
	EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS	
	EVALUACION PARA JEFATURAS	GESTION DEL TALENTO HUMANO

NOMBRES:

DENOMINACIÓN DEL PUESTO:

REPORTA A:


TIPO DE EVALUACIÓN: semestral Anual Excepcional

OBJETIVO: Conocer el nivel de competencias personales y profesionales de las jefaturas para la mejora continua de los resultados organizacionales.

IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS	
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	Son aquellas competencias relevantes que una empresa desea que todo su personal posea y desarrolle . Se relacionan con la misión y visión.
COMPETENCIAS TECNICAS	Es el dominio experto de las tareas y contenidos del ámbito de trabajo así como los conocimientos y destrezas necesarias para ello.
COMPETENCIAS SOCIALES	Colaborar con otras personas en forma comunicativa y constructiva mostrando un comportamiento orientado al grupo.

CRITERIO DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS		
EXCELENTE	4	Desempeño que demuestra logros excepcionales en todas las manifestaciones de su trabajo.
MUY BUENO	3	Refleja un nivel de consecución y desempeño que supera lo razonable en las diferentes manifestaciones de su trabajo.
NORMAL	2	Refleja un desempeño riguros, el habitual de aquellas personas que tienen conocimientos, formación y experiencia.
NECESIDAD DE DESARROLLO	1	Desempeño que no cumple completamente las necesidades de un puesto en las principales áreas de trabajo .


Revisado por:	Talento Humano 2010	Página: 01
---------------	---------------------	------------

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ATUNTAQUILDA	
	EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS	
	EVALUACION PARA JEFATURAS	GESTION DEL TALENTO HUMANO

I.	COMPETENCIAS DE GESTIÓN (40%)	EXCELENTE	MUY BUENO	NORMAL	NECESIDAD DE DESARROLLO
1.1	Conocimiento Organizacional				
	Comprende e interpreta las situaciones que afectan directamente a la realidad organizacional, así como para demostrar los conocimiento de todos los procesos operativos y de servicio de la cooperativa.	0			
1.2	Pensamiento Conceptual				
	Aplica o crea nuevos conceptos para la solución de problemas complejos	0			
1.3	Productividad				
	Habilidad de fijar para si mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente.	0			
1.4	Planificación y control				
	Capacidad para determinar de forma eficaz, fases, etapas, metas a través del desarrollo de planes de acción, incluyendo los recursos necesarios y los sistemas de control.	0			
1.5	Pensamiento Analítico				
	Analiza información y destaca tendencias, patrones causas y efectos.	0			
1.6	Adaptación al cambio				
	Se enfrenta con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas y acepta los cambios de forma positiva y constructiva.	0			
1.7	Pensamiento estratégico				
	Tiene la habilidad para asimilar rápidamente los cambios del entorno, oportunidades y amenazas, e identifica las características propias de la organización, debilidades y fortalezas.	0			

SUBTOTAL	0	0	0	0
TOTAL	0			


Revisado por:	Talento Humano 2010	Página: 02
---------------	---------------------	------------

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ATUNTAQUILTA	
	EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS	
	EVALUACION PARA JEFATURAS	GESTION DEL TALENTO HUMANO

II.	COMPETENCIAS TÉCNICAS (40%)	EXCELENTE	MUY BUENO	NORMAL	NECESIDAD DE DESARROLLO
2.1	Orientación de asesoramiento				
	Ofrece guías de sugerencia a los demás para que puedan tomar decisiones.	0			
2.2	Capacidad para aprender				
	Asimila nueva información y su aplicación es eficaz	0			
2.3	Delegación de responsabilidades				
	Delega de forma efectiva el trabajo entre sus colaboradores	0			
2.4	Trabajo en equipo				
	Coopera y trabaja en forma ordenada con los demás	0			
2.5	Liderazgo				
	Tiene capacidad para ejercer influencia sobre su equipo promoviendo en ellos una alta motivación por conseguir cada objetivo en su trabajo, lo cual conllevará a alcanzar la meta final de la organización.	0			
2.6	Técnicas de negociación				
	Llega a acuerdos ventajosos, a través del intercambio de información, debate de ideas y utiliza estrategias efectivas, con personas o grupos que puedan representar de alto interés para la organización.	0			
2.7	Autocontrol				
	Controla las emociones personales y evita las reacciones negativas ante provocaciones.	0			

SUBTOTAL	0	0	0	0
TOTAL	0			

Revisado por:	Talento Humano 2010	Página: 03
---------------	---------------------	------------

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ATUNTAQUILTDA	
	EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS	
	EVALUACION PARA JEFATURAS	GESTION DEL TALENTO HUMANO

III.	COMPETENCIAS SOCIALES (20%)	EXCELENTE	MUY BUENO	NORMAL	NECESIDAD DE DESARROLLO
3.1	Asertividad de firmeza				
	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias, se opone con firmeza cuando se amenaza el logro de las metas.	0			
3.2	Comunicación				
	Escucha, expresa conceptos e ideas en forma efectiva y expone aspectos positivos.	0			
3.3	Lealtad y sentido de pertenencia				
	Conocer los valores y elementos culturales de la empresa, los asume, defiende y promulga como si fueran propios.	0			
3.4	Dinamismo				
	Tiene la habilidad para trabajar arduamente en situaciones cambiantes o alternativas, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.	0			
3.5	Relaciones interpersonales				
	Mantiene relaciones cordiales y reciprocas con distintas personas.	0			

SUBTOTAL	0	0	0	0
TOTAL	0			

Revisado por:	Talento Humano 2010	Página: 04
---------------	---------------------	------------

INDICACIONES PARA LA EVALUACIÓN

Para obtener la valoración individual de las competencias se debe sumar cada uno de los ítems y dividir para el número de competencias evaluadas.


La evaluación general se la obtendrá de multiplicar los totales por el porcentaje asignado según su importancia para cada competencia.

EVALUACIÓN INDIVIDUAL	VALORACIÓN	PORCENTAJE	TOTAL
I. COMPETENCIAS DE GESTION	0	0,4	0,00
II. COMPETENCIAS TÉCNICAS	0	0,4	0,00
III. COMPETENCIAS SOCIALES	0	0,2	0,00
	0	1	0,00

EVALUACIÓN GRUPAL

EXCELENTE	(3,5 - 4,0)	
MUY BUENO	(2,5 - 3,0)	
NORMAL	(1,5 - 2,0)	
NECESIDAD DE DESARROLLO	(menos de 1)	

Revisado por:	Talento Humano 2010	Página: 05
---------------	---------------------	------------

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ATUNTAQUI LTDA	
	EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS	
	EVALUACION PARA OPERATIVOS	GESTION DEL TALENTO HUMANO


NOMBRES:
DENOMINACIÓN DEL PUESTO:
REPORTA A:
TIPO DE EVALUACIÓN: semestral Anual Excepcional

OBJETIVO: Conocer el nivel de competencias personales y profesionales de los operativos para la mejora continua de los resultados organizacionales.

IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS	
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	Son aquellas competencias relevantes que una empresa desea que todo su personal posea y desarrolle . Se relacionan con la misión y visión.
COMPETENCIAS TECNICAS	Es el dominio experto de las tareas y contenidos del ámbito de trabajo así como los conocimientos y destrezas necesarias para ello.
COMPETENCIAS SOCIALES	Colaborar con otras personas en forma comunicativa y constructiva mostrando un comportamiento orientado al grupo.

CRITERIO DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS		
EXCELENTE	4	Desempeño que demuestra logros excepcionales en todas las manifestaciones de su trabajo.
MUY BUENO	3	Refleja un nivel de consecución y desempeño que supera lo razonable en las diferentes manifestaciones de su trabajo.
NORMAL	2	Refleja un desempeño riguros, el habitual de aquellas personas que tienen conocimientos, formación y experiencia.
NECESIDAD DE DESARROLLO	1	Desempeño que no cumple completamente las necesidades de un puesto en las principales áreas de trabajo .


Revisado por:	Talento Humano 2010	Página: 01
---------------	---------------------	------------

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ATUNTAQUILTIDA	
	EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS	
	EVALUACIÓN PARA OPERATIVOS	GESTION DEL TALENTO HUMANO

I.	COMPETENCIAS DE GESTIÓN (40%)	EXCELENTE	MUY BUENO	NORMAL	NECESIDAD DE DESARROLLO
1.1	Orientación al Logro				
	Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados	0			
1.2	Orientación a el cliente				
	Tiene deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquéllas no expresadas.	0			
1.3	Generación de ideas				
	Genera varias formas o alternativas para solucionar los problemas	0			
1.4	Planificación				
	Desarrolla estrategias para implementar una idea	0			
1.5	Pensamiento Analítico				
	Analiza información y destaca tendencias, patrones causas y efectos.	0			
1.6	Adaptación al cambio				
	Se enfrenta con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas y acepta los cambios de forma positiva y constructiva.	0			
1.7	Calidad de trabajo				
	Permanentemente se actualiza en temas de interés que contribuyan a alcanzar el estándar de calidad que la organización requiere.	0			

SUBTOTAL	0	0	0	0
TOTAL	0			


Revisado por:	Talento Humano 2010	Página: 02
---------------	---------------------	------------

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ATUNTAQUILTDA	
	EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS	
	EVALUACION PARA OPERATIVOS	GESTION DEL TALENTO HUMANO

II.	COMPETENCIAS TÉCNICAS (40%)	EXCELENTE	MUY BUENO	NORMAL	NECESIDAD DE DESARROLLO
2.1	Análisis de operaciones				
	Analiza demandas y requerimientos de un servicio o producto para mejorarlo.	0			
2.2	Capacidad para aprender				
	Asimila nueva información y su aplicación es eficaz.	0			
2.3	Comunicación				
	Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer sus opiniones.	0			
2.4	Trabajo en equipo				
	Coopera y trabaja en forma ordenada con los demás	0			
2.5	Búsqueda de Información				
	Siente Inquietud y curiosidad por buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo que se requiere en el puesto.	0			
2.6	Iniciativa				
	Actúa de forma proactiva y no sólo piensa en lo que hay que hacer en el futuro.	0			
2.7	Autocontrol				
	Controla las emociones personales y evita las reacciones negativas ante provocaciones.	0			

SUBTOTAL	0	0	0	0
TOTAL	0			

Revisado por:	Talento Humano 2010	Página: 03
---------------	---------------------	------------

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ATUNTAQUILDA	
	EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS	
	EVALUACION PARA OPERATIVOS	GESTION DEL TALENTO HUMANO

III.	COMPETENCIAS SOCIALES (20%)	EXCELENTE	MUY BUENO	NORMAL	NECESIDAD DE DESARROLLO
3.1	Compromiso				
	Toma conciencia de la importancia que tiene el cumplir con el desarrollo de su trabajo dentro del plazo que se le ha estipulado.	0			
3.2	Tolerancia a la presión				
	Actúa eficazmente aun en situaciones de presión de tiempo, oposiciones y adversidad.	0			
3.3	Lealtad y sentido de pertenencia				
	Conocer los valores y elementos culturales de la empresa, los asume, defiende y promulga como si fueran propios.	0			
3.4	Dinamismo				
	Tiene la habilidad para trabajar arduamente en situaciones cambiantes o alternativas, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.	0			
3.5	Integridad				
	Comunica las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruentes con lo que se dice.	0			

SUBTOTAL	0	0	0	0
TOTAL	0			

Revisado por:	Talento Humano 2010	Página: 04
---------------	---------------------	------------

INDICACIONES PARA LA EVALUACIÓN

Para obtener la valoración individual de las competencias se debe sumar cada uno de los ítems y dividir para el número de competencias evaluadas.


La evaluación general se la obtendrá de multiplicar los totales por el porcentaje asignado según su importancia para cada competencia.

EVALUACIÓN INDIVIDUAL	VALORACIÓN	PORCENTAJE	TOTAL
I. COMPETENCIAS DE GESTION	0	0,4	0,00
II. COMPETENCIAS TÉCNICAS	0	0,4	0,00
III. COMPETENCIAS SOCIALES	0	0,2	0,00
	0	1	0,00

EVALUACIÓN GRUPAL

EXCELENTE	(3,5 - 4,0)	
MUY BUENO	(2,5 - 3,0)	
NORMAL	(1,5 - 2,0)	
NECESIDAD DE DESARROLLO	(menos de 1)	

Revisado por:	Talento Humano 2010	Página: 05
---------------	---------------------	------------

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ATUNTAQUI LTDA.	
	EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS	
	HOJA DE COMENTARIOS	GESTION DEL TALENTO HUMANO

FECHA:

Objetivo: Proveer tanto al evaluado como al evaluador información sobre las competencias que se debe mejorar mediante un Plan de Capacitación y Mejoramiento continuo.

OBSERVACIONES DEL EVALUADOR:

OBSERVACIONES DEL EVALUADO:

DESTREZAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO:

PLAN DE MEJORAMIENTO CONTINUO:

FIRMA EVALUADOR: _____

FIRMA EVALUADO: _____

Las firmas tanto del evaluado como del evaluador significan que se han discutido las partes de la evaluación y se ha llegado a un mutuo acuerdo.

Revisado por:	Talento Humano 2010	Página: 06
---------------	---------------------	------------

3.4.2.5 CONTROL DEL SISTEMA

3.4.2.5.1 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

Una vez reunida la información total de las evaluaciones por parte del Jefe de Talento Humano, es necesario informar a la Gerencia General los resultados de la evaluación mediante un oficio en el que se indique las competencias que se deben mejorar y cómo el jefe inmediato puede colaborar en el incremento de la productividad del trabajador, así como también sugerir los posibles planes de capacitación para que puedan adquirir nuevas destrezas en sus actividades.

Si el rango se encuentra entre 3,5 a 4 puntos la evaluación será EXCELENTE, ello implicará expresar un reconocimiento por el nivel alcanzado al trabajador y ratificar el respaldo para que siga manteniendo su rendimiento en beneficio personal e institucional.

Si el intervalo es de 2.5 a 3 quiere decir que el trabajador no ha alcanzado el nivel óptimo pero está en buen camino, esto equivale a la calificación de MUY BUENO, la Cooperativa deberá dotar de los recursos necesarios para impulsar a que el trabajador eleve su desempeño, esto se podrá medir con las evaluaciones mensuales que constan en el Reglamento Interno de Trabajo.

Cuando la valoración se encuentra entre 1.5 a 2 se considera NORMAL, es típico de aquellas personas que han alcanzado un nivel de experiencia y tiempo en el que no pueden aportar ningún cambio adicional, es decir se conforman con lo que está establecido, en este caso se deberá mantener una conversación personal con el trabajador para que acepte nuevos retos mediante la capacitación.

Si la mayoría de las competencias no están acorde al nivel requerido significa que NECESITA DESARROLLO, esto implica que no cumple completamente las necesidades de un puesto en las principales áreas de trabajo, el Jefe de Talento Humano deberá recomendar su reubicación en un puesto donde se aproveche las competencias en las cuales haya superado el nivel requerido, o bien puede quedar

a criterio del evaluador la calificación cualitativa y de ser el caso se aplicará según el Reglamento Interno de Trabajo.

3.4.2.5.2 RECLAMOS

Se podrá presentar cualquier desacuerdo con la evaluación obtenida en el lapso de dos días posteriores a la entrega de los resultados, el mismo que deberá ser por escrito y debidamente fundamentado ante el Jefe de Talento Humano, el mismo que luego de analizarlo e investigar los hechos deberá emitir su criterio para una nueva evaluación o para reiterar la misma calificación.

3.4.2.5.3 SEGUIMIENTO AL SISTEMA

Para que el sistema se mantenga es necesario establecer las bases para compensar los esfuerzos realizados por los Excelentes y Muy Buenos trabajadores que mantienen el nivel de eficiencia dentro de la Cooperativa, como son:

a) Ascensos:

Los ascensos por mérito benefician a los trabajadores mejores calificados en las evaluaciones del desempeño por competencias individuales llevadas a cabo en forma eficaz.

b) Remuneración Variable:

Es una remuneración adicional que percibe el trabajador por llegar a las metas propuestas y sobrepasarlas.

En cuanto a los trabajadores que no lograron llegar a los niveles superiores se les brindará una adecuada capacitación y mayor entrenamiento para que se motiven a ser mejores cada día para su beneficio propio y de la Cooperativa.

3.4.3 PLAN DE CAPACITACIÓN

La principal característica en la capacitación por competencias, es su orientación a la práctica por un lado, y una inserción natural a la vida laboral de la persona, es por ello la importancia de establecer un plan de capacitación para mejorar las capacidades de los trabajadores de la Cooperativa Atuntaqui, éste plan se elaborará en el último trimestre del año inmediato anterior de conformidad con las políticas del Consejo de Administración.

3.4.3.1 RESPONSABLES

Los encargados de la capacitación de los trabajadores serán el Jefe de Talento Humano conjuntamente con la Gerencia General, quienes mediante la información recopilada durante la evaluación detecten las necesidades de capacitación y coordinen el desarrollo de la misma, pueden ser anuales, semestrales, mensuales o como considere efectivo siempre y cuando no se altere las labores normales de atención.

3.4.3.2 POLÍTICAS DE CAPACITACIÓN

3.4.3.2.1 Todo empleado de la Cooperativa deberá asistir durante el año a los cursos de capacitación externa o interna, que sean necesarias para mejorar el desempeño en su puesto y/o área de trabajo.

3.4.3.2.2 Todo empleado que asista a un curso de capacitación, lo hace representando a la Cooperativa como Institución.

3.4.3.2.3 La asistencia a un curso de capacitación, compromete al empleado a compartir sus conocimientos con sus compañeros o equipo de trabajo, por lo que el empleado deberá, en un plazo máximo de seis días posterior al curso que haya asistido, dictar una conferencia en su departamento, u oficina y áreas afines, para compartir sus nuevos conocimientos; así también el empleado deberá aplicar lo aprendido para el mejor desarrollo de sus funciones.

3.4.3.2.4 Los Gerentes y jefes de oficina remitirán todos los programas de capacitación que reciban, al departamento de Recursos Humanos.

3.4.3.2.5 El curso debe ser solicitado, mínimo con dos semanas de anticipación para tramitar normalmente la inscripción, pasaje, etc.

3.4.3.2.6 Toda inversión de capacitación en el personal tendrá un retorno, en tiempo o en dinero, conforme el Código del Trabajo.

3.4.3.2.7 La asistencia a los cursos de capacitación externa será de carácter obligatorio para todo el personal que haya solicitado su inscripción, de haber sido inscrito y no asistir o de no aprobar el curso, seminario, etc. el costo del curso será descontado de su sueldo en el rol de pagos.

3.4.3.3 PROVEEDORES DE LA CAPACITACIÓN

La Cooperativa puede solicitar los servicios de empresas capacitadoras a nivel nacional y a entidades financieras que mantengan alianzas corporativas, como son CEDECOOP, CNCF, SUPERINTENDENCIA DE BANCOS, etc.

3.4.3.4 FORMAS DE CAPACITACIÓN

Existen diferentes modalidades de capacitación entre las más importantes escogidas para este plan son:

a) **CURSOS:**

Deben ser aprobados los contenidos de cada modulo.

b) **SEMINARIO – TALLER:**

Combina los aspectos teóricos y prácticos muy útiles para el aprendizaje.

c) **CONFERENCIAS:**

Las mismas que abarcan diversos temas de interés para la institución.

3.4.3.5 CONTROL DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

Se llevará un control del Plan de Capacitación en la medida en que los trabajadores aprovechen los conocimientos adquiridos ya sean en los cursos, seminarios, talleres a los cuales asistan y sobre todo que pongan en práctica en las labores diarias, para ello será necesario comprobar mediante otra Evaluación del Desempeño por Competencias la cual evidenciará el progreso en aquellas competencias fallidas anteriormente y que ahora su calificación sea superior, en todo caso quedará a criterio del Jefe de Talento Humano y Gerencia General si se necesita realizar mayor control.

CAPITULO IV

4. PRINCIPALES IMPACTOS

4.1 INTRODUCCION

Todo cambio genera una expectativa de mejora, de bienestar futuro dentro de la institución, por este motivo se hace necesario un análisis técnico de los impactos generados en el ámbito económico, empresarial y ético. Con la finalidad de realizar un análisis tanto cuantitativo y cualitativo se ha realizado una matriz de relación de la siguiente manera:

MATRIZ DE VALORACIÓN

Nivel de impacto	-	-	-	0	1	2	3
Indicador	3	2	1				
TOTAL							

Para realizar éste análisis se ha creído conveniente establecer un rango de nivel de impacto que va desde -3 hasta 3 con los siguientes criterios.

CRITERIOS

PUNTAJE	SIGNIFICADO
-3	Impacto alto negativo
-2	Impacto medio negativo
-1	Impacto bajo negativo
0	Sin impacto
1	Impacto bajo positivo
2	Impacto medio positivo
3	Impacto alto positivo

Para conocer el grado de impacto se emplea la siguiente ecuación:

$$\frac{\Sigma}{\text{indicador}} = \text{Grado de Impacto}$$

El Modelo de Evaluación por Competencias para el recurso humano de la Cooperativa de ahorro y crédito Atuntaqui, generará impactos en tres ámbitos específicos: económico, empresarial y ético.

4.2 IMPACTO ÉTICO

Nivel de impacto / Indicador	- 3	- 2	- 1	0	1	2	3
Nivel de ética profesional					x		
Capacidad de valores institucionales							x
Conciencia laboral						x	
Confianza de los socios						x	
TOTAL					1	2	1

$$\frac{\Sigma}{\text{indicador}} = \text{Grado de Impacto}$$

$$\frac{8}{5} = 1,6$$

El nivel de impacto ético es bajo positivo.

4.2.1 ANALISIS:

4.2.1.1 NIVEL DE ETICA PROFESIONAL:

Se asignó un nivel bajo positivo porque el nivel de ética dentro de la cooperativa es aceptable ya que la mayoría de profesionales que prestan sus servicios han demostrado respeto y honradez hacia la institución.

4.2.1.2 CAPACIDAD DE VALORES INSTITUCIONALES:

Se asignó un nivel alto positivo por cuanto existirá mayor confianza en el personal asignado, por lo que cada uno actuará con honestidad, siendo éste un valor importante dentro de la cooperativa.

4.2.1.3 CONCIENCIA LABORAL:

Se le asignó un nivel de impacto medio positivo porque se ha logrado ya que se cuenta con la valoración y estímulo de su personal.

4.3 IMPACTO EMPRESARIAL

Nivel de impacto	-3	-2	-1	0	1	2	3
Indicador							
Innovación						x	
Gerencia							x
Fortalecimiento del Clima laboral							x
Manejo del talento humano						x	
TOTAL						2	2

$$\frac{\sum}{\text{indicador}} = \text{Grado de Impacto}$$

$$\frac{10}{4} = 2,5 = 3$$

El nivel de impacto es alto positivo

4.3.1 ANALISIS

4.3.1.1 INNOVACIÓN:

Mejora los sistemas operacionales de la cooperativa; con cuya implantación los empleados pueden sentir que se trata de fomentar la competitividad interna, Bajo el lema: "A mejor sacrificio en beneficios de la empresa mayor satisfacción persona" Esta premisa trata de demostrarse indicando que el nuevo modelo implica el cumplimiento de objetivos, responsabilidades y competencias.

4.3.1.2 GERENCIA:

La base fundamental para gerenciar exitosamente es poner en práctica las cualidades de un buen líder, el que para lograr sus

objetivos debe saber cómo aplicar las diferentes formas del poder para influir positivamente en la conducta de sus seguidores, teniendo siempre presente las metas a las cuales se quiere llegar. En resumen, gerenciar y liderar son elementos que se deben combinar técnicamente para lograr la aplicación correcta del modelo, buscando permanentemente que el personal de la empresa pueda estar ligado a diferentes formas de cooperación siempre con eficiencia y eficacia para obtener el objetivo común.

4.3.1.3 FORTALECIMIENTO DEL CLIMA LABORAL:

Ayuda a mejorar el desempeño de todos los componentes de la empresa, debido a que el ambiente laboral, en todas las dependencias, es apropiado para que el personal aporte con ideas y sugerencias técnicas que se adecúen y fortalezcan el trabajo en equipo.

4.3.1.4 MANEJO DEL TALENTO HUMANO

El modelo de evaluación permite dar una mayor atención al talento humano ya que admite ser analizado y evaluado para con los ajustes respectivos, mantener el servicio en un nivel superior sostenido en base a las competencias innatas y adquiridas.

4.4 IMPACTO ECONÓMICO

Nivel de impacto	-3	-2	-1	0	1	2	3
Indicador							
Manejo adecuado de los recursos financieros							x
Optimización de recursos económicos						x	

Personaliza el servicio y la atención a las necesidades de los socios							x
Efecto Multiplicador							x
TOTAL						1	3

$$\frac{\Sigma}{\text{indicador}} = \text{Grado de Impacto}$$

$$\frac{11}{4} = 2,7 = 3$$

El nivel de impacto económico es alto positivo

4.4.1 ANALISIS:

4.4.1.1 MANEJO ADECUADO DE LOS RECURSOS FINANCIEROS:

Estructurando de manera adecuada el presupuesto de cada departamento, para concluir con el presupuesto general de la empresa, tomando en cuenta los requerimientos prioritarios que vayan en pro de brindar un servicio adecuado, que redunde en mayores ingresos para la Cooperativa.

4.4.1.2 OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS ECONÓMICOS:

Con la correcta utilización de los recursos económicos se proveerá a los empleados y trabajadores de la empresa mejores oportunidades de crecimiento profesional, en donde se impulse el trabajo productivo y organizado, eliminando el desperdicio de tiempo y dinero, redundará en el ahorro de recursos que se pueden canalizar para el mejoramiento del servicio, alcanzando los estándares de calidad requeridos, que desemboque en un servicio de calidad a los usuarios.

4.4.1.3 MEJORAR EL SERVICIO Y LA ATENCIÓN A

LAS NECESIDADES DE LOS SOCIOS:

Con conocimientos sobre técnicas para atender al cliente, que vayan enfocados a brindar un servicio de calidad que cumpla con todas las normas y estándares deseados, se prepara para que el servicio que brinda la institución sea el adecuado para los socios, teniendo en cuenta las necesidades y requerimientos de los mismos.

4.4.1.4 EFECTO MULTIPLICADOR:

Con una forma de seguimiento del sistema de evaluación, se adoptará medidas que tiendan a mejorar las políticas salariales, ascensos a los empleados más eficientes, provocando un efecto multiplicador, ya que por el deseo de superación de cada uno de ellos se obtendrá mayores niveles de efectividad institucional, que a largo plazo redundará en ahorro de recursos económicos. En la Cooperativa diríamos que a mejor calidad de servicio brindemos a la sociedad, los socios aumentarán su nivel de ahorro.

4.5. IMPACTO GENERAL

Nivel de impacto	-3	-2	-1	0	1	2	3
Indicador							
Impacto Ético							x
Impacto Empresarial							x
Impacto Económico							x
TOTAL							3

$$\frac{\Sigma}{\text{indicador}} = \text{Grado de Impacto}$$

$$\frac{9}{3} = 3$$

Considerando que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui es un empresa que brinda servicios financieros, es indispensable la implementación del Modelo de Evaluación para el Recurso Humano basado en la competencia, facilitando que el personal que labora en la institución realice su trabajo en una forma eficaz, eficiente y efectiva, lo cual nos dará como resultado la optimización de los recursos financieros Institucionales y personales.

En forma general, se concluye que el Modelo de Evaluación por Competencias para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui, generara un impacto positivo en el nivel alto, por lo tanto es viable para su aplicación.

CONCLUSIONES

1. La evaluación debe constituir una oportunidad de aprendizaje y utilizarse no para adivinar o seleccionar a quien posee ciertas competencias, sino para promoverlas en todos los trabajadores, siendo indispensable para ello que la gestión de recursos humanos se oriente hacia un cambio integral que involucra enfrentarse a nuevos desafíos, tendientes a satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos.
2. El Modelo de 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 además reconocer méritos o detectar errores en las funciones a tiempo.
3. La capacitación programada y la motivación permanente a los trabajadores, facilita la consecución efectiva de los objetivos propuestos permitiendo así que el personal se preocupe por forjar su propio desarrollo profesional y contribuya así al éxito institucional.
4. La coordinación y comunicación interdepartamental activa, constituye un eje fundamental para mejorar el ambiente laboral, ya que evita interferencia en las funciones de cada trabajador por tanto contribuirá al ahorro de recursos económicos y materiales.
5. La globalización exige cambios organizacionales cada vez más veloces que no se pueden evitar, por tanto los trabajadores deben desarrollar de nuevas destrezas, habilidades y conocimientos para adaptarse a dichos cambios e incrementar su rendimiento, todo ello con el fin de lograr un mejor servicio.
6. El personal administrativo tiene la capacidad y la experiencia necesarias para enfrentar los cambios tecnológicos propios del mundo moderno y reformular antiguos paradigmas para conseguir mayor eficiencia y agilización de los procesos internos.

RECOMENDACIONES

1. Las jefaturas deben convertirse en visionarios, estrategas y comunicadores comprometidos con el progreso institucional, tomando en cuenta a las personas como la ventaja competitiva más importante y creando condiciones para que todos se capaciten y aprovechen su potencial en beneficio de los socios.

2. Ampliar las funciones del Departamento de Talento Humano dentro de la cooperativa; como un medio para alcanzar la eficiencia y eficacia derivadas en una mayor competitividad y rentabilidad, implementando en forma oportuna éste instrumento técnico propuesto para garantizar la presencia de personal productivo en la Institución.

3. Es necesario incrementar el presupuesto para capacitación del personal como una política institucional, dando prioridad a aquellos funcionarios que no la han recibido antes, con el fin de que amplíen sus conocimientos y modifiquen sus viejas formas de trabajo. Además se deben redefinir incentivos para mejorar la eficiencia en la gestión.

4. Organizar talleres de integración en la Cooperativa Atuntaqui, utilizando técnicas para mejorar los canales de comunicación internos y además implementar una agenda de reuniones con los jefes departamentales en forma aleatoria, para tener una retroalimentación del periodo y tomar las decisiones oportunas que conduzcan a mejorar el clima laboral.

5. Promover procesos de desarrollo permanente de nuevas competencias y fortalecer las ya existentes, que aseguren el crecimiento profesional de los trabajadores, esto permitirá retener a ese personal capaz de llevar al éxito.

6. Valorar la experiencia del personal, estableciendo mecanismos apropiados para fusionarla con las nuevas tecnologías aplicables a las actividades de cada puesto y responder de esta forma con calidad y creatividad a los servicios que presta la Cooperativa, generándose una ventaja competitiva en el mercado.

BIBLIOGRAFÍA

- BUTTERISS, M., Reinventando Recursos Humanos, Editorial EDIPE, Barcelona, 2002
- CHIAVENATO, Adalberto, Gestión del Talento Humano, Mac Graw Hill, Bogotá 2005
- COLEMAN, Daniel, Inteligencia Social, Editorial Planeta, México 2006
- FORGAIS, Humberto, Las Competencias en el Diseño Curricular, Documento de la GTZ, Ecuador 2002
- MARTINEZ, Luz Patricia, Gestión Social del Talento Humano, UNAM, 2002
- PETERS, Tom, Camino hacia la excelencia, Editorial U. Pacífico, Perú, 2004
- PETRICK, Joseph, Calidad Total en la Dirección de Recursos Humanos, Norma, Colombia, 2004
- SENDEL, Peter, La Quinta Disciplina, Prentice Hall, México 2003
- E- BOOKS, Administración, Contratación e Integración del Personal, A.I.U.
- E- BOOKS, Auditoría Administrativa de las Organizaciones, A.I.U.
- BRITISH COUNCIL. Documento "Taller Evaluación de Competencias Laborales, Bogotá, 1999.
- BELTRÁN, Álvaro. OROZCO, José Ignacio. ZGAIB, Mariam. Monografía "Propuesta de un Sistema de Normalización y Certificación de Competencia Laboral para Colombia". Bogotá, 2001.

- MERTENS, Leonard. Competencia Laboral: Sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo, CINTERFOR, 1996.
- ALLES, Martha Alicia (2009), Desempeño por Competencias, Evaluación de 360°, Ediciones Granica, Buenos Aires — Argentina.
- ALLES, Martha Alicia (2009), Diccionario de Comportamientos, Gestión por Competencias, Ediciones Granica, Argentina.
- CERDA, Hugo (2003), Cómo elaborar proyectos, 4ta. Edición, Bogotá — Colombia,
- COORD. DE INVESTIG. FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS, UTN (2005), Guía para el Diseño del Plan de Trabajo de Grado, Editorial Universitaria, Ibarra — Ecuador.
- DESSLER, Gary (1996), Administración de Personal, Editorial Prentice — Hall Hispanoamericana, México.
- FUNDACION DORA (2005), Competencias, Nuevos desafíos, Presentaciones Acrobat Reader.
- GOMEZ — MEJIA, BALKIN D, CARDY R. (1998), Gestión de Recursos Humanos, Madrid, Editorial Prentice May.

LINCOGRAFÍA

- www.gestiopolis.com
- www.cinterfor.com
- www.gestionalento.com
- www.haygroup.es
- www.aprendermas.com
- www.portalconocimiento.com
- www.networks.com

ANEXOS

UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE
Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas
ENCUESTA PARA REALIZAR LA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

1. DATOS GENERALES			
Nombres y Apellidos			
Institución:		COOPERATIVA ATUNTAQUI	
Área/Departamento:			
Puesto:			
2. GENERALIDADES DEL PUESTO			
MEDIA	BAJA		ALTA
Relación con clientes internos			
Relación con clientes externos			
Manejo de información			
Coordinación y comunicación entre departamentos			
Manejo de Políticas, Normas y Procesos			
Flexibilidad y Adaptabilidad al cambio			
Manejo de tecnología			
3. FORMACIÓN ACADÉMICA			
Marque con una x el título obtenido			
Bachiller			
Técnico			
Profesional – Tecnología			
Profesional- 4 años			
Profesional- 5 años			
Diplomado Superior			
Especialista			
Maestría o PHD			
4. EXPERIENCIA LABORAL (Especificar los años de experiencia mínima requerida para ocupar el puesto)			
5. CONOCIMIENTOS MINIMOS NECESARIOS			
Determine los conocimientos básicos que necesita para desempeñar su puesto			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

7. CAPACITACIÓN QUE REQUIERE PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO
Detallar cursos, seminarios u otros eventos académicos que debe proporcionar la cooperativa para que Ud. actualice sus conocimientos y por tanto mejore su rendimiento.
1.
2.
3.
4.
5.

8. SOFTWARE																				
Indique el nombre del Paquete informático aplicado para el cumplimiento de las responsabilidades del puesto.																				
<table border="1"> <thead> <tr> <th>PAQUETE</th> <th>AVANZADO</th> <th>INTERMEDIO</th> <th>BÁSICO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>4.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	PAQUETE	AVANZADO	INTERMEDIO	BÁSICO	1.				2.				3.				4.			
PAQUETE	AVANZADO	INTERMEDIO	BÁSICO																	
1.																				
2.																				
3.																				
4.																				

9. PERFIL DE COMPETENCIAS											
Lea detenidamente cada factor y marque con una x en el casillero de la competencia que más desarrolla en su puesto de trabajo. Priorizar en 6 o 9 competencias esenciales.											
COMPETENCIAS DE GESTIÓN	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>Planificación, organización, Dirección, Control</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Orientación hacia el logro de objetivos</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Liderazgo</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Organización de Sistemas</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Manejo de Talento Humano</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>	Planificación, organización, Dirección, Control	<input type="checkbox"/>	Orientación hacia el logro de objetivos	<input type="checkbox"/>	Liderazgo	<input type="checkbox"/>	Organización de Sistemas	<input type="checkbox"/>	Manejo de Talento Humano	<input type="checkbox"/>
Planificación, organización, Dirección, Control	<input type="checkbox"/>										
Orientación hacia el logro de objetivos	<input type="checkbox"/>										
Liderazgo	<input type="checkbox"/>										
Organización de Sistemas	<input type="checkbox"/>										
Manejo de Talento Humano	<input type="checkbox"/>										
COMPETENCIAS DE RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>Trabajo en equipo y cooperación</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Orientación de servicio</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Persuasión</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Construcción de relaciones</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Autenticidad</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>	Trabajo en equipo y cooperación	<input type="checkbox"/>	Orientación de servicio	<input type="checkbox"/>	Persuasión	<input type="checkbox"/>	Construcción de relaciones	<input type="checkbox"/>	Autenticidad	<input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo y cooperación	<input type="checkbox"/>										
Orientación de servicio	<input type="checkbox"/>										
Persuasión	<input type="checkbox"/>										
Construcción de relaciones	<input type="checkbox"/>										
Autenticidad	<input type="checkbox"/>										
COMPLEJIDAD DEL PUESTO	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>Solución de Problemas</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Innovación y creatividad</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Aprendizaje activo</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Flexibilidad</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Organización de la información</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>	Solución de Problemas	<input type="checkbox"/>	Innovación y creatividad	<input type="checkbox"/>	Aprendizaje activo	<input type="checkbox"/>	Flexibilidad	<input type="checkbox"/>	Organización de la información	<input type="checkbox"/>
Solución de Problemas	<input type="checkbox"/>										
Innovación y creatividad	<input type="checkbox"/>										
Aprendizaje activo	<input type="checkbox"/>										
Flexibilidad	<input type="checkbox"/>										
Organización de la información	<input type="checkbox"/>										
TOMA DE DECISIONES	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>Evaluación de ideas</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Asertividad y Firmeza</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Orientación y Asesoramiento</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Pensamiento crítico</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Escuchar y responder</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>	Evaluación de ideas	<input type="checkbox"/>	Asertividad y Firmeza	<input type="checkbox"/>	Orientación y Asesoramiento	<input type="checkbox"/>	Pensamiento crítico	<input type="checkbox"/>	Escuchar y responder	<input type="checkbox"/>
Evaluación de ideas	<input type="checkbox"/>										
Asertividad y Firmeza	<input type="checkbox"/>										
Orientación y Asesoramiento	<input type="checkbox"/>										
Pensamiento crítico	<input type="checkbox"/>										
Escuchar y responder	<input type="checkbox"/>										

<p style="text-align: center;">CONTROL Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS</p>	<p>Orientación a la productividad</p> <p>Manejo del tiempo</p> <p>Monitoreo y control</p> <p>Esfuerzo adicional</p> <p>Preocupación por el orden y la calidad</p> <table border="1" style="float: right; margin-left: 20px;"> <tr><td style="width: 50px; height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="width: 50px; height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="width: 50px; height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="width: 50px; height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="width: 50px; height: 20px;"></td></tr> </table>					
<p style="text-align: center;">OTRAS COMPETENCIAS ADICIONALES</p>	<p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p> <p>4. _____</p> <p>5. _____</p>					



UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE
Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas
ENCUESTA PARA SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
ATUNTAQUI

1. CONSIDERA QUE LA UBICACIÓN DE LAS INSTALACIONES FÍSICAS DE LA COOPERATIVA ATUNTAQUI SON:

ADECUADAS

INADECUADAS

2. CREE USTED QUE EL RENDIMIENTO DE LA INSTITUCIÓN ES:

EFICIENTE

MEDIANAMENTE EFICIENTE

INEFICIENTE

3. LOS TRAMITES FINANCIEROS QUE USTED REALIZA SON ATENDIDOS INMEDIATAMENTE

SI

NO

4. CONSIDERA QUE EL PROCESO DE SU TRAMITE ES:

RAPIDO

REGULAR

LENTO

5. ¿COMO EVALUA USTED LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS BRINDADOS POR LOS EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA ATUNTAQUI?

MUY BUENO

BUENO

REGULAR

MALO

6. PIENSA USTED QUE: ¿LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL CONLLEVA A MEJORAR LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS?

SI

NO

7. SEGÚN SU CRITERIO: ¿PIENSA USTED QUE EL PERSONAL DE LA COOPERATIVA ATUNTAQUI SE ENCUENTRA CAPACITADO?

SI

NO

8. HA TENIDO USTED ALGUN PROBLEMA CON LOS SERVICIOS PRESTADOS EN LA INSTITUCIÓN

SI

NO

9. EN QUE AREA SE PRESENTÓ EL INCONVENIENTE

10. CUAL HA SIDO LA FRECUENCIA DE EL PROBLEMA SUSCITADO

ALTA

MEDIA

BAJA

11. CREE Ud. QUE LA COOPERATIVA ATUNTAQUI ES UNA ENTIDAD:

CONFIABLE

NO CONFIABLE



UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas



ENTREVISTA

1. ¿Piensa que el Capital humano es el recurso más importante para el éxito de una Institución?
2. ¿Cómo define el ambiente de trabajo en la Cooperativa Atuntaqui?
3. ¿Considera que las instalaciones físicas son adecuadas para que el personal desempeñe correctamente sus funciones?
4. ¿Cree que la comunicación entre Jefaturas es la adecuada para el cumplimiento de las metas y objetivos de la Organización?
5. ¿En la Institución existe un Manual de Funciones actualizado?
6. ¿Estaría de acuerdo en implementar programas de evaluación del desempeño al personal?
7. ¿Estaría dispuesto a apoyar la realización de un programa de capacitación para los empleados que necesiten mejor preparación profesional y técnica después de la evaluación al personal?
8. ¿En la Cooperativa Atuntaqui se ofrece un planeamiento de desarrollo profesional a los funcionarios?

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

1. COMPETENCIA: **ADAPTACIÓN AL CAMBIO**

Cuadro N° 15: Adaptación al Cambio

DEFINICIÓN	CRITERIO		INDICADORES CONDUCTUALES
	NIVEL	VALORACIÓN	
Es la capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas y para aceptar los cambios de forma positiva y constructiva. Se identificó esta competencia porque los trabajadores del estudio de arquitectos deben aceptar y adaptarse a los cambios, teniendo en cuenta que la empresa se encuentra en una etapa de crecimiento.	EXCELENTE	1	Se posee una alta capacidad para enfrentar situaciones cambiantes e innovadoras, conjugando con un gran dominio la estabilidad y la versatilidad.
	MUY BUENO	2	Se muestra abierto a enfrentar situaciones distintas o las que no estaban acostumbradas dentro de su rutina de trabajo.
	NORMAL	3	Enfrenta situaciones que les son desconocidas con naturalidad.
	NECESIDAD DE DESARROLLO	4	Logra adaptarse de manera lenta a los cambios que se pudiesen suscitar.

Recopilación y adaptación de varios autores

2. COMPETENCIA: ANALISIS DE OPERACIONES

Cuadro N° 16: Análisis de Operaciones

DEFINICIÓN	CRITERIO		INDICADORES CONDUCTUALES
	NIVEL	VALORACIÓN	
Es la habilidad de analizar las demandas y requerimientos de servicios o productos para mejorarlos	EXCELENTE	1	Posee una alta capacidad de análisis de los requerimientos del compañero de trabajo.
	MUY BUENO	2	Se muestra abierto para discutir mejoras en los servicios prestados por la Cooperativa Atuntaqui.
	NORMAL	3	Procura mantenerse dentro de los lineamientos no es proactivo
	NECESIDAD DE DESARROLLO	4	No intuye las necesidades de mejoramiento de los servicios y productos para una mejor atención al socio.

Recopilación y adaptación de varios autores

3. COMPETENCIA: ASERTIVIDAD DE FIRMEZA

Cuadro N° 17: Asertividad de firmeza

DEFINICIÓN	CRITERIO		INDICADORES CONDUCTUALES
	NIVEL	VALORACIÓN	
Es la capacidad de llevar a cabo acciones duras pero necesarias, es oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas.	EXCELENTE	1	Elevada capacidad para la toma de decisiones organizacionales.
	MUY BUENO	2	Está orientado a realizar tareas con firmeza, una vez que considere que lo ha logrado no insistirá en superar los niveles establecidos.
	NORMAL	3	Se conforma con tomar medidas a corto plazo para la consecución de la metas.
	NECESIDAD DE DESARROLLO	4	Es simplista y poco firme en los resultados de tareas que requieren niveles altos de destreza.

Recopilación y adaptación de varios autores

4. COMPETENCIA: **AUTOCONTROL**

Cuadro N° 18: Autocontrol

DEFINICIÓN	CRITERIO		INDICADORES CONDUCTUALES
	NIVEL	VALORACIÓN	
Capacidad de mantener las propias emociones bajo control y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad por parte de otros o bajo condiciones de estrés.	EXCELENTE	1	Se enfrenta a sus superiores con convicción y firmeza; no es brusco ni maleducado. Se ofrece para misiones extremadamente desafiantes y/o personalmente muy arriesgadas.
	MUY BUENO	2	Busca nuevas responsabilidades. Habla cuando no está de acuerdo con sus superiores, clientes o personas en una posición superior, pero expresa adecuadamente su desacuerdo y presenta su posición en forma clara y segura.
	NORMAL	3	Toma decisiones o actúa sin necesidad de consultar o a pesar de un desacuerdo manifestado por compañeros o subordinados. Actúa fuera de la autoridad formal.
	NECESIDAD DE DESARROLLO	4	Trabaja sin requerir supervisión. Muestra confianza en sí mismo, aparece seguro ante los demás.

Recopilación y adaptación de varios autores

5. COMPETENCIA: **BUSQUEDA DE LA INFORMACIÓN**

Cuadro N° 19: Búsqueda de la información

DEFINICIÓN	CRITERIO		INDICADORES CONDUCTUALES
	NIVEL	VALORACIÓN	
Siente preocupación por manejar datos actualizados, significa el interés por profundizar u obtener la información más exacta para resolver discrepancias a través de preguntas a compañeros o superiores, acudir al entorno y buscar oportunidades o información que puedan ser útiles en el futuro.	EXCELENTE	1	*Es consultado por mantenerse al tanto de la información clave de la Cooperativa Atuntaqui. *Contribuye con material a los cursos de capacitación que organiza la institución.
	MUY BUENO	2	*Se preocupa por armar carpetas con la información recolectada durante la realización de un proyecto, que luego quedan a disposición en el departamento. *Se conduce con agudeza y una gran capacidad de análisis sobre la información que recibe, contribuyendo con efectividad a la tarea que actualmente desarrolla.
	NORMAL	3	*Obtiene la información necesaria para resolver las dificultades que se le presentan en su trabajo diario. *Localiza a las personas que podrían aportar información valiosa para el enriquecimiento de su trabajo.
	NECESIDAD DE DESARROLLO	4	*Entrega información desactualizada y entorpece el desarrollo del trabajo. *No toma en cuenta información recibida de otras áreas para armar los informes. *Asume como fehaciente la información que recibe, aplicándolo sin previo análisis y produciendo por ello serios desvíos en los resultados.

Recopilación y adaptación de varios autores

6. COMPETENCIA: CALIDAD DE TRABAJO

Cuadro N° 20: Calidad de trabajo

DEFINICIÓN	CRITERIO		INDICADORES CONDUCTUALES
	NIVEL	VALORACIÓN	
<p>Habilidad para trabajar con funcionarios de su mismo nivel y de niveles diferentes. Debe conocer ampliamente su área de trabajo.</p> <p>Aplicar los conceptos teóricos y prácticas novedosas al desarrollo de sus actividades. Debe ser neutral al momento de tomar decisiones, basándose siempre en hechos reales.</p>	EXCELENTE	1	<p>*Permanentemente se actualiza en temas de interés que contribuyan a alcanzar el estándar de calidad que la organización requiere.</p> <p>*Se basa en su experiencia y en los conocimientos que tiene, para tomar decisiones que aporten un valor agregado a la organización.</p>
	MUY BUENO	2	<p>*Se interesa por adquirir conocimientos técnicos requeridos por su área.</p> <p>*Tiende a tomar iniciativas propias para mejorar los procesos inherentes al desempeño de sus funciones.</p> <p>* Sus trabajos y proyectos son completos, precisos y bien presentados.</p>
	NORMAL	3	<p>*Conoce lo necesario para cumplir eficientemente con sus responsabilidades.</p> <p>*Trata de mejorar su rendimiento, pero no es habitual que escuche los puntos de vista de los demás.</p> <p>*Cumple con la calidad requerida en sus trabajos y proyectos.</p>
	NECESIDAD DE DESARROLLO	4	<p>*Posee escasa capacidad de análisis y no es objetivo al evaluar situaciones.</p> <p>*No demuestra interés por aprender y carece de los conocimientos requeridos para desempeñarse efectivamente.</p> <p>*Le falta comprensión y visión general sobre la organización, de modo que no relaciona el funcionamiento de su área con otros sectores de la empresa.</p>

Recopilación y adaptación de varios autores

7. COMPETENCIA: COMUNICACIÓN

Cuadro N° 21: Comunicación

DEFINICIÓN	CRITERIO		INDICADORES CONDUCTUALES
	NIVEL	VALORACIÓN	
Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.	EXCELENTE	1	Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones en las políticas de la organización y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación.
	MUY BUENO	2	Es reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones
	NORMAL	3	Se comunica sin ruidos evidentes con otras personas tanto en forma oral como escrita
	NECESIDAD DE DESARROLLO	4	En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas.

Recopilación y adaptación de varios autores

8. COMPETENCIA: **COMPROMISO**

Cuadro N° 22: Compromiso

DEFINICIÓN	CRITERIO		INDICADORES CONDUCTUALES
	NIVEL	VALORACIÓN	
Es la capacidad del individuo para tomar conciencia de la importancia que tiene el cumplir con el desarrollo de su trabajo dentro del plazo que se le ha estipulado. Dicho trabajo debe ser asumido con responsabilidad, poniendo el mayor esfuerzo para lograr un producto con un alto estándar de calidad que satisfaga y supere las expectativas de los clientes.	EXCELENTE	1	Demuestra un alto compromiso en el desarrollo de su trabajo, el cual se caracteriza por cumplir con elevados estándares de calidad, llegando a superar las expectativas de los clientes. Cumple responsablemente con realizar su trabajo dentro de los plazos establecidos.
	MUY BUENO	2	En ciertas ocasiones podría demorar en entregar su trabajo dentro del plazo que se le ha indicado, aunque ello no es algo usual.
	NORMAL	3	Su desempeño alcanza los estándares de calidad requeridos.
	NECESIDAD DE DESARROLLO	4	Es consciente de la importancia de su trabajo, pero ante tareas que podrían resultar complicadas, su desempeño puede no alcanzar los estándares de calidad requeridos.

Recopilación y adaptación de varios autores

9. COMPETENCIA: CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL

Cuadro N° 23: Conocimiento organizacional

DEFINICIÓN	CRITERIO		INDICADORES CONDUCTUALES
	NIVEL	VALORACIÓN	
Capacidad para comprender e interpretar las situaciones que afectan directamente a la realidad organizacional de la Cooperativa Atuntaqui, así como para demostrar el alto nivel de conocimiento de todos los procesos operativos, funcionales y de servicio de la compañía, como estrategia para tomar acciones, redireccionar, implementar y/o gestionar proyectos o necesidades específicas de clientes o de programas.	EXCELENTE	1	Construye una relación beneficiosa para el cliente y la propia organización, realiza análisis de costo-beneficio para asumir riesgos de negocio conjuntos a corto y largo plazo.
	MUY BUENO	2	Se involucra íntimamente en el proceso de toma de decisiones del cliente y puede animarlo a afrontar cuestiones difíciles
	NORMAL	3	Resuelve eficazmente la mayor parte de los problemas o exigencias actuales planteados por el/los cliente/s
	NECESIDAD DE DESARROLLO	4	Busca información acerca de necesidades actuales del cliente y compara esas necesidades con productos o servicios disponibles con una visión de corto plazo.

Recopilación y adaptación de varios autores

10. COMPETENCIA: DINAMISMO

Cuadro N° 24: Dinamismo

DEFINICIÓN	CRITERIO		INDICADORES CONDUCTUALES
	NIVEL	VALORACIÓN	
Se trata de la habilidad para trabajar arduamente en situaciones cambiantes o alternativas, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.	EXCELENTE	1	Presenta buena capacidad para adaptarse a los cambios y para trabajar enérgicamente. Anticipa y responde positivamente a las variaciones del entorno. Comprende las implicaciones y consecuencias de los cambios. Prevé las ventajas y desventajas de cada modificación
	MUY BUENO	2	Usualmente demuestra capacidad para adaptarse a los cambios y trabajar enérgicamente. Responde positivamente a las variaciones del entorno.
	NORMAL	3	Su nivel de rendimiento no se ve afectado por los cambios.
	NECESIDAD DE DESARROLLO	4	Posee baja predisposición para ser enérgico en situaciones en las que el trabajo sea duro. Su rendimiento puede verse seriamente afectado en situaciones de cambio.

Recopilación y adaptación de varios autores

11. COMPETENCIA: LEALTAD Y SENTIDO DE PERTENENCIA

Cuadro N° 25: Lealtad y sentido de pertenencia

DEFINICIÓN	CRITERIO		INDICADORES CONDUCTUALES
	NIVEL	VALORACIÓN	
Se refiere a la identificación de cada trabajador con la organización. Implica conocer los valores y elementos culturales de la empresa, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como si fueran propios. Se refiere a la disposición que tenga el trabajador para defender los intereses de la empresa en ocasiones en que éstos se vean amenazados. Implica también el dar prioridad a los intereses organizacionales y comprometerse a la consecución de los mismos.	EXCELENTE	1	El trabajador conoce los elementos que conforman la cultura de la empresa: lenguaje, símbolos, valores; y los promulga como propios. El trabajador defiende los intereses de la empresa, estando dentro y fuera de ella, durante y fuera de la jornada laboral. Da prioridad a las metas finales de la empresa y participa con esfuerzo e iniciativa para alcanzarlas.
	MUY BUENO	2	Conoce el lenguaje, símbolos y valores de la empresa. Usualmente los promulga y defiende, mas no demuestra una fuerte iniciativa por ello.
	NORMAL	3	Tiene noción de la meta final a la que desea llegar la empresa, y en ciertas ocasiones muestra una participación activa para llegar a ella.
	NECESIDAD DE DESARROLLO	4	Demuestra un escaso conocimiento del lenguaje que se maneja al interior de la empresa, como también tiene escaso conocimiento sobre sus costumbres y valores. Podría considerar pertinente anteponer sus intereses personales a los intereses de la organización.

Recopilación y adaptación de varios autores

12. COMPETENCIA: LIDERAZGO

Cuadro N° 26: Liderazgo

DEFINICIÓN	CRITERIO		INDICADORES CONDUCTUALES
	NIVEL	VALORACIÓN	
Es la capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás. Los líderes crean un clima de energía y compromiso y comunican la visión de la empresa, ya sea una posición formal o informal de autoridad. El "equipo" debe considerarse en sentido amplio como cualquier grupo en el que la persona asume el papel de líder.	EXCELENTE	1	<p>*Transmite claramente la visión de la empresa y orienta a su equipo hacia el logro de los objetivos propuestos.</p> <p>* Desarrolla técnicas para asegurar la permanente efectividad del trabajo en equipo, en línea con las estrategias de la organización.</p> <p>*Es imparcial y oportuno cuando debe señalar y corregir deficiencias en el desempeño de los miembros de su equipo.</p>
	MUY BUENO	2	<p>*Genera compromiso y entusiasmo por alcanzar los objetivos de la organización.</p> <p>*Mantiene informados a sus colaboradores acerca de nuevas decisiones o cambios en los planes operativos de su área.</p> <p>*Promueve la participación de sus colaboradores en la realización de propuestas que aporten a la consecución de los objetivos.</p>
	NORMAL	3	<p>*Transmite claramente a sus colaboradores los objetivos y responsabilidades de sus puestos.</p> <p>*Valora y solicita la opinión de sus colaboradores sobre diferentes temas de trabajo.</p> <p>*Realiza el seguimiento de las tareas de cada colaborador</p>
	NECESIDAD DE DESARROLLO	4	<p>*Comunica a los integrantes de su equipo sus funciones y responsabilidades de manera confusa</p> <p>*Se despreocupa de sus colaboradores estén actualizados e informados acerca de nuevas decisiones o cambios en los procedimientos de la empresa.</p>

Recopilación y adaptación de varios autores

13. COMPETENCIA: ORIENTACIÓN AL CLIENTE

Cuadro N° 27: Orientación al cliente

DEFINICIÓN	CRITERIO		INDICADORES CONDUCTUALES
	NIVEL	VALORACIÓN	
Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes. Implica preocuparse por entender las necesidades de los clientes y dar solución a sus problemas; así como realizar esfuerzos adicionales con el fin de exceder sus expectativas y mejorar su calidad de vida.	EXCELENTE	1	Sus acciones están dirigidas a comprender y satisfacer a los clientes. Busca explorar las necesidades e inquietudes de cada cliente, brindando un trato personalizado que demuestra interés en cada uno de los mismos. Considera la plena satisfacción del cliente como un criterio esencial para la planificación de futuras actividades. Es capaz de realizar esfuerzos con el fin de lograr mejorar la calidad de vida de sus clientes y lograr obtener su aprobación y/o admiración por el trabajo realizado.
	MUY BUENO	2	Busca explorar las necesidades e inquietudes de cada cliente al máximo en la medida que ello resulte esencial para la elaboración de una tarea. Trata de establecer criterios que le permitan evaluar las necesidades y niveles de satisfacción de los clientes de forma general, sin enfatizar en relación a la atención personalizada a los mismos.
	NORMAL	3	Realiza esfuerzos eventuales para mejorar la calidad de vida de los clientes.
	NECESIDAD DE DESARROLLO	4	Explora las necesidades e inquietudes de cada cliente en la medida que ello resulte estrictamente necesario. Evaluará los niveles de satisfacción de los clientes utilizando los criterios mínimos para ejecutar su trabajo.

Recopilación y adaptación de varios autores

14. COMPETENCIA: **ORIENTACIÓN AL LOGRO**

Cuadro N° 28: Orientación al Logro

DEFINICIÓN	CRITERIO		INDICADORES CONDUCTUALES
	NIVEL	VALORACIÓN	
Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización.	EXCELENTE	1	Se fija metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.
	MUY BUENO	2	Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.
	NORMAL	3	Se marca retos poco ambiciosos para su crecimiento profesional.
	NECESIDAD DE DESARROLLO	4	No actúa con rapidez ante decisiones importantes necesarias para mejorar los servicios y superar a la competencia.

Recopilación y adaptación de varios autores

15. COMPETENCIA: PENSAMIENTO ANALITICO

Cuadro N° 29: Pensamiento Analítico

DEFINICIÓN	CRITERIO		INDICADORES CONDUCTUALES
	NIVEL	VALORACIÓN	
Es la capacidad para entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye la capacidad para organizar sistemáticamente las partes de un problema o situación, realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos y establecer prioridades racionales. También incluye el entendimiento de las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de las acciones.	EXCELENTE	1	Desmenuza un problema complejo en varias partes. Es capaz de establecer vínculos causales complejos. Reconoce varias posibles causas de un hecho, o varias consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos. Analiza las relaciones existentes entre las distintas partes de un problema o situación. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.
	MUY BUENO	2	utiliza diversas técnicas para desmenuzar los problemas complejos en las partes que lo componen e identificar varias soluciones, sopesando el valor de cada una de ellas
	NORMAL	3	Descompone los problemas en partes. Establece relaciones causales sencillas. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Marca prioridades en las tareas según su importancia.
	NECESIDAD DE DESARROLLO	4	Desmenuza los problemas o situaciones sin atribuirles ninguna valoración concreta. Realiza una lista de asuntos a tratar sin asignarles un orden o prioridad determinados.

Recopilación y adaptación de varios autores

16. COMPETENCIA: PENSAMIENTO CONCEPTUAL

Cuadro N° 30: Pensamiento Conceptual

DEFINICIÓN	CRITERIO		INDICADORES CONDUCTUALES
	NIVEL	VALORACIÓN	
Es la habilidad para identificar vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas y construir conceptos o modelos; asimismo, para identificar los puntos clave de las situaciones complejas. Incluye la utilización de razonamiento creativo inductivo o conceptual.	EXCELENTE	1	Para explicar situaciones o resolver problemas, desarrolla conceptos nuevos que no resultan obvios para los demás. Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolos en forma clara y útil
	MUY BUENO	2	Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta adecuadamente los conceptos o principios complejos aprendidos.
	NORMAL	3	Identifica pautas, tendencias o lagunas de la información que maneja. Reconoce e identifica las similitudes entre una nueva situación y algo que ocurrió en el pasado.
	NECESIDAD DE DESARROLLO	4	Utiliza criterios básicos, sentido común y las experiencias vividas para identificar los problemas. Reconoce cuándo una situación presente es igual a una pasada.

Recopilación y adaptación de varios autores

17. COMPETENCIA: PENSAMIENTO ESTRATEGICO

Cuadro N° 31: Pensamiento Estratégico

DEFINICIÓN	CRITERIO		INDICADORES CONDUCTUALES
	NIVEL	VALORACIÓN	
Habilidad para asimilar rápidamente los cambios del entorno, oportunidades y amenazas, y para identificar las características propias de la organización, debilidades y fortalezas. Es poder traducir estos cambios y características a la ejecución de acciones y planes concretos que permitan el desarrollo de la empresa.	EXCELENTE	1	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización al identificar cual sería la mejor propuesta estratégica. Prevé las ventajas y desventajas de cada modificación.
	MUY BUENO	2	Presenta capacidad para adaptarse a los cambios y para trabajar enérgicamente. Anticipa y responde positivamente a las variaciones del entorno. Comprende las implicaciones y consecuencias de los cambios.
	NORMAL	3	Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado. Detecta oportunidades de hacer negocios y crear alianzas estratégicas siempre que sean de fácil acceso.
	NECESIDAD DE DESARROLLO	4	Experimenta dificultad al tratar de percibir los cambios del entorno. No se encuentra en la capacidad de proponer acciones o programas para que la organización se adecue al medio.

Recopilación y adaptación de varios autores

18. COMPETENCIA: PRODUCTIVIDAD

Cuadro N° 32: Productividad

DEFINICIÓN	CRITERIO		INDICADORES CONDUCTUALES
	NIVEL	VALORACIÓN	
<p>Habilidad de fijar para si mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente.</p> <p>No espera que los superiores le fijen una meta, cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella.</p>	EXCELENTE	1	<p>*Se conduce con gran responsabilidad ante las tareas asignadas, encarándolas como si fueran grandes desafíos.</p> <p>*Propone con buen criterio, a sus superiores alternativas que contribuyen a la realización de un buen trabajo.</p>
	MUY BUENO	2	<p>*Aborda sus tareas con exigencia y rigurosidad, ofreciendo altos estándares de calidad.</p> <p>*Se preocupa por enriquecer su trabajo, cumpliendo y excediendo los objetivos establecidos.</p> <p>*Acepta con gusto trabajos que puedan resultarle un desafío, siendo flexible y creativo en su enfoque, lo que resulta en el cumplimiento de objetivos superiores a los esperados.</p>
	NORMAL	3	<p>*Actúa, cooperativamente en el desarrollo de sus tareas y cumple con lo deseado a pesar de disgustarle algunos trabajos. Implementa todas las acciones necesarias a su alcance para dar de sí lo mejor en aquellas tareas asignadas por su superior.</p>
	NECESIDAD DE DESARROLLO	4	<p>*Necesita constantemente que se le recuerden los objetivos que se espera que cumpla. Se conduce con escaso criterio en la autoevaluación de su trabajo, el cual generalmente no alcanza los estándares de desempeño adecuados.</p>

Recopilación y adaptación de varios autores

18. COMPETENCIA: RELACIONES INTERPERSONALES

Cuadro N° 33: Relaciones Interpersonales

DEFINICIÓN	CRITERIO		INDICADORES CONDUCTUALES
	NIVEL	VALORACIÓN	
Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contactos con distintas personas.	EXCELENTE	1	Planifica y desarrolla redes de relaciones con clientes, colega y compañeros de trabajo. Acude a sus redes de relaciones y contactos para mantenerse informado, identificar oportunidades de negocios o si lo considera necesario.
	MUY BUENO	2	Muestra permanente motivación para incrementar sus relaciones y para formar un grupo de relaciones de intereses comunes.
	NORMAL	3	Establece y mantiene relaciones cordiales con un amplio círculo de amigos y conocidos con el objetivo de lograr mejores resultados en el trabajo.
	NECESIDAD DE DESARROLLO	4	Se relaciona informalmente con la gente de la empresa. Esto incluye conversaciones generales sobre el trabajo, la familia, los deportes y la actualidad.

Recopilación y adaptación de varios autores

19. COMPETENCIA: TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN

Cuadro N° 33: Técnicas de negociación

DEFINICIÓN	CRITERIO		INDICADORES CONDUCTUALES
	NIVEL	VALORACIÓN	
Habilidad para crear ambiente propicio para la colaboración, logra compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar, Planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.	EXCELENTE	1	<p>*Tiene un profundo conocimiento de la situación de la contraparte, analizando sus fortalezas y debilidades.</p> <p>*Permanentemente busca mejores estrategias de negociación para producir resultados efectivos, cuidando las relaciones.</p>
	MUY BUENO	2	<p>*Antes de tomar contacto con la contraparte, reúne la información que le permita tener el mejor panorama posible de su situación e intereses.</p> <p>*En cada negociación se esfuerza por identificar las ventajas comunes para ambas partes.</p> <p>*Se concentra en criterios objetivos y muestra firmeza en sus planteos, pero también flexibilidad para analizar posiciones nuevas.</p>
	NORMAL	3	Plantea acuerdos beneficiosos, aunque puede perder de vista los intereses del otro en pos del logro de los propios objetivos.
	NECESIDAD DE DESARROLLO	4	<p>*Emite juicios subjetivos que afectan la posibilidad de intercambio objetivo.</p> <p>*Carece de habilidades para comunicarse efectivamente con otros. *Busca su propia ventaja y satisfacción, sin preocuparse por la ganancia de la contraparte, logrando acuerdos beneficiosos en el corto plazo.</p>

Recopilación y adaptación de varios autores

20. COMPETENCIA: TOLERANCIA A LA PRESIÓN

Cuadro N° 34: Tolerancia a la presión

DEFINICIÓN	CRITERIO		INDICADORES CONDUCTUALES
	NIVEL	VALORACIÓN	
Capacidad de continuar actuando eficazmente aún en situaciones de presión de tiempo, oposiciones y diversidad. Es la facultad de responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.	EXCELENTE	1	Resuelve eficientemente su trabajo aun cuando convergen al mismo tiempo problemas u obstáculos que le exigen mayores esfuerzos. Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.
	MUY BUENO	2	Alcanza los objetivos aunque esté presionado por el tiempo y su desempeño es usualmente bueno en situaciones de exigencia.
	NORMAL	3	Requiere algún guía para organizarse, en algunas ocasiones en las que el ritmo de trabajo demanda mayores esfuerzos que lo habitual. Maneja sin inconvenientes varios problemas a la vez, logrando alcanzar sus objetivos la mayoría de veces.
	NECESIDAD DE DESARROLLO	4	Su desempeño se ve menguado en situaciones de presión de tiempo, oposición y diversidad. Su desempeño es más bajo en situaciones de mucha exigencia. Actúa con notable ineficiencia cuando surge una cantidad de obstáculos o problemas mayor de la que habitualmente está acostumbrada.

Recopilación y adaptación de varios autores

21. COMPETENCIA: TRABAJO EN EQUIPO

Cuadro N° 35: Trabajo en equipo

DEFINICIÓN	CRITERIO		INDICADORES CONDUCTUALES
	NIVEL	VALORACIÓN	
Es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo.	EXCELENTE	1	Promociona y alienta la comunicación y actúa como modelo del rol en su área. Logra comprensión y compromiso grupal y demuestra superioridad para distinguir, interpretar y expresar hechos, problemas y opiniones.
	MUY BUENO	2	Sabe integrar los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo. Ayuda al equipo a centrarse en los objetivos. Apoya y alienta las actividades en equipo de los miembros.
	NORMAL	3	Comparte información y trabaja cooperativamente con el equipo. Es flexible y sensible. Ayuda a los nuevos miembros a integrarse al equipo discutiendo su función.
	NECESIDAD DE DESARROLLO	4	Explícita o calladamente, antepone sus objetivos personales a los del equipo.

Recopilación y adaptación de varios autores

