

UNIVERSIDAD DE CUENCA



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“ DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR
COMPETENCIAS: CASO DE APLICACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO JARDÍN AZUAYO. PERIODO 2014”.**

**TESIS PREVIA A
LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERIA
COMERCIAL**

AUTORAS

MERCY YADIRA DOTA VINTIMILLA

MARIBEL ALEXANDRA SAMANIEGO GOMEZCOELLO

DIRECTORA

ING. MARÍA ALICIA SALINAS HERRERA

CUENCA- ECUADOR

2015

RESUMEN

El presente trabajo de titulación, tiene por objetivo formular la propuesta de un Modelo de Gestión de Talento Humano basado en Competencias para la Cooperativa de Ahorro de Crédito Jardín Azuayo, siendo esta una herramienta estratégica que le permitirá alcanzar sus objetivos Corporativos.

Nuestro estudio está orientado al diseño, de un proceso sistemático por lo que se ha elaborado tres Diccionarios; Diccionario de Competencias propias de la Cooperativa según su Plan estratégico; Diccionario de Comportamientos que están alienados a las definiciones de las Competencias: Diccionario de Preguntas que son generadas en base a las mismas, siendo estos la base para el correcto funcionamiento de los subsistemas de Talento Humano.

Palabras Claves: Reclutamiento, Selección, Evaluación del Desempeño, Formación, Planes de Carrera y Sucesión.

ABSTRACT

This work degree, aims to formulate a proposal for a management model based on Human Resource Skills for Cooperative de Ahorro de Crédito Jardín Azuayo, this being a strategic tool that will allow you to achieve your corporate goals.

Our study is focused on the design, a systematic process which has produced three dictionaries; Dictionary Cooperative own skills by Strategic Plan; Dictionary behaviors that are aligned to the definition of Competence: Dictionary of Questions are generated based on the same, these being the basis for the proper functioning of human talent subsystems.

Keywords: Recruitment, Selection, Performance Appraisal, Training, Career Planning and Succession.

INDICE

RESUMEN	2
ABSTRACT	3
CLÁUSULA DE DERECHO DE AUTOR	8
CLÁUSULA DE PROPIEDAD INTELECTUAL.....	10
DEDICATORIA	12
DEDICATORIA	13
AGRADECIMIENTO	14
CAPÍTULO I “ANTECEDENTES DE LA COOPERATIVA”	15
1 INTRODUCCIÓN.....	15
1.1 GENERALIDADES.....	16
1.2 ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA.....	16
1.3 ANTECEDENTES	17
1.4 DIRECTRICES GENERALES	18
1.4.1 NIVEL DE DIRECCIÓN	18
1.4.2 NIVEL EJECUTIVO.....	18
1.4.3 NIVEL DE COMITES	18
1.4.4 NIVEL CREADOR DE VALOR	19
1.4.5 NIVEL DE APOYO.....	19
1.4.6 Funcionamiento de la Cooperativa	20
1.4.7 Regulación de la Cooperativa.....	21
1.5 RECONOCIMIENTO DE LA COOPERATIVA.....	21
1.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	22
1.7 PLAN ESTRATÉGICO DE L COOPERATIVA DE AHORO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO	22
1.7.1 MISIÓN	23
1.7.2 VISIÓN	23
1.7.3 VALORES DE LA COOPERATIVA	23
1.7.4 MAPA ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA.....	25
1.7.5 OBJETIVOS ESTRATEGICOS.....	29
1.8 DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO	32
CAPÍTULO II “INTRODUCCIÓN TEÓRICA DEL MOEDELLO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS”	33
2.1 Definición de Talento Humano:	33

2.2	Importancia de la Gestión del Talento Humano.	34
2.3	Importancia	34
2.3.1	MODELOS DE GESTION DE TALENTO HUMANO SEGÚN AUTORES.....	35
2.4	Competencia	37
2.4.1	TIPOS DE COMPETENCIAS	37
2.4.1.1	<i>Competencias Cardinales</i>	38
2.4.2	NIVELES ORGANIACIONALES ¹⁰	39
2.4.2.1	<i>Nivel Institucional</i>	39
2.4.3	TIPOS DE DICCIONARIOS	39
2.4.3.1	<i>Diccionario de Competencias</i>	40
2.4.4	GRADOS DE COMPETENCIA.....	40
2.5	ASIGNACIÓN DE COMPETENCIAS A LOS PUESTOS.....	41
2.6	RECLUTAMIENTO POR COMPETENCIAS.....	42
	Reclutamiento interno:	42
	Reclutamiento externo.....	42
2.6.1	Fuentes de reclutamiento:	43
2.7	SELECCIÓN POR COMPETENCIAS	43
2.7.1	PROCESO DE SELECCIÓN	44
2.7.2	TÉCNICAS DE SELECCIÓN.....	45
2.8	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.....	47
2.8.1	MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	48
2.8.2	360° O FEEDBACK O EVALUACIÓN DE 360 GRADOS	50
2.8.3	Evaluación de 180°	51
2.8.4	Evaluación de 90°	51
2.9	DESARROLLO Y FORMACIÓN.....	52
2.9.1	CAPACITACIÓN	52
2.9.1.1	Proces	53
2.9.2	ENTRENAMIENTO.....	55
2.10	PLANES DE CARRERA Y PLANES DE SUCESIÓN.	57
2.10.1	Plan de carrera	58
2.10.2	Planes de sucesión	58
2.10.3	Diferencia entre los Planes de Carrera y Sucesión.....	59
2.10.4	PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE CARRERA O SUCESIÓN.	59

CAPITULO III	62
PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS	62
3. DESARROLLO DEL MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS.....	62
3.1 DIAGNÓSTICO DEL DEPARTAMENTO DEL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO.....	63
3.1.1 FORMATO DE LA ENTREVISTA.....	64
3.1.2 Resultados:	65
3.2 DEFINICIÓN Y DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO	66
3.2.1 DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS.....	67
3.2.2 BORRADOR DE COMPETENCIAS PROPUESTAS POR LAS AUTORAS.....	68
3.2.3 Asignación de Competencias	72
3.3 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS	73
3.3.1 PROCESO DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS	74
3.3.2 FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y EJEMPLOS DE APLICACIÓN PRÁCTICA.....	75
3.4 RECLUTAMIENTO POR COMPETENCIAS.....	80
3.4.1 PROCESO DE RECLUTAMIENTO POR COMPETENCIAS.	80
3.4.2 Modelo de anuncio de reclutamiento de Talento Humano para la Cooperativa Jardín Azuayo.	82
3.5 SELECCIÓN POR COMPETENCIAS	83
3.5.1 PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS.....	83
3.5.2 Guía para la Entrevista	85
3.5.3 Registro de Entrevista por Competencias.....	90
3.5.4 Comparación de Resultados entre Candidatos	91
3.6 INDUCCIÓN.....	92
3.7 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.....	92
3.7.1 PROCESO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS	93
3.7.2 FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	98
3.8 CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO.....	103
3.8.1 PROCESO DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO	104
3.8.2 FORMULARIO PARA LA CAPACITACIÓN	105

3.8.3	a). Métodos de desarrollo de personas dentro del trabajo	106
3.8.4	b). Métodos de desarrollo de personas fuera del trabajo	106
3.8.5	FORMULARIO DE PROPUESTA DE CAPACITACIÓN EN COMPETENCIAS.....	107
3.9	PLANES DE CARRERA Y PLANES DE SUCESIÓN	107
3.9.1	PROCESO DE UN PLAN DE CARRERA	108
3.9.2	PROCESO DE UN PLAN DE SUCESIÓN.....	110
3.9.3	CASO DE APLICACIÓN DE UN PLAN DE CARRERA.....	113
CAPITULO IV		114
CONCLUSIONES		114
2. RECOMENDACIONES		115
Bibliografía		116
ANEXOS		117
ANEXO 1.FORMATO DE UNA ENTREVISTA PARA UN ANÁLISIS DE PUESTO		117
ANEXO 2 ENTREVISTA		120
ANEXO 3 FORMATOS DE ENCUESTAS		123
ANEXO 4 MATRIZ DE ASIGANCIÓN DE COMPETENCIAS		128
ANEXO 5 DICCIONARIO DE COMPETENCIAS		153
ANEXO 6 DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS.....		158
ANEXO 7 DICCIONARIO DE PREGUNTAS		170

CLÁUSULA DE DERECHO DE AUTOR



UNIVERSIDAD DE CUENCA
Cláusula de Derecho de Autor

Yo, **Mercy Yadira Dota Vintimilla con C.I0106443278**, autora de la tesis "**Diseño de un Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias: Caso de Aplicación Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo. Periodo 2014**", reconozco y acepto en base al Art. 5 literal C y su REGLAMENTO de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi Título en Ingeniería Comercial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciera de este trabajo no implica afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autora.

Cuenca, 25 de agosto de 2015



Mercy Yadira Dota Vintimilla
C.I 0106443278



UNIVERSIDAD DE CUENCA
Cláusula de Derecho de Autor

Yo, **Maribel Alexandra Samaniego Gomezcoello con C.I 0105960447**, autora de la tesis "**Diseño de un Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias: Caso de Aplicación Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo. Periodo 2014**", reconozco y acepto en base al Art. 5 literal C y su REGLAMENTO de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi Título en Ingeniería Comercial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciera de este trabajo no implica afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autora.

Cuenca, 25 de agosto de 2015



.....
Maribel Alexandra Samaniego Gomezcoello
C.I 0105960447

CLÁUSULA DE PROPIEDAD INTELECTUAL



UNIVERSIDAD DE CUENCA
Cláusula de Propiedad Intelectual

Yo, **Mercy Yadira Dota Vintimilla con C.I.0106443278**, autora de la tesis "**Diseño de un Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias: Caso de Aplicación Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo. Periodo 2014**", certifico que todas las ideas, opiniones y comentarios expuestos en la presente investigación son de mi exclusiva responsabilidad y que se ha respetado las diferentes fuentes de investigación realizando las citas correspondientes.

Cuenca, 25 de agosto de 2015



.....
Mercy Yadira Dota Vintimilla
C.I 0106443278



UNIVERSIDAD DE CUENCA
Cláusula de Propiedad Intelectual

Yo, **Maribel Alexandra Samaniego Gomezcoello con C.I 0105960447**, autora de la tesis "**Diseño de un Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias: Caso de Aplicación Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo. Periodo 2014**", certifico que todas las ideas, opiniones y comentarios expuestos en la presente investigación son de mi exclusiva responsabilidad y que se ha respetado las diferentes fuentes de investigación realizando las citas correspondientes.

Cuenca, 25 de agosto de 2015



.....
Maribel Alexandra Samaniego Gomezcoello
C.I 0105960447

DEDICATORIA

El cariño sincero perdura y trasciende en el tiempo por ello el presente trabajo está dedicado de manera muy especial para mis padres Luisa y Ángel para mis hermanos Juan Pablo, Ismael, Bairon y Maira, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad, así mismo para mis cuñados, sobrinos y primos quienes me han apoyado de manera incondicional para la culminación de mis estudios universitarios.

Maribel Samaniego G.

DEDICATORIA

A mis queridos padres Luis y Blanca con todo mi cariño y amor, por su paciencia, comprensión, por su apoyo incondicional en situaciones más difíciles, por su confianza que depositaron en mí, y su enorme sacrificio que día a día hicieron por mi bienestar y educación a ustedes por siempre mi corazón y mi agradecimiento.

Mercy Dota V.

AGRADECIMIENTO

Saber ser positivo nos lleva a descubrir antes que nada lo bueno que nos ocurre cada día es por ello que queremos agradecer primeramente a Dios por habernos dado la vida, sabiduría e inteligencia para culminar nuestros estudios.

A nuestros familiares por su amor, dedicación, comprensión y estímulo para que culmináramos una etapa más de nuestra vida.

A nuestros docentes y amigos quienes sin egoísmo nos entregaron sus valiosos conocimientos, especialmente a la Ingeniera María Alicia Salinas quien con mucha capacidad y profesionalismo orientó este trabajo.

A las distinguidas autoridades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo por permitirnos desarrollar nuestra propuesta administrativa.

Mercy Dota V

Maribel Samaniego G.

CAPÍTULO I “ANTECEDENTES DE LA COOPERATIVA”

1 INTRODUCCIÓN

Como una estrategia para reiniciar y fortalecer las actividades económicas de la población afectada por el desastre de la Josefina surge en 1996 la Cooperativa de Ahorro Crédito JARDIN AZUAYO, concebida en un texto de crisis u adversidad para transformarlo en una oportunidad.

A partir de un enfoque inicial en localidades rurales ha ampliado significativamente su ámbito de cobertura y posicionamiento, construyendo una imagen institucional sólida participativa y de alto reconocimiento a nivel nacional. A marzo de 2014 constituye la segunda cooperativa por tamaño en activos a nivel nacional, con presencia directa en 7 provincias del Ecuador.

Las características de los mercados en que interviene la Cooperativa de Ahorro y Crédito JARDIN AZUAYO, en los que se identifica como principal competidor a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juventud Ecuatoriana Progresista JEP, siendo estas dos cooperativas las entidades de mayor tamaño del Ecuador. En complemento, los mercados disponen de una alta presencia de entidades cooperativas; lo cual ha exigido que se identifiquen estrategias de diferenciación y que se sustentarán en la calidad y oportunidad del servicio, tasas de interés competitivas en captaciones y crédito y un enfoque a impulsar la participación, la inclusión y un fortalecimiento del concepto cooperativo en las localidades de intervención.

1.1 GENERALIDADES

En el marco de su proceso de desarrollo institucional, la Cooperativa de ahorro y crédito JARDIN AZUAYO, con la participación del equipo directivo, gerencial, coordinadores zonales y de oficinas operativas y personal de áreas técnicas ha delineado los alcances de su plan estratégico social y financiero la perspectiva de que constituya su guía de acción dirigida a potenciar su posicionamiento, desarrollar su gestión administrativa, financiera y de servicios dentro de los principios de buenas prácticas de las micro finanzas y constituirse en un referente de la Economía Popular Solidaria y del sector financiero popular y solidario. Por lo que hubo un proceso de transición en el año 2012 por lo que la cooperativa paso a ser parte de la SEPS dejando de pertenecer a la Dirección Nacional de Cooperativas.

1.2 ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

Se entiende por economía popular y Solidaria a la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital, por lo que está integrada por los sectores comunitarios, asociativos y cooperativistas, así como también las unidades económicas populares.

La Economía Solidaria se sustenta en los siguientes principios esenciales:

- a) La búsqueda del buen vivir y del bien común;
- b) La prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales;
- c) El comercio justo y consumo ético y responsable;
- d) La equidad de género;
- e) El respeto a la identidad cultural;
- f) La autogestión;
- g) La responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas; y,
- h) La distribución equitativa y solidaria de excedentes.

1.3 ANTECEDENTES

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo nació en Paute, febrero de 1996, en el contexto de la reconstrucción del cantón Paute, luego de los daños causados por el desastre de La Josefina (1993). Empezó con 120 socios fundadores.

La reconstrucción fue una oportunidad para plantear un nuevo estilo de desarrollo con una base en la comunidad que permita mejorar sus formas de producir, se potencie sus capacidades, transforme el ahorro local y extra local en créditos que dinamicen las condiciones de vida del socio (a) y su entorno.

Jardín Azuayo trabaja de manera sostenible y solvente, generando nuevos actores sociales con conciencia ciudadana, solidaria y global, profundizando la confianza, apoyada en sus directivas locales, que permiten consolidarse como una institución propia en cada lugar en el que está presente. En la actualidad se encuentra en la

Costa, Sierra y Oriente distribuidos en 31 oficinas y ventanillas, y más de 231.000 socios.

1.4 DIRECTRICES GENERALES

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo se organiza a través de un gobierno elegido democráticamente en más de 100 reuniones locales, este gobierno es descentralizado y constituido por representantes de todos los socios y que designan un gerente, quien es responsable de su buena administración por lo que se encuentra organizada por los siguientes niveles:

1.4.1 NIVEL DE DIRECCIÓN

Nivel de Gobierno

- Asamblea General de representantes
- Consejo de Administración
- Consejo de Vigilancia

1.4.2 NIVEL EJECUTIVO

- Gerencia General

NIVEL DE ASESORÍA Y CONTROL

- Auditoría Interna
- Asesoría Legal
- Unidad de riesgos
- Unidad de cumplimiento

1.4.3 NIVEL DE COMITES

- De coordinación general

- De riesgos
- De cumplimiento
- De crédito
- Gestión de Recursos Financieros

1.4.4 NIVEL CREADOR DE VALOR

- Zonas
 - Oficinas
 - Balcón de servicios
 - Capacitación
 - Crédito
 - Gestión Operativa
 - Caja
- **SERVICIOS COOPERATIVOS**
 - Promoción de servicios
 - Gestión de Servicios

1.4.5 NIVEL DE APOYO

- **FINANZAS**
 - Presupuestos
 - Contabilidad
 - Tesorería
- **DESARROLLO COOPERATIVO**
 - Comunicación
 - Educación Cooperativa
 - Fortalecimiento del Gobierno Cooperativo
 - Talento Humano
- **PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO DE SERVICIOS**

- Planificación e investigación
- Desarrollo de servicios
- Normas y calidad
- **ADMINISTRACIÓN**
 - Operaciones
 - Servicios administrativos
 - Seguridad física
 - Seguridad de la información
- **TECNOLOGÍA**
 - Soportes a usuarios
 - Telecomunicaciones y centros de datos
 - Administración de base de datos y aplicativos
 - Ingeniería y desarrollo de sistemas

1.4.6 Funcionamiento de la Cooperativa

El funcionamiento de la Cooperativa se basa de la siguiente manera:

- El dinero depositado por los socios, es decir sus ahorros son usados para dar créditos a otros socios.
- Por sus ahorros los socios(a) reciben un interés que es pagado por el interés del crédito que se dio a otro socios(a).
- La cooperativa no tiene ganancias, tiene excedentes que son utilizados para robustecer su patrimonio que pertenece a todos los socios(a).
- El patrimonio permite crecer a la cooperativa, pero sobre todo garantiza la confianza de los socios, es decir que permite la devolución de los ahorros y continuar su funcionamiento.

1.4.7 Regulación de la Cooperativa

La Cooperativa Jardín Azuayo está regulada por:

1.4.7.1 **INTERNAMENTE:**

- El Comité de Cumplimiento
- La Unidad de Cumplimiento,
- La Unidad de Auditoría Interna y
- El Consejo de Vigilancia.

1.4.7.2 **EXTERNAMENTE:**

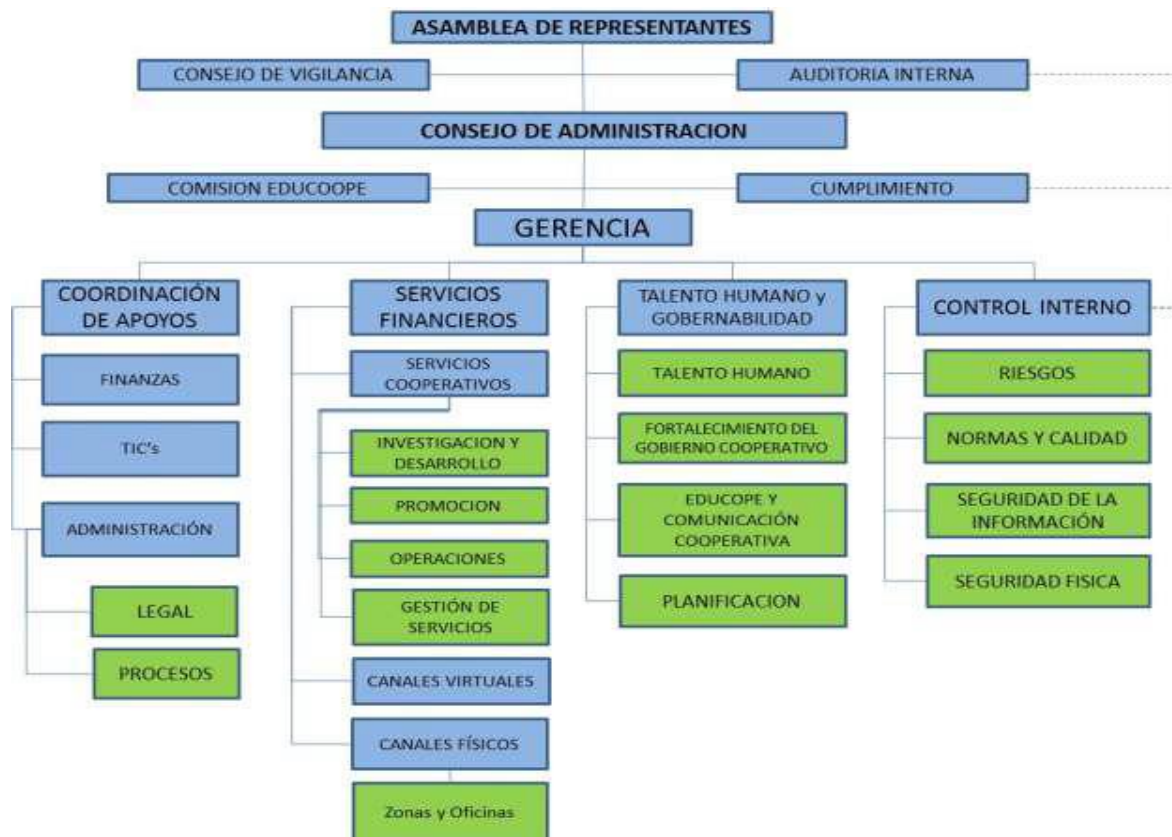
- Auditoría externa
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

1.5 RECONOCIMIENTO DE LA COOPERATIVA

La cooperativa Jardín Azuayo es reconocida nacional e internacionalmente, por lo que se encuentra en el segundo puesto del ranking de las cooperativas a nivel nacional medido por la SEPS. Logro alcanzado debido al cumplimiento de los principios universales del cooperativismo, manteniendo programas de capacitación y formación de directivos empleados y socios, mostrando en todo momento transparencia en cuanto a la información como a las actividades que se dedica estando siempre disponible en su página web.



1.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Fuente: Plan estratégico de la Cooperativa

1.7 PLAN ESTRATÉGICO DE L COOPERATIVA DE AHORO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO

El presente Plan Estratégico Social y Financiero 2014-2018 recoge los consensos de las metas alcanzar a partir de la diversidad de criterios y opiniones.

1.7.1 MISIÓN

“Somos una cooperativa de Ahorro y Crédito segura y participativa que contribuye en el crecimiento socio económico de sus socios y fortalece la economía popular y solidaria mediante servicios financieros de calidad, incluyentes y sostenibles”.

1.7.2 VISIÓN

“Ser un referente positivo de desempeño social y financiero de la economía popular y solidaria del Ecuador, que incide en el desarrollo de sus socios y localidades de intervención, con una gestión participativa e incluyente, basada en Calidad, Cercanía y Servicio”.

1.7.3 VALORES DE LA COOPERATIVA¹

Para el cumplimiento de su misión y el logro de su visión la cooperativa ha establecido como guías de conducta de todos quienes hacen la cooperativa los siguientes valores:

¹ Plan estratégico de la Cooperativa pág., 10

Transparencia	“Mostrarnos como somos, sin reservas, sin ocultar información que pueda afectar la gestión, desarrollo e imagen de la cooperativa y su equipo humano, diciendo la verdad en todo momento”.
Integridad	“Mantener un comportamiento probo y con integridad de pensamiento, sentimiento y actuación interna y externamente”.
Compromiso	“Apropiarnos, empoderarnos de las responsabilidades adquiridas en las funciones a desempeñar y cumplirlas con capacidad y convicción de apoyar el desarrollo social y económico de los asociados y la comunidad”.
Responsabilidad	“Actuar de acuerdo con los principios morales incluso cuando uno se siente presionado hacer otra cosa. Asumir y cumplir con oportunidad y calidad las funciones asignadas en conformidad a los códigos de conducta y políticas establecidas en la cooperativa”.
Confianza	“Tener seguridad en las propias destrezas para realizar una contribución positiva y competente en el trabajo, para de esta manera ser recíproco con la confianza que los asociados y comunidad han depositado en la cooperativa”.

Elaborado por: Las Autoras

Fuente: (Plan Estratégico de la Cooperativa, 2014)

MERCY DOTA- MARIBEL SAMANIEGO

1.7.4 MAPA ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA²

Está conformado por tres partes representadas en forma de un árbol y detalladas de la siguiente manera:

Las raíces del árbol: el “Quién”



Las raíces son las personas afiliadas a la cooperativa con una base social sólida y comprometida, la cooperativa entera se hace fuerte y logra complementariamente minimizar cualquier riesgo.

Por lo que sus principales socios a alcanzar se puede ver en el diagrama- mapa estratégico, se trata de:

- **Familias:** la cooperativa reconoce como principal sujeto de su operación a la unidad familiar, la cual representa una de las principales raíces es decir un objetivo estratégico en términos de servicios y cambios esperados.

² Plan estratégico de la cooperativa pág. 12-15

- **Unidades productivas:** A pesar de que en muchos de los casos la unidad productiva es también familiar, esta raíz representa el enfoque económico de la cooperativa y su compromiso a ser el “socio financiero” de muchas micro, pequeñas y medianas empresas que en la realidad son unidades productivas.
- **Organizaciones de la economía popular y solidaria:** Enfoque específico hacia las organizaciones de los productores (y/o unidades productivas familiares), que cumplen con una tarea estratégica en la economía popular y solidaria, añadiendo valor a los productores. A través de servicios específicos para este sector, la cooperativa quiere en los próximos años impulsar mecanismos de fortalecimiento de estos tipos de organizaciones.
- **Rural y Urbano:** La cooperativa se compromete a monitorear este indicador, para garantizar el enfoque específico hacia las necesidades diferentes de las poblaciones rurales y urbanas. Con este fin, la cooperativa ha desarrollado una definición interna de rural, que será aplicada a toda la planificación estratégica para el: Coac Jardín Azuayo “rural” se define como toda localidad o conjunto habitacional con una población total inferior a 3000 personas.
- **Jóvenes:** un enfoque prioritario para esta planificación estratégica se refiere a los jóvenes: la cooperativa se da cuenta de la importancia de seguir favoreciendo el relevo generacional y la afiliación de personas de menos de 30 años.

El tronco y las ramas: el “Cómo”



Esta parte indica las herramientas de las que se vale la cooperativa para poder alcanzar los objetivos de cambio e impacto, sociales y financieros a la vez, en sus socios. Entre los principales ejes estratégicos de esta sección se encuentran:

- **EL tronco**

Solvencia y calidad de la cartera: la solvencia y la calidad de la cartera representa en el dibujo, el tronco de árbol es decir la columna vertebral de la cooperativa, su capacidad de respaldar de manera prudencial los recursos de los socios.

Se evidencia 5 ramas principales:

- **Eficiencia:** Se trata de un enfoque clave de cara a ofrecer servicios de calidad. La eficiencia no solo incluye las necesidades de inversiones continuas de la cooperativa en temas clave como la estructura de control, gestión del talento humano y el sistema informático.
- **Servicios:** en la rama de los servicios se incluyen las dos más importantes para la cooperativa, que son el crédito y el ahorro, en toda su variedad y especificidad de productos.
- Adicionalmente se incluye el pago de remesas, puesto que la cooperativa proyecta incrementar este servicio en los próximos años.
- **Calidad** En lo que se refiere a la calidad la cooperativa desea desarrollar mecanismos de medición sistemática sobre la satisfacción de los socios, poniendo especial atención en la oportunidad de servicios (tiempos de entrega).
- **Educación y Participación:** la cooperativa se compromete a actualizar y diferenciar las propuestas educativas y de participación, para que estos dos factores complementen la cartera de productos y servicios con el fin “continuar construyendo” los cambios y las mejoras deseadas.



Frutos, flores y parte verde: el “Para qué”



Se ha determinado dos grandes grupos:

- Incremento patrimonial de los socios
- Fortalecimiento de las organizaciones de la economía popular y solidaria.

Estos dos enfoques serán monitoreados constantemente por parte de la Cooperativa, que finalmente se podrá analizar si todas las actividades, productos y servicios propuestos son capaces de generar estos cambios.

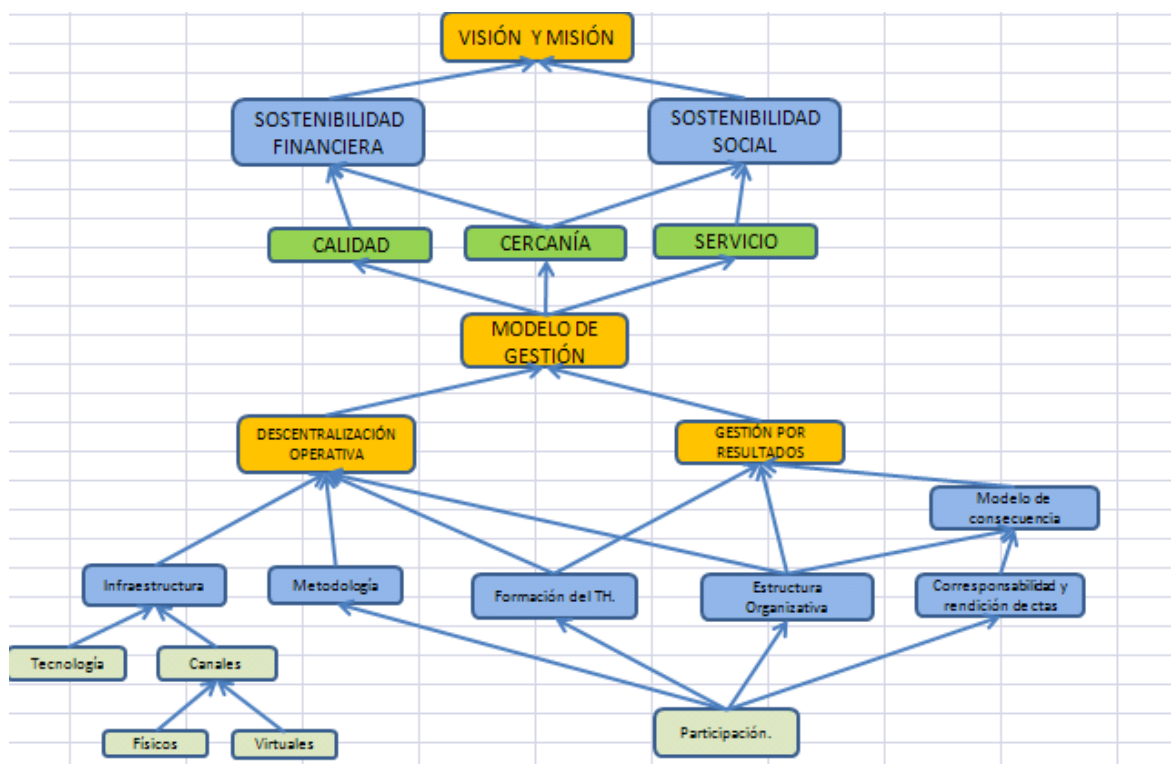
1.7.5 OBJETIVOS ESTRATEGICOS

En la definición de los objetivos estratégicos de la cooperativa se han considerado como referencia cuatro dimensiones:

- Dimensión financiera
- Asociados- Clientes-Mercado-Cobertura
- Procesos Internos_ estructura Organizacional-tecnología
- Aprendizaje- Desarrollo Organizacional- Cliente Interno
- Las cuales están representadas en la siguiente matriz adjunta.

La estructura de los objetivos estratégicos se sustenta también en el modelo de gestión planteada por la nueva dirección de la cooperativa que ubica la misión y la visión como los puntos de enfoque de las diferentes intervenciones sustentadas en dos pilares fundamentales: **SOSTENIBILIDAD FINANCIERA Y SOSTENIBILIDAD SOCIAL**, cuyo cumplimiento se basara en tres estrategias claves que construirán el modelo de gestión institucional

- Calidad
- Cercanía
- Servicio



Fuente: Plan estratégico de la cooperativa

1.7.5.1 **PERSPECTIVA FINANCIERA**

- OBJETIVOS
- Solvencia Financiera
- Calidad de Gestión de crédito
- Mantener una relación cartera bruta vs Activo superior al 85%
- Eficiencia Administrativa
- Eficiencia Financiera

1.7.5.2 **PERSPECTIVA SOCIOS- CLIENTES- COMUNIDAD**

- Ampliación de Cobertura y participación.
- Incidencia en el desarrollo socio económico mediante el enfoque de crédito.
- Estructura de las obligaciones con el público.
- Ampliación de servicio de remesas
- Transnacionalidad a través de medios electrónicos
- Nivel de socios activos y calidad de atención
- Oportunidad – agilidad en la prestación del servicio
- Enfoque al joven
- Fortalecimiento de organizaciones de la EPS y sector productivo
- Educación financiera de los Socios y Comunidad

1.7.5.3 **PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS**

- Desarrollo de la tecnología de la información
- Gestión de procesos y de control

1.7.5.4 **PERSPECTIVA CLIENTE INTERNO**

- Sistema de formación- capacitación
- Competencias del personal
- Clima laboral favorable

1.8 DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

Observando el departamento de talento humano se ha determinado que está dividido en 4 áreas:

- **Selección:** la cual está encargada de diferentes actividades como nuevos ingresos de personal, selección interna o externa, resolución de conflictos.
- **Control y Compensaciones:** Esta área está encargada de revisar al nuevo personal, avisos de entrada y salida de los mismos, elaboración y actualización de reglamentos, y cancelaciones de nómina.
- **Trabajo social:** Se encarga de resolver conflictos emocionales de los empleados.
- **Seguridad Ocupacional:** Prevención de Accidentes.

Se ha analizado también que cada uno de los perfiles no se encuentra con competencias definidas, ni planes de carrera y sucesión, por lo que proponemos el diseño de un modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias.

CAPÍTULO II" INTRODUCCIÓN TEÓRICA DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS"

Con el objetivo de defender los conceptos teóricos que se aplicaran en el análisis y diseño del Modelo de Gestión del Talento Humano basado en competencias, lo que nos permitirá analizar y diseñar, el contenido de la propuesta en base a las habilidades, destrezas y conductas personales, con el propósito que la cooperativa sea más competitiva, es decir mediante una apropiada selección cuente con el adecuado personal para cada posición, de esta manera obtener un alto rendimiento laboral, reduciendo tiempo y costos, por lo que se propone los siguientes conceptos:

2.1 Definición de Talento Humano:

Según (Gonzales & Gonzales Ariza, 2006) define al Talento Humano "no solo al esfuerzo o a la actividad humana, sino también a otros factores como son la motivación, actitudes, habilidades, experiencias, intereses vacacionales, aptitudes, potencialidades, salud etc."³

La palabra Talento significa la capacidad de una persona para realizar cualquier actividad de una manera natural es decir es algo innato que todos poseemos, Humano es un ser capaz de sentir, pensar y actuar.

Por lo tanto talento humano se entenderá como la capacidad de la persona que entiende y comprende la manera de realizar y resolver una determinada actividad utilizando sus habilidades, destrezas, conocimientos, y aptitudes. Adaptado a la tecnología, estructura, tipo de negocio, procesos internos de la organización.

³ GONZALES Ariza León, 2006, Métodos de Compensación Basado en Competencias, Colombia.

2.2 Importancia de la Gestión del Talento Humano.

La interacción de las personas en el entorno tiende a efectuar cambios, cada uno tiene su manera de identificar, construir y usar sus capacidades; crea valores y sentidos de pertenencia con respecto de las diferentes actividades que lleva a cabo. De acuerdo a las necesidades de la gente, el entorno se transforma; igual ocurre con las empresas, debe transformarse de acuerdo a los cambios que ocurren en la dinámica del mercado por lo tanto obliga a la empresas a dejar atrás el concepto tradicional de talento humano, donde las personas era considerados como instrumentos, a considerarlos parte de la organización valorando sus habilidades, destrezas y conocimientos, que permitan alcanzar los objetivos empresariales y una ventaja competitiva frente a sus competidores.

MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS

2.3 Importancia

El modelo de competencias es importante dado que deja a lado el sistema tradicional para dar paso a un nuevo enfoque de gestión integral sobre recursos humanos, aprovechando las capacidades, habilidades y destrezas de la gente, permitiendo así el logro de los objetivos en distintas funciones y facilitando el desarrollo del personal encaminado hacia las competencias. Evitando:

- Colocar a una persona inadecuado a un puesto.
- Alta rotación de personal o también personal insatisfecho.
- Falta de compromiso del personal.



2.3.1 MODELOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO SEGÚN AUTORES

(Dalziel, Cubiero, & Fernández, s.f .p.36)⁴, proponen un Modelo de Gestión por competencias; relacionado a 8 subsistemas.

- Diseño y evaluación del puesto de trabajo
- Selección y Contratación
- Evaluación del Desempeño
- Valoración del potencial
- Remuneración
- Formación y desarrollo
- Planificación de la sucesión
- Planes de carrera

Por otra parte, (Chiavenato, s.f) propone un Modelo de gestión; en donde la Administración de Recursos Humanos se compone de 5 subsistemas⁵

- **Subsistema de Provisión de Recursos Humanos**
 - Planeación de RH
 - Reclutamiento
 - Selección de personal

- **Subsistema de Aplicación de Recursos Humanos**
 - Socialización organizacional
 - Diseño de los cargos, descripción y análisis de cargos
 - Evaluación del desempeño humano

⁴ Dalziel, MM., Cubiero J.C., Fernández, G., Las competencias: Clave para una gestión integrada de Recursos Humanos, España, Ediciones Deusto pág. 36.

⁵ Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humano, Editorial McGraw Hill, Bogota.

- **Subsistema de Mantenimiento de Recursos Humanos**
 - Compensación (remuneración)
 - Beneficios sociales
 - Higiene y seguridad en el trabajo
 - Relaciones sindicales
- **Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos**
 - Entrenamiento
 - Desarrollo de personal
- **Subsistema de Control de Recursos Humanos**
 - Base de datos y sistema de información
 - Auditoría de Recursos Humano

Por otra parte,⁶ (Alles, 2005) propone un Modelo de Gestión por competencias que relaciona a 3 subsistemas.

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

Para entender el modelo de competencia mencionamos a 3 autores en cuanto a su definición, por lo que consideramos significativos dado que permiten a las

⁶ Alles, Martha, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión de Recursos Humanos por Competencias, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005.

organizaciones mantener un buen direccionamiento estratégico aprovechando las competencias de cada uno de los miembros de la organización.

2.4 Competencia

El nuevo enfoque de talento humano se orienta a valorar a las personas por sus competencias por lo tanto muchos autores definen el término competencia como el conjunto de habilidades, destrezas y comportamientos que una persona debe poseer para realizar una actividad por lo que (Alles M. A., Dirección Estratégica de Recursos Humanos-Casos-Gestión por Competencias, 2008) afirma: “El termino competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados”⁷. P. 23-24

Por lo tanto el concepto de competencia se centra en cuatro niveles:

- Saber: que hace referencia a datos, conceptos, conocimientos.
- Saber hacer e orienta a habilidades, destrezas, métodos de actuación,
- Saber ser: actitudes y valores que guían el comportamiento.
- Saber estar: capacidad relacionada con la comunicación interpersonal y el trabajo cooperativo.

2.4.1 TIPOS DE COMPETENCIAS⁸

Para un mayor entendimiento y su ubicación correcta de las competencias a los puestos y que cubra las necesidades de la Cooperativa tomaremos como referencia la

⁷ Martha Alles. Dirección Estratégica de Recursos Humanos: casos: Gestión por competencias.-3ra edición.-Buenos Aires, 2008, Pág. 23 -24.

⁸ Martha Alles. Diccionario de competencias: la trilogía: la 60 competencias más utilizadas. 1ra edición. Buenos Aires, Granica 2011. Pág. 27-29

clasificación de acuerdo a la metodología de Para entender el modelo de competencia mencionamos a dos autores en cuanto a su definición. (Alles M. A., 2011)

2.4.1.1 **Competencias Cardinales:**

“Estas competencias hacen referencia a lo principal o fundamental en el ámbito de la organización; usualmente representan valores y ciertas características que diferencian a una organización de otras y reflejan aquello necesario para alcanzar la estrategia. Por su naturaleza, las competencias cardinales les serán requeridas a todos los colaboradores que integran la organización”.

2.4.1.2 **Competencias específicas o gerenciales:**

“Las competencias específicas, como surgen de su definición, se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas. En el caso de las específicas gerenciales se refieren-como su nombre lo indica-, a las que son necesarias en todos aquellos que tienen a su cargo a otras personas, es decir que son jefes de otros”.

2.4.1.3 **Competencias específicas por área:**

“Por último, las competencias específicas por área, al igual que las competencias específicas gerenciales, se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas. En este caso se trata-como su nombre lo indica-de aquellas competencias que serán requeridas a los que trabajan en un área en particular”.

Para la correcta clasificación de las competencias hemos visto necesario definir los niveles organizacionales que nos ayudara a fragmentar la estructura organizativa de la Cooperativa tomando como referencia al autor Idalberto Chiavenato.

2.4.2 NIVELES ORGANIACIONALES¹⁰

Según (Chiavenato, s.f)⁹ afirma que una organización puede estar dividida de la siguiente manera:

2.4.2.1 *Nivel Institucional*

“corresponde al nivel más alto dentro de la organización. Está integrado por los directores, propietarios o accionistas y por los altos ejecutivos. Se lo denomina también nivel estratégico porque es donde se toman las decisiones y se establecen tanto los objetivos de la organización como las estrategias necesarias para alcanzarlos”.

2.4.2.2 *Nivel Intermedio*

“se le conoce también como nivel táctico, mediador o gerencial. A este nivel pertenecen los departamentos y las divisiones de la empresa. Se encuentra entre el nivel institucional y el nivel operacional, y se ocupa de articularlos internamente”.

2.4.2.3 *Nivel operacional:*

“se le conoce también como nivel técnico o núcleo técnico, y se encuentra en las áreas internas e inferiores de la organización. Es el nivel organizacional más bajo, en donde se realizan las tareas y también las operaciones. Comprende la programación y realización de las actividades cotidianas de la empresa”.

2.4.3 TIPOS DE DICCIONARIOS

Para realizar el modelo de gestión por competencias se tomará como base la elaboración de los diccionarios que estén alineados a las estrategias de la cooperativa por lo que (Alles M. A., 2011)¹⁰ propone los siguientes diccionarios:

⁹ Idalberto Chiavenato, administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones 9na edición pag.22-23

2.4.3.1 **Diccionario de Competencias:**

“Documento interno organizacional en el cual se presentan las competencias definidas en función de la estrategia”

2.4.3.2 **Diccionario de Comportamientos.**

“Documento interno en el cual se consigna ejemplos de los comportamientos observables asociados o relacionados con las competencias del modelo organizacional”.

2.4.3.3 **Diccionario de Preguntas**

“Documento interno de la organización en el cual se consigna ejemplos de preguntas que permiten evaluar las competencias del modelo en una entrevista”.

2.4.4 GRADOS DE COMPETENCIA

(Alles M. A., 2002)¹¹ Propone las siguientes divisiones para poder evaluar una competencia, la cual nos será útil para la propuesta de nuestro modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias

A: Alto

B: Bueno, por encima del estándar.

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

D: Insatisfactorio.

¹⁰ Alles, Martha Alicia. Diccionario de competencias: La trilogía: La 60 competencias más utilizadas.- la ed.- Buenos Aires: Granica. 2009. Pág. 47-48

¹¹ Martha Alles. Dirección estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias: El Diccionario. Editorial Granica, 2002 Buenos Aires. Argentina.

Nuestra propuesta, el grado D tiene dos versiones que, identificada en cada caso puede significar “insatisfactorio” o “grado mínimo” de la competencia. En ese caso, al pie de ella aparecerá la siguiente leyenda:

Nota: en este rango el grado D no indica ausencia de competencia si no su desarrollo en su nivel mínimo.

2.5 ASIGNACIÓN DE COMPETENCIAS A LOS PUESTOS

El nuevo enfoque de gestión de talento humano se centra en los trabajadores y la manera en como cumple con los objetivos del puesto o como desempeña sus responsabilidades en dicho cargo todo esto basados en competencias.

Para la asignación de competencias de los puestos se debe comenzar por el análisis y descripción de puestos aclarando que los mismos se encuentran levantados mediante por la cooperativa, por lo tanto nuestro trabajo consistirá en asignar las competencias a cada una de las posiciones levantadas, sin embargo hemos planteado algunos modelos de la técnicas que pueden ser adaptadas a las organizaciones de acuerdo a sus necesidades para el análisis y descripción de cargos (anexo 1).

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

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

Las transformaciones que cotidianamente vivimos afectan al accionar diario de cada empresa, por lo tanto cada uno de los componentes de la organización deben ajustarse a los nuevos requerimientos para lo cual es necesario alinear el recurso humano a la estrategia de la empresa especificando cada una de las competencias alineadas a los distintos subsistemas. Comenzando:

2.6 RECLUTAMIENTO POR COMPETENCIAS

Luego del proceso de levantamientos de perfiles ocupacionales y las respectivas asignaciones de las competencias a los puestos la etapa a seguir es el reclutamiento de talento humano por competencias que se diferencia del sistema tradicional ya que orienta sus esfuerzos a la búsqueda de personal altamente calificado e idóneo para desempeñarse en una posición, Por lo tanto reclutamiento es un sistema de información por lo cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar de acuerdo a los perfiles y necesidades de la organización.

Para desarrollar el proceso de reclutamiento existen dos formas:

Reclutamiento interno: Es el que se realiza promoviendo a los propios empleados de un puesto a otro dentro de la organización reduciendo costos.

Reclutamiento externo: Es aquel donde se convoca a personas fuera de la organización mediante distintas fuentes para ocupar un cargo implicando un mayor tiempo y costo.

Para cubrir una vacante dentro de la organización y de esta manera poder alcanzar los objetivos organizacionales presentes y futuros mediante la elección de una persona adecuado a cubrir un puesto, a través de un reclutamiento interno el mismo que permite la motivación y el desarrollo profesional, a su vez puede ocasionar

conflictos de intereses en su entorno laboral disminuyendo su rendimiento, por otra parte el reclutamiento externo permite incorporar personas con nuevos conocimientos, habilidades y destrezas. Pero afecta negativamente la motivación de los actuales trabajadores de la organización, además incurre en mayores costos y tiempos. Por lo que dicha, vacante ha de ser cubierta por alguien del exterior o del interior, esto dependerá de la disponibilidad del personal, las políticas de recursos humanos de la organización y los requerimientos del puesto que se va a cubrir. A continuación mencionamos algunas fuentes de reclutamiento que se pueden realizar dependiendo de la decisión tomada por la organización:

2.6.1 Fuentes de reclutamiento:

- Anuncios en diarios y revistas especializadas.
- Agencias de reclutamiento.
- Contactos con escuelas, universidades y agrupaciones.
- Carteles o anuncios en lugares visibles.
- Presentación de candidatos por indicación de trabajadores
- Consulta de archivos a los candidatos.
- Reclutamiento virtual.
- Banco de datos de candidatos o banco de talentos.

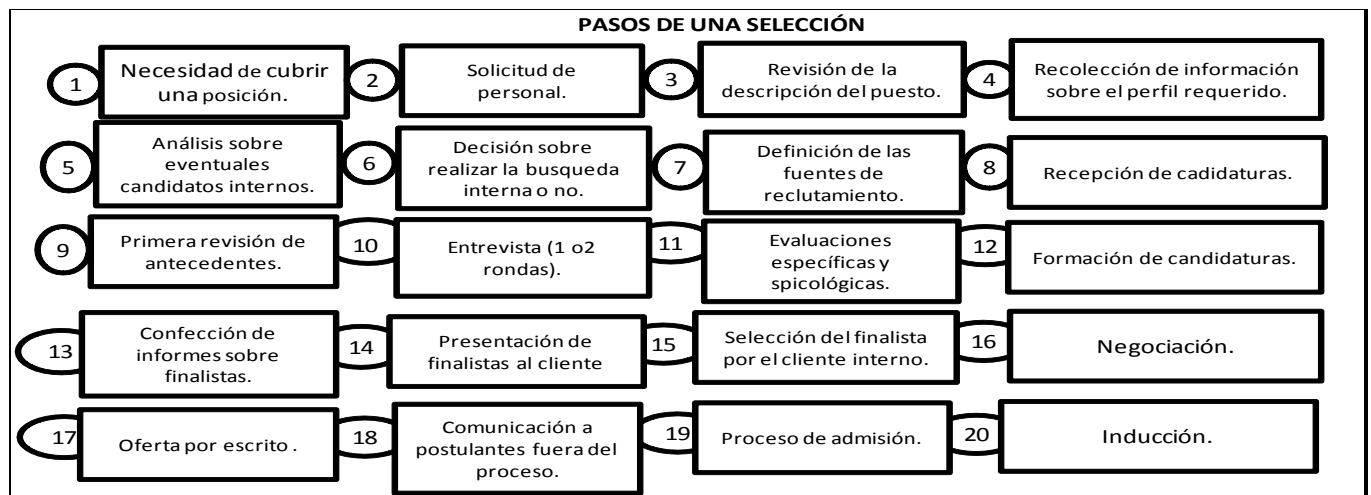
2.7 SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

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

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

Por lo tanto hoy en día las empresas no buscan seleccionar personal basado en la experiencia curricular, optan por evaluar sus competencias, permitiendo seleccionar un personal adecuado valorando sus habilidades, destrezas y conocimientos contribuyendo a la organización a ser más competitiva en el desarrollo de sus actividades por lo cual presentamos un proceso de selección para poder elegir de una manera eficaz y eficiente a un nuevo miembro de la organización

2.7.1 PROCESO DE SELECCIÓN



Elaborado por: Las Autoras
Fuente: Alles Martha 2008.pág.175

2.7.2 TÉCNICAS DE SELECCIÓN

2.7.2.1 *Entrevista por competencias*

Este tipo de entrevistas son las que aplican las organizaciones que han adoptado el modelo de gestión por competencias, en donde se integran preguntas por competencias basadas en el diccionario de preguntas de acuerdo a la necesidad de cada posición adaptando a una entrevista de tipo tradicional.

La entrevista por competencias es un proceso que tiene como objetivo indagar y valorar las competencias de los candidatos(as), mediante preguntas específicas que están relacionadas con las competencias requeridas en el perfil a cubrir.

2.7.2.1.1 **Etapas de la entrevista**

Inicio: El objetivo de esta etapa es generar información y crear un ambiente de confianza para que el candidato se sienta cómodo y pueda proporcionar toda la información para una evaluación efectiva de sus cualidades para desempeñarse en el puesto.

Desarrollo: Se busca obtener la evidencia que den cuenta el nivel de desarrollo de las competencias del candidato/a, así como el nivel de motivación y comprensión que tiene del puesto específico al que postula.

Cierre: En esta etapa se concluye con los dos pasos descritos anteriormente, dando la oportunidad a que el candidato pueda adicionar información que considere relevante para su proceso de evaluación.

2.7.2.2 *Evaluaciones Psicológicas*

El propósito de esta evaluación es seleccionar a la persona apta para ocupar un cargo, considerando valores éticos, estabilidad emocional y sobre todo competencias que estén relacionadas con la posición a cubrir y con la cultura organizacional por lo que (Alles M. A., 2008): “Evaluaciones específicas sobre la

personalidad de una persona en relación con determinado puesto de trabajo y el entorno laboral. Es decir, no tienen un propósito de tipo clínico, sino sólo evaluar a una persona con respecto a su posible desempeño en un determinado entorno laboral” .p. 299.

2.7.2.3 **Assessment**

Permite obtener información objetiva acerca de cómo procederían las personas en diferentes circunstancias y tareas. Esta herramienta puede ser utilizada cuando se requiere realizar procesos masivos de selección de personal

Brinda los siguientes beneficios:

- Evaluación en forma precisa y completa del potencial,
- Ofrece información sobre el comportamiento de las personas en situaciones concretas de trabajo,
- Apoyo a la identificación de habilidades y aptitudes específicamente requeridas para cada puesto.

El criterio para la elección correcta del método de selección por competencias que podría ejecutar la organización deberá basarse en realizar un análisis costo-beneficio de cada método, así como su facilidad administrativa y la posibilidad de aceptación del candidato. Para la aplicación de nuestro diseño utilizaremos el método de la entrevista por competencias dado que en nuestro caso de estudio asignaremos las competencias a cada uno de los perfiles que se encuentran levantados de esta manera poder alinearlos a las necesidades de la cooperativa para que pueda alcanzar sus objetivos estratégicos mediante la colocación adecuada de una persona al puesto. Adjuntamos modelos de entrevistas que nos permitirán realizar nuestra propuesta de diseño en el capítulo III. (Anexo 2).

Toda empresa busca el éxito o el reconocimiento frente a sus competidores, por eso el proceso de reclutamiento y selección son parte fundamental, dado que ayuda en la búsqueda del personal adecuado que se adapten a las necesidades que requieren dichas organizaciones frente a los cambios del mercado que cada vez se vuelven más exigentes. Una vez elegida la persona adecuada a formar parte de la misma es importante que pase por nuevos procesos que contribuyan el mejor desarrollo de dicho personal dentro de la organización.

2.8 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.

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

Según (Chiavenato, s.f) “La evaluación del desempeño es un proceso que permite juzgar o estimar la excelencia y las competencias de una persona y más aún la aportación que hace al negocio de la organización”.

La evaluación del desempeño basado en un enfoque por competencias tiene como ventaja facilitar la toma de decisiones dentro del área de talento humano, también permite focalizar los esfuerzos de todas las personas de la organización hacia los resultados, y de esta forma se pueden programar los sistemas de evaluación del personal de manera que se puedan analizar los puntos débiles y fuertes de cada empleado; donde la evaluación del desempeño está en función de cómo se ha definido el puesto que la persona evaluada ocupa, en concordancia con las competencias que les corresponde que permite relacionarlas de una mejor manera con los comportamientos de las personas.

Es importante tener siempre presente que el método escogido, será una herramienta, un medio y no un fin en sí mismo. Es un medio para obtener información datos e información que puedan registrarse y procesarse para la toma de decisiones y disposiciones que busquen mejorar e incrementar el desempeño humano dentro de las organizaciones. A continuación presentamos algunos métodos que permiten el diseño de una evaluación por competencias;

2.8.1 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

2.8.1.1 *Métodos basados en características*

- **Escalas gráficas de calificación**
- Cada característica a evaluar se representa por una escala en la cual el evaluador indica hasta qué grado el empleador tiene esas características
- **Escalas mixtas**
- Similar a la escala gráfica pero con descripciones específicas de cada característica: superior, promedio e inferior
- **Distribución forzada**
- El evaluador elige entre varias declaraciones, generalmente puestas en forma de pares, que parecen igualmente favorables y desfavorables.
- **Formas narrativas**
- El evaluador debe preparar un ensayo que describa al empleado con la mayor precisión posible, presenta subjetividad dependiendo de habilidades del evaluador.

2.8.1.2 *Métodos basados en comportamientos*

- **Método de incidente crítico**
- Se evalúa el comportamiento de acuerdo al éxito o fracaso del evaluado en alguna parte de sus actividades.
- **Escala fundamentada para la medición del comportamiento**

- Consiste en una serie de escalas verticales para cada dimensión importante del desempeño laboral (cuantitativo o cualitativo)
- **Observación del comportamiento**
- Mide la frecuencia de las conductas observables que a cada competencia les corresponde las mismas que se encuentran definidas en el diccionario de comportamientos.

2.8.1.3 *Métodos basados en resultados*

- **Mediciones de productividad**
- Alinean a los empleados con los objetivos organizacionales. Pueden contaminarse por objetivos externos (escasez de materia prima, recesión en el mercado).
- **Administración por objetivos**
- Se califica el desempeño sobre la base del cumplimiento de metas fijadas mediante acuerdo entre el trabajador y la empresa.



2.8.1.4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS DISTINTOS MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

TIPOS	VENTAJA	DESVENTAJA
Métodos de características	De fácil y rápido diseño y por lo tanto de menor coste. Fáciles de usar.	No son tan útiles para dar devolución a los empleados y el margen de error es mayor.
Métodos de comportamientos	Se pueden definir estándares de desempeño que son fácilmente aceptados por jefes y subordinados: son muy útiles para la devolución de la evaluación	El desarrollo puede requerir mucho tiempo y es costoso
Métodos de resultados	Evitan la subjetividad y son fácilmente aceptados por jefes y subordinados. Relacionan el desempeño de las personas con la organización. Fomentan los objetivos compartidos	El desarrollo puede requerir mucho tiempo y pueden fomentar en los empleados un enfoque de corto plazo

Elaborado por: Las Autoras

2.8.2 360° O FEEDBACK O EVALUACIÓN DE 360 GRADOS

CONCEPTO

“Es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Pueden incluir a otras personas como proveedores o clientes”.

2.8.2.1 *Proceso de evaluación de 360°*

- Definición de las competencias tanto cardinales como específicas de la organización y del puesto según corresponda.
- Diseño de la herramienta; es decir el cuestionario o formulario de evaluación de 360°

- Elección de las personas involucradas en el proceso de evaluación
- Lanzamiento del proceso de evaluación con los interesados y los evaluadores
- Relevamiento y procesamiento de los datos el mismo que debe realizar un consultor externo
- Comunicación a los interesados de los resultados de la evaluación de 360⁰
- Informe solo al evaluado

2.8.3 Evaluación de 180°

La evaluación de 180° es aquella en la cual una persona es evaluada por su jefe, pares y eventualmente clientes o proveedores. Su diferencia principal de la evaluación de 360° es que no incluye la evaluación por parte de los subordinados o colaboradores. Sin embargo sigue el mismo procedimiento que la evaluación de 360⁰

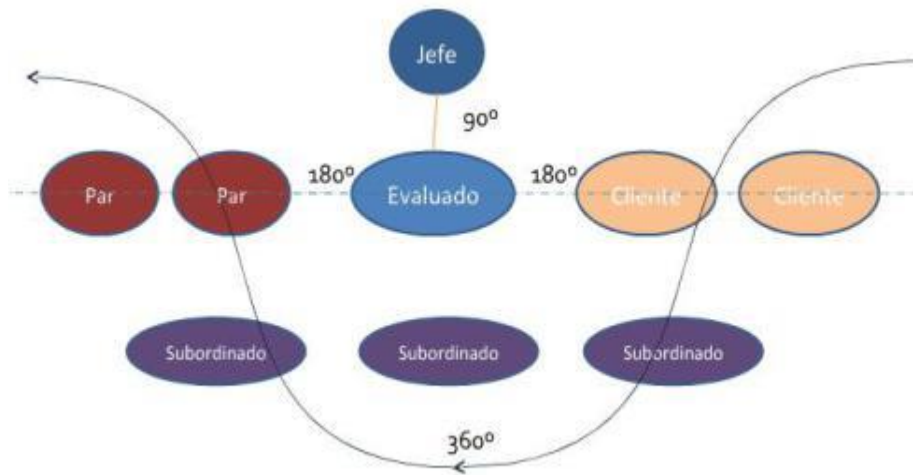
A través de la aplicación de este tipo de evaluación, cualquier empresa u organización le proporciona a su personal una formidable herramienta de auto-desarrollo.

2.8.4 Evaluación de 90°

La evaluación de 90° es aquella en la cual una persona es evaluada por su jefe inmediato.

En la siguiente gráfica se pueden observar los tres métodos de evaluación (90°, 180° y 360°) y lo que abarca cada una:

Gráfica:



Fuente: <https://hablandopsicologia.wordpress.com>

Hemos expuesto distintos tipos de evaluación del desempeño que nos permitirá analizar y poder definir el método más alineado a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo en el capítulo 3

2.9 DESARROLLO Y FORMACIÓN.

2.9.1 CAPACITACIÓN

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

relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea ya sea compleja o simple.

2.9.1.1 **Proceso**

El proceso de capacitación es el siguiente:

1. Establecer las competencias generales y específicas.
2. Revisar las competencias y sus grados para luego asignarlos a los respectivos puestos de trabajo.
3. A partir de los descriptivos de puestos por competencias será factible realizar una evaluación del grado de desarrollo de competencias.
4. De la comparación de los pasos (2 y 3) se determinan las brechas de las competencias generales y específicas dentro de lo establecido y obtenido.
5. A partir de la identificación de brechas se determinarán las necesidades de desarrollo de competencias.

2.9.1.2 **MÉTODOS DE CAPACITACIÓN**

Existen varios métodos de capacitación, y para poder determinar cuál de ellos aplicar, las organizaciones deben tomar en consideración algunos factores como: su efectividad y el contenido del programa con respecto al costo que implica, las instalaciones con la que cuenta la misma, también debemos considerar las necesidades de las personas que recibirán dicha capacitación.

A continuación se detallan algunos de los métodos que se pueden realizar en el proceso de capacitación

2.9.1.2.1 MÉTODOS DENTRO DEL TRABAJO

Es el que se realiza al mismo tiempo que se cumplen con las tareas frecuentes estos son:

- **Mentoring:** Es un proceso de aprendizaje en el cual una persona con mayor experiencia, conocimientos y/o desarrollo en competencias (mentor), ayuda, guía, enseña, y aconseja a otra (mentorizado), en el desarrollo de sus competencias y en la formación de su puesto de trabajo invirtiendo tiempo y conocimientos.
- **Rotación de puestos:** Es la asignación temporal de actividades no relacionadas con el puesto que se encuentra desempeñando, incluso pueden ser asignados a otras áreas con el propósito de mejorar las capacidades de los integrantes de la organización.
- **Asignación a grupos especiales:** Estas asignaciones se dan en remplazo a las habituales responsabilidades según la descripción del puesto.
- **Asignación a comités o nuevos proyectos:** Se trata de la asignación de un grupo de personas a comités que tienen un propósito y además el objetivo principal es la resolución de problemas, y desarrollo de nuevos proyectos.

2.9.1.2.2 METODOS FUERA DEL TRABAJO

Son aquellas actividades orientadas al desarrollo de conocimientos y competencias, que se pueden realizar dentro o fuera de los horarios laborales.

- **Juegos Gerenciales y Role Playing:** Son técnicas de simulación y dramatización que consiste en poner a personas en situaciones concretas en la cual toman decisiones individuales o grupales, con una diferencia que los juegos gerenciales se enfocan a desarrollar conocimientos mientras el role playing se orienta a desarrollar las competencias.
- **Capacitación on line:** Son actividades de capacitación que se realizan mediante la utilización de la tecnología, no necesitan un desplazamiento físico

de las personas que van a realizar la capacitación, así como también podrán elegir el horario para la misma.

- **Cursos formales de capacitación:** Son cursos que realiza la organización de acuerdo a las necesidades de la misma, que van desde los clásicos cursos de capacitación hasta postgrados direccionados.

2.9.1.3 **COSTOS Y BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN**

2.9.1.3.1 **COSTOS.**

- Salario del entrenador.
- Material para el entrenamiento.
- Costo de la logística.
- Equipamiento
- Transporte.
- Costo de las horas “perdidas” del empleado que asiste al curso.

2.9.1.3.2 **BENEFICIOS**

- Incremento en la producción.
- Reducción de errores.
- Reducción de la rotación.
- Menor necesidad de la supervisión.
- Cambio de comportamiento por parte de los asistentes.
- Enriquecimiento del puesto de trabajo.

2.9.2 **ENTRENAMIENTO**

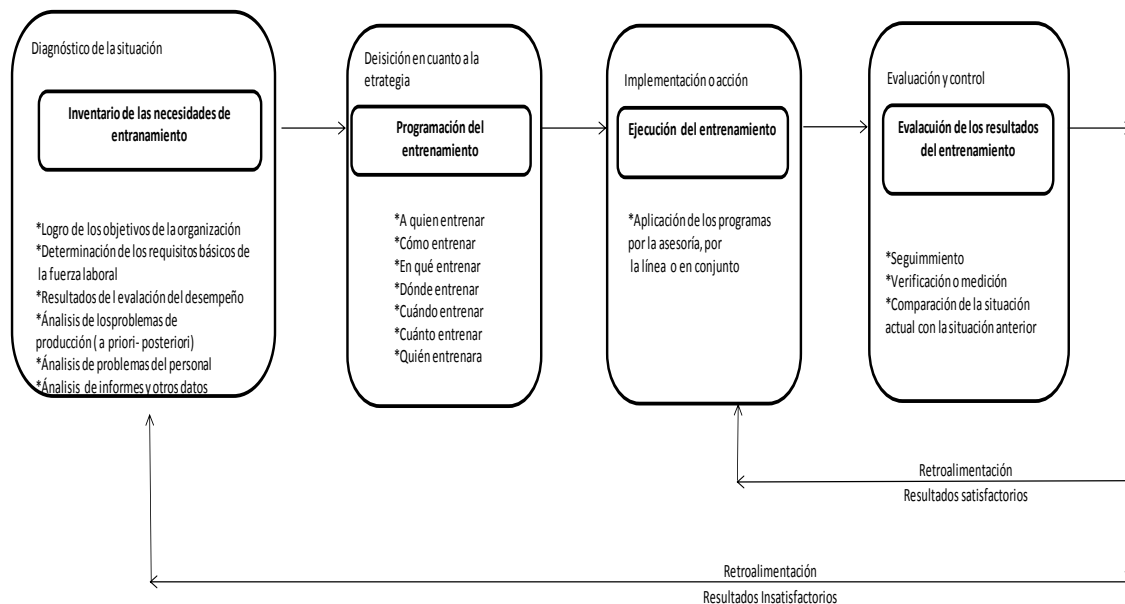
Por su parte, Chiavenato (1995) define el entrenamiento como: “un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos”.

El entrenamiento tiene por objetivo:

- El desarrollo de las persona no solo en el puesto que desempeña si no estar idóneo para poder desempeñarse en cualquier otra posición
- Crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia

2.9.2.1 PROCESO DE ENTRENAMIENTO

El proceso de entrenamiento parte desde que se determina una brecha existente entre la evaluación de desempeño y en el perfil requerido de una posición, luego se realiza la planificación del programa de entrenamiento seguido de un análisis de costos para el mismo, luego la decisión de llevar a cabo la ejecución del entrenamiento terminando con una evaluación de resultados los mismos que si son satisfactorios se da una retroalimentación de la implementación de la acción y en caso contrario se inicia nuevamente el proceso. A continuación se muestra el proceso a seguir:



Elaborado por: Las Autoras
Fuente: Idalberto Chiavenato. 1995. Pág. 420

2.9.2.2 DIFERENCIA ENTRE ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN

	CAPACITACIÓN	ENTRENAMIENTO
Diferencia	La capacitación es la transferencia de conocimientos a un empleado con el fin de mejorar su eficiencia y efectividad en la posición o el cargo que desempeña dentro de la organización	El entrenamiento es el desarrollo de habilidades y destrezas para la ejecución de las tareas y operaciones que se ejecutan en el cargo o puesto
Semejanza	Son importantes en la organización porque contribuyen a la eficacia y la eficiencia organizacional, asimismo ayudan al desarrollo personal y profesional del trabajador.	

Elaborado por: Las Autoras
Fuente: <http://psicologiayempresa.com>

2.10 PLANES DE CARRERA Y PLANES DE SUCESIÓN.

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

2.10.1 Plan de carrera

El plan de carrera orienta la ruta de desarrollo que una persona puede tener al interior de la organización, es decir, cómo puede caminar por la estructura organizacional, aspecto que se identifica desde el proceso de elección de personal, con los resultados de la gestión del desempeño, y se entrelaza con el plan de formación y desarrollo de competencias.

2.10.2 Planes de sucesión

Lo planes de sucesión se dan cuando una persona se retira o abandona la organización, por lo que deben ser sustituidos por otros que puedan desempeñarse eficientemente en dicho cargo.

Para la implementación de un plan de sucesión hay que tener en cuenta los puestos más propensos que puedan ser sucedidos, de la misma manera teniendo en cuenta los objetivos del plan y las competencias que se requiere para el desempeño de dicho puesto, asegurando la continuidad de los objetivos y misión de la organización.

En un plan de sucesión debe haber:

- Identificación de competencias y valores de la empresa para crear el programa de sucesión
- Planificación con rapidez el desarrollo para las posiciones importantes de la empresa, teniendo en cuenta todos los niveles clave
- Desarrollo y retención de talentos en la empresa, los mejores deben quedarse
- Valoración de las necesidades actuales y futuras para crear el plan de sucesión.

2.10.3 Diferencia entre los Planes de Carrera y Sucesión

- Los planes de carrera son los que posibilitan el desarrollo profesional dentro del organigrama de la organización es decir, permiten ascender de abajo hacia arriba
- Los planes de sucesión se dan cuando se presenta la necesidad de sustituir un puesto dentro la organización.

2.10.4 PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE CARRERA O SECESIÓN.

¿CÓMO IMPLEMENTAR UN PROGRAMA DE PLANES DE CARRERA Y PLANES DE SUCESIÓN?

➤ Objetivos del plan

- Establecer las finalidades del plan de carrera;
- Potenciales problemas de implantación;
- Aplicaciones provisionales de los resultados;
- Vehículos de información más eficaces.

➤ Identificación de puestos tipo por familias profesionales

El objetivo de esta fase radica en identificar las distintas familias profesionales que existen en la empresa y los puestos tipo correspondientes a cada familia.

➤ Perfiles profesionales de los puestos tipo

Es necesario analizar los criterios, procedimientos e instrumentos de definición de los perfiles profesionales requeridos y su actualización.

➤ Diseño del mapa de carreras

El objetivo de esta etapa son expresar gráficamente las rutas profesionales que las personas podrían seguir en la empresa.

➤ **Plan de desarrollo asociado a la carrera**

Se identificara dentro de cada ruta profesional, las necesidades de desarrollo requeridas para la promoción por medio de entrevistas con responsables clave para identificar las carencias y debilidades actuales en materia de desarrollo del personal, así como las acciones que hace falta implementar en esta materia para ayudar en los planes de carrera.

➤ **Manual de gestión de carreras**

Para la confección de este manual deberán recogerse estos criterios para planificar y gestionar la promoción y desarrollo de los recursos humanos.

➤ **Planes de sucesión**

El objetivo de esta fase es determinar quiénes se verán involucrados en dicho plan, desde dos lugares:

- Personas que van a suceder a otras;
- Personas que serán sucedidas por otras.
- Los planes de sucesión se realización con la misma metodología que los planes de carrera, pero tomando como pieza básica a la persona, su situación actual en cuanto a conocimientos, capacidades y desempeño, y los requerimientos de la futura posesión a ocupar.

Dicho plan debe contemplar:

- Rutas profesionales a seguir (promociones horizontales o promocionales)
- Calendario tentativo de avances profesionales (cambios de puesto)
- Plan de formación asociado

- Entrenamiento de la persona que va ser sucedida
- Seguimiento del desempeño de la persona que se espera promocionar.

Para el cumplimiento de los objetivos toda organización que necesita integrar personal nuevo, debe realizar cada uno de los pasos descritos anteriormente, con la finalidad de elegir la persona correcta a ocupar una vacante, y cubrir las necesidades que contribuya al buen desempeño de las actividades a la que se dedique dicha organización de manera eficaz y eficiente sin ningún margen de error.

Para realizar nuestra propuesta hemos considerado las definiciones, pasos, y modelos de diferentes autores que nos permitirá elegir el adecuado para poder adaptarlo a las necesidades de la cooperativa.

CAPITULO III

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS

3. DESARROLLO DEL MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS

La gestión que realizan las organizaciones hoy en día busca la competitividad de la organización, esto se consigue mediante la incorporación del personal adecuado. Permitiendo dejar atrás una gestión basada en una valoración superficial de los integrantes que conforman la misma, para dar paso a una gestión donde el ser humano es el capital más importante que puede tener, valorando sus habilidades, destrezas y conocimientos para lograr un mejor desempeño con sus pares, superiores o subordinados. Por lo tanto mantener un enfoque basado en competencias impulsa a conocer y establecer un nivel elevado de las competencias individuales del Talento humano de acuerdo a los requerimientos de la Cooperativa, garantizando el desarrollo y la administración del potencial de los colaboradores que trabajan dentro de la misma.

Los modelos de gestión por competencias deben ser diseñados de acuerdo a las necesidades y requerimientos de cada organización. Indistintamente de los subsistemas de Talento Humano que interrelacione un modelo de Competencia, éste se considera como una herramienta gerencial que permite desarrollar una gestión integrada de talento humano para un alto desempeño de la Cooperativa Jardín Azuayo

La propuesta e implementación de un Modelo de Gestión por competencias para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo contribuye al cumplimiento de los objetivos estratégicos, a través de un adecuado manejo de las actividades y

actitudes del Talento Humano, actualizando los procesos administrativos, favoreciendo el clima organizacional de la Cooperativa, para cual seguiremos el modelo propuesto por Martha Alles, que interrelaciona a 3 subsistemas de Recursos Humanos:

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

3.1 DIAGNÓSTICO DEL DEPARTAMENTO DEL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO.

En el planteamiento del modelo de gestión por competencias a proponer para la Cooperativa Jardín Azuayo, se parte de un diagnóstico de la situación actual mediante la siguiente entrevista , con el fin de obtener información para el desarrollo de nuestra propuesta alineada a los objetivos de la Cooperativa, garantizando cuenta con un equipo humano competente, eficiente, efectivo, comprometido y capaz de generar procesos de cambio y asumir responsabilidades que contribuyan al logro de los objetivos de la institución y la satisfacción de los socios, mediante la implantación y supervisión de políticas, normas y procedimientos de administración del talento humano. A continuación se adjunta el formato de la entrevista.

3.1.1 FORMATO DE LA ENTREVISTA.

ENTREVISTA PARA EL DIAGNÓSTICO DE TALENTO HUMANO APLICADO A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO DIRIGIDA AL DIRECTOR DE TALENTO HUMANO.

¿Cuáles son las responsabilidades, alcances y objetivos del departamento de talento humano?

¿La cooperativa posee un mapa de competencias establecido acorde al objetivo y a las estrategias corporativas de la organización?

¿Cómo se realiza el levantamiento de los perfiles?

¿Cuál es el proceso de reclutamiento de personal que se maneja actualmente en la cooperativa, ha existido alguna dificultad con este proceso?

¿Cómo se desarrolla el proceso de selección de personal para la cooperativa?

¿Qué tipo de pruebas o métodos se aplican en el proceso de selección de personal?

¿Cómo se encuentra definido el proceso de evaluación de desempeño?

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

¿Cómo se desarrollan el proceso de formación y desarrollo del personal de la cooperativa?

¿Existen planes de carrera y sucesión dentro de la cooperativa?

Elaborado por: Las Autoras.


3.1.2 Resultados:

- Mediante la entrevista realizada se ha identificado que actualmente en la cooperativa Jardín Azuayo el área de talento humano maneja un diccionario de competencias (conocimientos, habilidades, y destrezas), que no incluyen comportamientos que nos permitan evaluar las conductas observables.
- En el proceso de reclutamiento y selección se encuentran dificultades porque en los modelos que manejan actualmente no se encuentra definidas los comportamientos (conductas observables) necesarias para dichos puestos y las dificultades también van en el excesivo tiempo que requieren los procesos.
- No cuentan con un plan de Carrera y Sucesión para los colaboradores, da como resultado la desvinculación de personal eficiente por encontrar mejores opciones en el mercado laboral.
- La evaluación de desempeño se realiza comparando el perfil de cada posición en cuanto a conocimientos, habilidades y destrezas mas no se evidencia una evaluación concerniente a comportamientos (competencias). (Ver entrevista, Anexo 2).
- En consecuencia para Jardín Azuayo existen dificultades en cubrir vacantes, por lo que demanda grandes esfuerzos de tiempo y recursos económicos. Por lo que en nuestra propuesta partiremos validando los perfiles ya levantados que apoyen a los objetivos estratégicos de la Cooperativa los mismos que fueron explicados en el capítulo II, además incorporar dentro del modelo los comportamientos a cada posición levantada.



3.2 DEFINICIÓN Y DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO

Para determinar las competencias para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo se procede a revisar y considerar el actual enunciado de la misión la misma que se encuentra definida en el capítulo I, por lo que se realizó una reunión con el Gerente de Talento Humano y se analiza el siguiente cuestionario:

		<i>CUESTIONARIO PARA REVISIÓN DE LA MISIÓN</i>		
	LA MISIÓN	SI	HASTA CIERTO PUNTO	NO
1	Es corta y concisa	X		
2	Es clara y fácilmente comprensible	X		
3	Define por que hacemos lo que hacemos, porque existe la organización	X		
4	No define actividades	X		
5	Es suficientemente amplia	X		
6	Aporta la orientación para hacer lo correcto	X		
7	Permite aprovechar las oportunidades	X		
8	Coincide con nuestras capacidades	X		
9	Estimula el compromiso de los miembros	X		
10	En definitiva, dice como desea ser recordada la organización	X		
11	Debemos revisar la misión			X
12	si es así que cambios deberían considerarse			X
APROBADO POR: Ing. Fernando Pulgarín		FECHA:		

Elaborado por las: Autoras
Fuente: Martha Alles, 2005. Pág. 87

Luego de haber realizado el análisis se ha determinado que el enunciado cumple con los parámetros de contenido necesarios para la Cooperativa y no requiere ningún cambio ni corrección, dando paso a la definición de las competencias, tal y como lo recomienda Martha Alles:

3.2.1 DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS.



Elaborado por: Las Autoras
Fuente: Adaptado - Alles, 2005

Para la correcta, lógica y ordenada definición de las competencias cardinales y específicas se procede con las siguientes actividades:

Elaboramos un primer borrador donde las competencias Cardinales están propuestas en base a la Misión y Visión de la Cooperativa y las competencias específicas por área y por puestos de acuerdo a los perfiles profesionales en base a un análisis personal.



3.2.2 BORRADOR DE COMPETENCIAS PROPUESTAS POR LAS AUTORAS.

COMPETENCIAS PROPUESTAS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO	
Competencias cardinales	
Compromiso	
Ética y Transparencia	
Integridad	
Orientación al socio y Confianza	
Responsabilidad	
Competencias Específicas por Área	
Capacidad de planificación y Organización	
Liderazgo	
Liderazgo para el cambio	
Pensamiento analítico	
Toma de decisiones	
Competencias Específica por Puesto	
Conocimiento y Calidad en el Trabajo Técnico	
Disciplina personal y productividad	
Orientación a los resultados	
Pensamiento y Habilidad analítica	
Comunicación	
Innovación	
Negociación	
Colaboración	
Dinamismo y energía	
Calidad y mejora continua	
Conocimiento Técnico del mercado	
Manejo de relaciones de negocios	
Trabajo en equipo	
Profundidad en el conocimiento de los servicios	
Habilidades mediáticas	

Elaborado por: Las Autoras

Para llevar a cabo la definición de las competencias cardinales y específicas, es necesario contar con niveles de evaluación que serán utilizados por el Gerente de Talento Humano de la organización para identificar aquellas que más se acoplen a

la visión y misión de la Cooperativa Jardín Azuayo, el objetivo de establecer éstos niveles es describir el grado de desarrollo de la competencia en términos de alcance en su desempeño. Por lo cual se trabajó con los siguientes niveles de evaluación propuestos por Martha Alles:

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

Para la validación e identificación de las competencias necesarias para la Cooperativa se procede a realizar las siguientes encuestas en las distintas gerencias y para cada cargo que se encuentran dentro de las mismas. A continuación se presenta el Formato General de la encuesta, a su vez para las diferentes gerencias se adjunta en el Anexo 3.

3.2.2.1 **FORMATO DE ENCUESTA**

Estimado(a). Solicitamos de manera más comedida a usted, que nos colabore respondiendo la siguiente encuesta de acuerdo a las siguientes instrucciones, cuyos resultados serán utilizados para realizar nuestro tema de tesis que es un Diseño de Gestión de Talento Humano por Competencias para la Cooperativa.

1. Apruebe las competencias requeridas para su área y puesto de trabajo de la plantilla propuesta cuyas definiciones se encuentra en el diccionario adjunto.
2. Valore en qué nivel se requiere la competencia comparando su perfil profesional con los niveles descritos en el diccionario.
3. En caso de que usted crea necesario puede sugerirnos otras competencias.


ÁREA:						Observaciones o comentarios
Puesto:						
Competencias cardinales	Aprobación		B	C	D	
Competencias específicas por área						
Competencias específicas por puesto						

Elaborado por: Las Autoras

3.2.2.2 **RESULTADOS**

Una vez evaluada cada competencia propuesta en el documento borrador y de acuerdo a las encuestas realizadas; a continuación se detallan los resultados obtenidos, comparando al análisis personal y el análisis realizado en cada puesto de la Cooperativa en cuanto a la asignación y validación de competencias dentro de la misma quedando establecidas las siguientes



 COMPETENCIAS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO			
GERENCIAS	COMPETENCIAS CARDINALES	COMPETENCIAS POR AREA	COMPETENCIAS POR PUESTO
Gerencia General	Compromiso Ética y Transparencia Integridad Orientación al Socio y Confianza Responsabilidad	Liderazgo Capacidad de Planificación y Organización Toma de decisiones	Conocimiento y Calidad en el trabajo Disciplina personal-Productividad Orientación a los resultados Pensamiento y Habilidad Analítica
Gerencia de Administración y Tics		Capacidad de Planificación y Organización Toma de Decisiones	Conocimiento y Calidad en el trabajo Colaboración Comunicación Pensamiento y Habilidad Analítica Innovación Negociación Disciplina personal-Productividad
Gerencia de Control Interno		Capacidad de planificación y Organización Toma de decisiones	Calidad y mejora continua Conocimiento y Calidad en el trabajo Pensamiento y Habilidad Analítica Disciplina personal-Productividad
Gerencia de Servicios Financieros		Capacidad de Planificación y Organización Construcción de relaciones de negocios Toma de decisiones	Conocimiento y Calidad en el trabajo Conocimiento del mercado Comunicación Profundidad en el conocimiento de los servicios Innovación Disciplina personal y Productividad Negociación Pensamiento y Habilidad Analítica
Gerencia de Talento Humano y Apoyo al Gobierno		Capacidad de planificación y organización Toma de decisiones Desarrollo Estratégico de Talento Humano	Colaboración Conocimiento y Calidad en el trabajo Comunicación Disciplina personal y Productividad Trabajo en equipo Habilidades Mediáticas

Elaborado por: Las Autoras

3.2.3 Asignación de Competencias

A continuación se muestran un ejemplo de la asignación de las competencias y para cada cargo (ver Anexo 4) con su respectivo nivel de acuerdo a su perfil profesional, adjuntado la matriz completa de cargos, de la misma manera se adjunta los

Diccionarios de Competencias (ver Anexo 5), Comportamientos (ver Anexo 6), y Preguntas (ver Anexo 7).

3.2.3.1 EJEMPLO DE ASIGNACION DE COMPETENCIAS PARA EL PUESTO RESPONSABLE DE CONTROL FINANCIERO Y PRESUPUESTO

GERENCIAS	ÁREAS	SUBÁREAS	CARGOS	COMPETENCIAS	NIVELES			
					A	B	C	D
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Finanzas	Presupuesto	RESPONSABLE DE CONTROL FINANCIERO Y PRESUPUESTO	Compromiso		X		
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Finanzas	Presupuesto	RESPONSABLE DE CONTROL FINANCIERO Y PRESUPUESTO	Ética y Transparencia		X		
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Finanzas	Presupuesto	RESPONSABLE DE CONTROL FINANCIERO Y PRESUPUESTO	Integridad		X		
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Finanzas	Presupuesto	RESPONSABLE DE CONTROL FINANCIERO Y PRESUPUESTO	Orientación al socio y Confianza		X		
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Finanzas	Presupuesto	RESPONSABLE DE CONTROL FINANCIERO Y PRESUPUESTO	Responsabilidad		X		
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Finanzas	Presupuesto	RESPONSABLE DE CONTROL FINANCIERO Y PRESUPUESTO	Capacidad de planificación y organización		X		
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Finanzas	Presupuesto	RESPONSABLE DE CONTROL FINANCIERO Y PRESUPUESTO	Conocimiento y Calidad en el Trabajo	X			
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Finanzas	Presupuesto	RESPONSABLE DE CONTROL FINANCIERO Y PRESUPUESTO	Pensamiento y Habilidad Analítica	X			

Elaborado por: Las Autoras

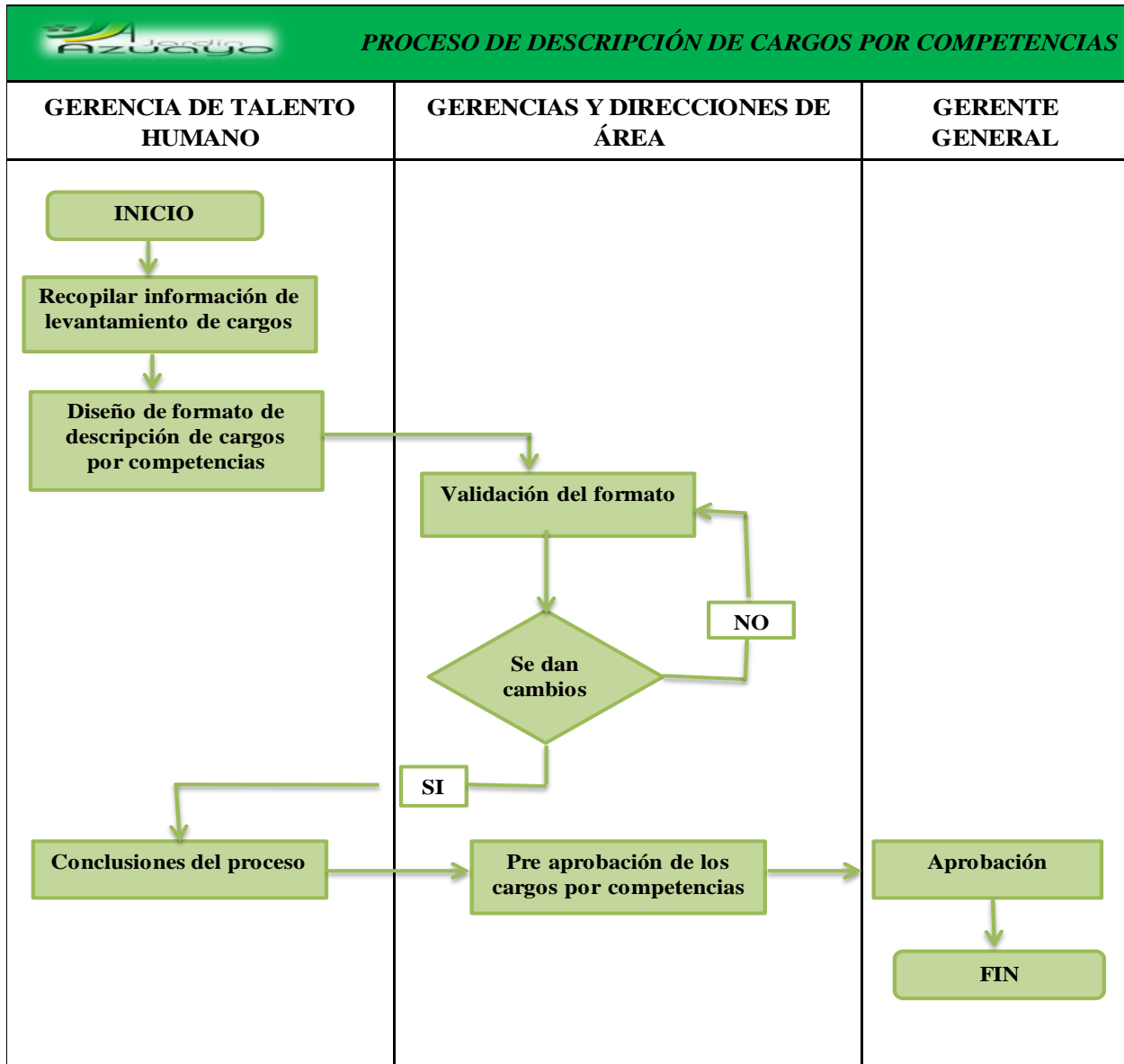
3.3 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS

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

1. A continuación se plantea el proceso de descripción de cargos por competencias para la Cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo dejando a consideración de la misma.
2. De la misma manera se propone un Formato para la Descripción de Cargos con la finalidad de que la Cooperativa pueda conocer las destrezas, habilidades y conocimientos que requieren sus empleados con el fin de mantener perfiles exitosos en cada posición.



3.3.1 PROCESO DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS



Elaborado por: Las Autoras.



3.3.2 FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y EJEMPLOS DE APLICACIÓN PRÁCTICA.

A continuación se propone el formato para la descripción de cargos con ejemplificación de dos cargos con sus respectivas **Competencias, Comportamientos y Preguntas**, adjuntando de manera digital la descripción de cargos restantes (CD adjunto).

3.3.2.1 FORMATO DE LA DESCRIPCIÓN DE CARGOS

DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS				
DATOS GENERALES				
Gerencia:				
Área:				
Subárea:				
Puesto:				
Organigrama				
Misión del Cargo				
Actividades del Cargo				
Relaciones de Autoridad:				
Relaciones de Subordinación:				
Perfil del Cargo				
INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida:			
	Sexo:			
	Estado Civil:			
	Nacionalidad:			
FORMACIÓN	Estudios Profesionales:			
	Conocimientos Específicos			
Experiencia Laboral				
Experiencia				
COMPETENCIAS				
CARDINALES	NIVEL			
	A	B	C	D
ESPECÍFICAS POR ÁREA	NIVEL			
	A	B	C	D
ESPECÍFICAS POR PUESTO	NIVEL			
	A	B	C	D
		x		
Condiciones de Trabajo:	SI	NO	Tiempo Completo	Medio Tiempo
Requiere viajar				
Trabajo bajo presión				
Factor de riesgo				
Iluminación y ruido				
Horario Laboral				
Planes de Carrera y Sucesión:				

Elaborado por: Las Autoras



3.3.2.2 APLICACIÓN PRÁCTICA AL CARGO DE RESPONSABLE DE CONTROL FINANCIERO Y PRESUPUESTO

 DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS	
DATOS GENERALES	
Gerencia:	Gerencia de Administración y Tics
Área:	Finanzas
Subárea:	Presupuesto
Puesto:	Responsable de Control financiero y Presupuesto
Organograma	
Misión del Cargo	
<p>Monitorear y evaluar el sistema presupuestario de la Cooperativa, cumpliendo los requerimientos de los organismos de control. Diseñar herramientas presupuestarias, cumpliendo los requerimientos de la normativa interna y de los organismos de control, utilizando procesos participativos de construcción de presupuestos, dar alerta temprana al Director financiero en caso de no cumplir las metas económicas, respondiendo a los requerimientos de los organismos de control.</p>	
Actividades del Cargo	
<p>Coordinar, evaluar y dirigir a los colaboradores a su cargo según los parámetros de la Gestión del</p> <p>Elaborar los presupuestos por oficina y general.</p> <p>Diseñar el proceso presupuestario.</p> <p>Elaborar informes presupuestarios.</p>	
Relaciones de Autoridad: Director Financiero	
Relaciones de Subordinación: Asistente de Contabilidad	
Perfil del Cargo	
INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida:
	Sexo: Indistinto
	Estado Civil: Indistinto
	Nacionalidad: Indistinto

Continúa....



Siguiente...

FORMACIÓN	Estudios Profesionales: Economista Administración de empresas Contabilidad y Auditoria			
	Conocimientos Específicos Finanzas Gestión por Procesos Manejar Programas Informáticos			
Experiencia Laboral	En instituciones Financiera en Coordinación y presupuesto financiero			
Experiencia	De 2 Año(s) a 4 Año(s)			
COMPETENCIAS				
CARDINALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Compromiso		x		
Ética y Transparencia		x		
Integridad		x		
Orientación al socio y Confianza		x		
Responsabilidad		x		
ESPECÍFICAS POR ÁREA	NIVEL			
	A	B	C	D
Capacidad de planificación y organización		x		
ESPECÍFICAS POR PUESTO	NIVEL			
	A	B	C	D
Conocimiento y Calidad en el Trabajo	x			
Pensamiento y Habilidad Analítica	x			
Condiciones de Trabajo:	si	no	Tiempo completo	Medio tiempo
Requiere viajar		x		
Trabajo bajo presión		x		
Factor de riesgo		x		
Iluminación y ruido		x		
Horario Laboral			x	
Planes de Carrera y Sucesión:	Por definir			

Elaborado por: Las Autoras

3.3.2.3 EJEMPLO DE ASIGNACIÓN DE COMPETENCIAS, COMPORTAMIENTOS Y PREGUNTAS PARA EL CARGO DE RESPONSABLE DE CONTROL FINANCIERO Y PRESUPUESTO.

ÁREA: Gerencia de Administración y Tics			
CARGO: Responsable de Control Financiero y Presupuesto			
COMPETENCIAS CARDINALES	CONCEPTO	NIVEL	SIGNIFICADO
Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la Cooperativa. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos de la Cooperativa.	B	Cumple con los lineamientos fijados en la visión, misión, valores y estrategias de la Cooperativa en relación con el área a su cargo.
Ética y Transparencia	La ética se fundamenta en los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales y respetar las políticas Cooperativista.	B	Dirige el área a su cargo y actúa con respeto, principios, valores morales bajo las políticas de la Cooperativa
Integridad	Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, la buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer y construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veráz	B	Guía sus acciones y las de sus colaboradores crear realaciones de confianza con respeto de las costumbres y principios de la Cooperativa
Orientación al socio y Confianza	Capacidad de ayudar , servir, comprender y satisfacer las necesidades de los socios y de todos aquellos que cooperen en la relación cooperativa -socio tanto como los asociados a la prestación de servicios.	B	Promueve y realiza la búsqueda de información sobre las necesidades de los socios, adecuando los servicios disponibles de la Cooperativa a sus requerimientos.
Responsabilidad	Capacidad de comprometerse y actuar de forma correcta y de mantener un balance entre las obligaciones personales y profesionales, promover el logro de los objetivos corporativos y un adecuado ambiente laboral.	B	Impulsa y cumple con las activiades y objetivos asignados a su área y su promueve un buen ambiente de trabajo
COMPETENCIAS POR ESPECÍFICAS POR ÁREA			
Capacidad de Planificación y Organización	Capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos.	B	Administra simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo mecanismos de coordinación y control de la información del desarrollo de los mismos .
COMPETENCIAS POR ESPECÍFICAS POR PUESTO			
Conocimiento y Calidad en el trabajo	Capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas que se requieran para el ejercicio de la función a cargo.	A	Entiende y pone en práctica todos sus conocimientos y experiencias en relación a su especialidad y función aún en los aspectos más complejos.
Pensamiento y Habilidad Analítica	Capacidad para realizar un análisis lógico e identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes.	A	Realiza análisis lógicos, identifica problemas y los analiza, organiza y presenta datos financieros y estadísticos, y establece conexiones relevantes entre datos numéricos.

Elaborado por: Las Autoras

3.3.2.4 EJEMPLO DE ASIGNACIÓN DE COMPETENCIAS, COMPORTAMIENTOS Y PREGUNTAS PARA EL CARGO DE DIRECTOR DE CALIDAD.

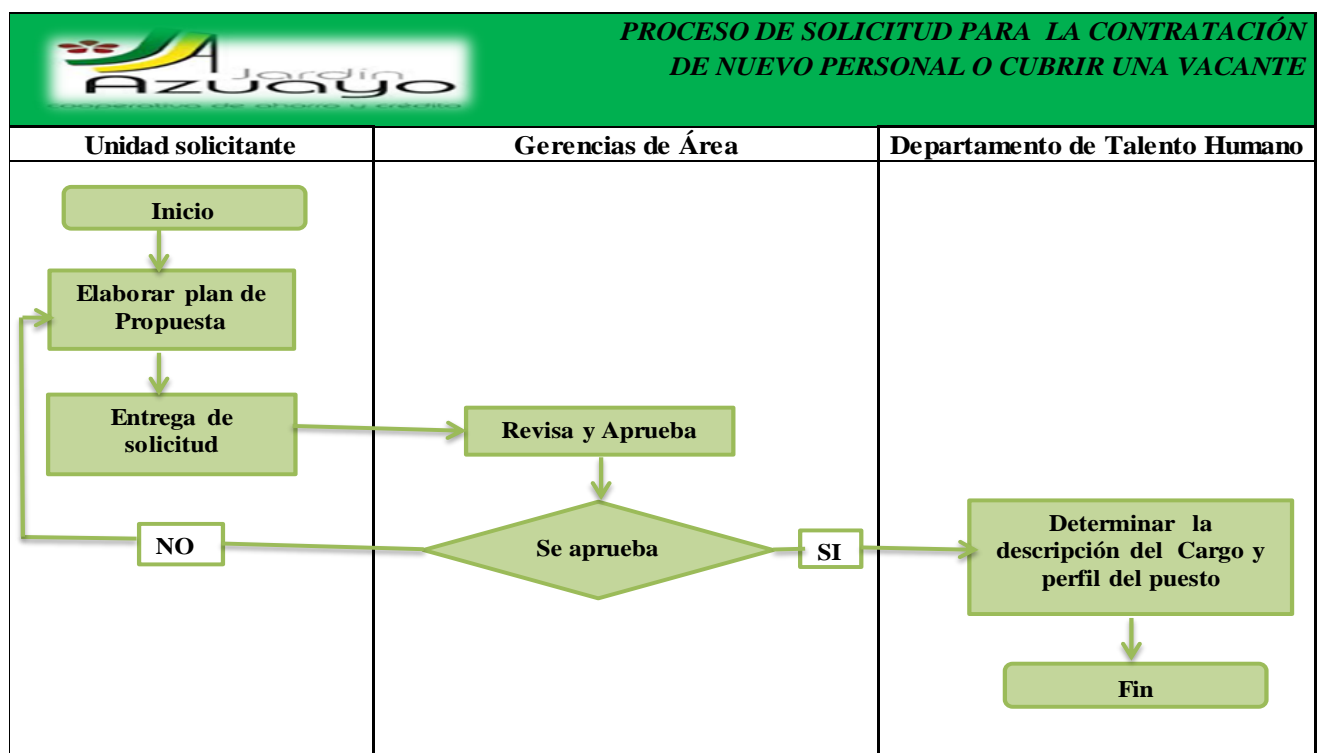
ÁREA: Gerencia de Control Interno			
CARGO: Director de Control de Calidad			
COMPETENCIAS CARDIN	CONCEPTO	NIVE	SIGNIFICADO
Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la Cooperativa. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos de la Cooperativa.	A	Define la visión, misión valores y estrategias de la Cooperativa y genera en todos sus compañeros la capacidad de sentirlos como propios..
Ética y Transparencia	La ética se fundamenta en los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales y respetar las políticas Cooperativista.	A	Establece los parametros de trabajo para si mismo, basado en el respeto, principios y bajo la políticas de la Cooperativas.
Integridad	Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, la buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer y construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veráz	A	Promueve e inculca entre sus compañeros y lo demás colaboradores de la Cooperativa el respeto por los valores y la justicia en e trato a los demás
Orientación al socio y Confianza	Capacidad de ayudar , servir, comprender y satisfacer las necesidades de los socios y de todos aquellos que cooperen en la relación cooperativa - socio tanto como los asociados a la prestación de servicios.	A	Crea una relación y da soluciones a las necesidades de los socios a largo plazo.
Responsabilidad	Capacidad de comprometerse y actuar de forma correcta y de mantener un balance entre las obligaciones personales y profesionales, promover el logro de los objetivos corporativos y un adecuado ambiente laboral.	A	Crea y mantiene un buena relacación con lo socios a su vez les brinda soluciones a largo plazo
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA			
Capacidad de Planificación y Organización	Capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos.	A	Prevé en situaciones o problemas puntos críticos asi mismo establece mecanismos de control y coordinación, verificando datos y información
COMPETENCIAS POR ESPECÍFICAS POR PUESTO			
Conocimiento y Calidad en el trabajo	Capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas que se requieran para el ejercicio de la función a cargo.	A	Entiende y pone en práctica todos sus conocimientos y experiencias en relación a su especialidad y función aún en los aspectos más complejos.
Calidad y mejora Continúa	Genera y promueve métodos de trabajo cooperativistas que permitan optimizar los recursos disponibles en relación con las actividades bajo su responsabilidad.	A	Genera y promueve disposición permanente para brindar y diseñar métodos de trabajo cooperativistas que permitan optimizar los recursos disponibles en la relación con las actividades bajo su responsabilidad.

Elaborado por: Las Autoras

3.4 RECLUTAMIENTO POR COMPETENCIAS

La aplicación del modelo de Gestión de Talento Humano por competencias proporcionará a la Cooperativa Jardín Azuayo técnicas y procedimientos potencialmente calificados para la mejora y eficiencia en sus procesos:

3.4.1 PROCESO DE RECLUTAMIENTO POR COMPETENCIAS.



Elaborado por: Las Autoras

El proceso de reclutamiento inicia cuando:


- La unidad solicitante emite una solicitud de requerimiento de personal, en caso de ser nuevo se presentará la solicitud; dicho requerimiento y plan será revisado por la Gerencia de la unidad solicitante y aprobada por la Gerencia de Talento Humano quien determina los perfiles del puesto.
- Posterior a la aprobación de solicitud para contratar nuevos colaboradores, se proponen dos medios para atraer y reclutar talento humano hacia la organización:

- **Reclutamiento interno:** En primera instancia, acorde al cargo que se requiere cubrir, se analiza si algún colaborador dentro de la Cooperativa cumple con las necesidades y competencias requeridas para el cargo, caso contrario, se procede a buscar talento humano en fuentes de reclutamiento externo.
- **Reclutamiento externo:** Esta puede ser a través de los distintos medios de comunicación como son, radio, televisión, periódico, y páginas web como por ejemplo Multi trabajos, Red socio empleo, etc.
- **Reclutamiento Mixto:** Se puede emplear una combinación de las dos tipos de reclutamiento anteriormente descritos.

Si se opta por este tipo de medio para el reclutamiento de personas, es importante que el anuncio contenga información clave y resumida acerca de la Cooperativa como, el cargo a cubrir, requisitos, competencias y beneficios. Se propone el siguiente formato para el Reclutamiento de personal:



3.4.2 Modelo de anuncio de reclutamiento de Talento Humano para la Cooperativa Jardín Azuayo.



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO

Requiere Contratar el Servicio de un Oficial de Crédito

Quién será responsable de las siguientes Actividades

- * Mantener e incrementar el uso de los servicios de crédito
- * Analizar solicitudes de crédito
- * Negociar los créditos

Formación Académica

Carrera Universitaria Completa en Administración y Gestión de Empresas.

Requisitos Indispensables

Manejo de Técnicas de servicio al socio
Manejo de Gestión de captaciones
Manejo de Microsoft Office
Experiencia minima de 2 años

Competencias

Compromiso
Ética y transparencia
Integridad
Responsabilidad
Construcción de Relaciones de Negocios
Pensamiento y Habilidad Analítica
Negociación
Profundidad en el conocimiento de los servicios

Beneficios

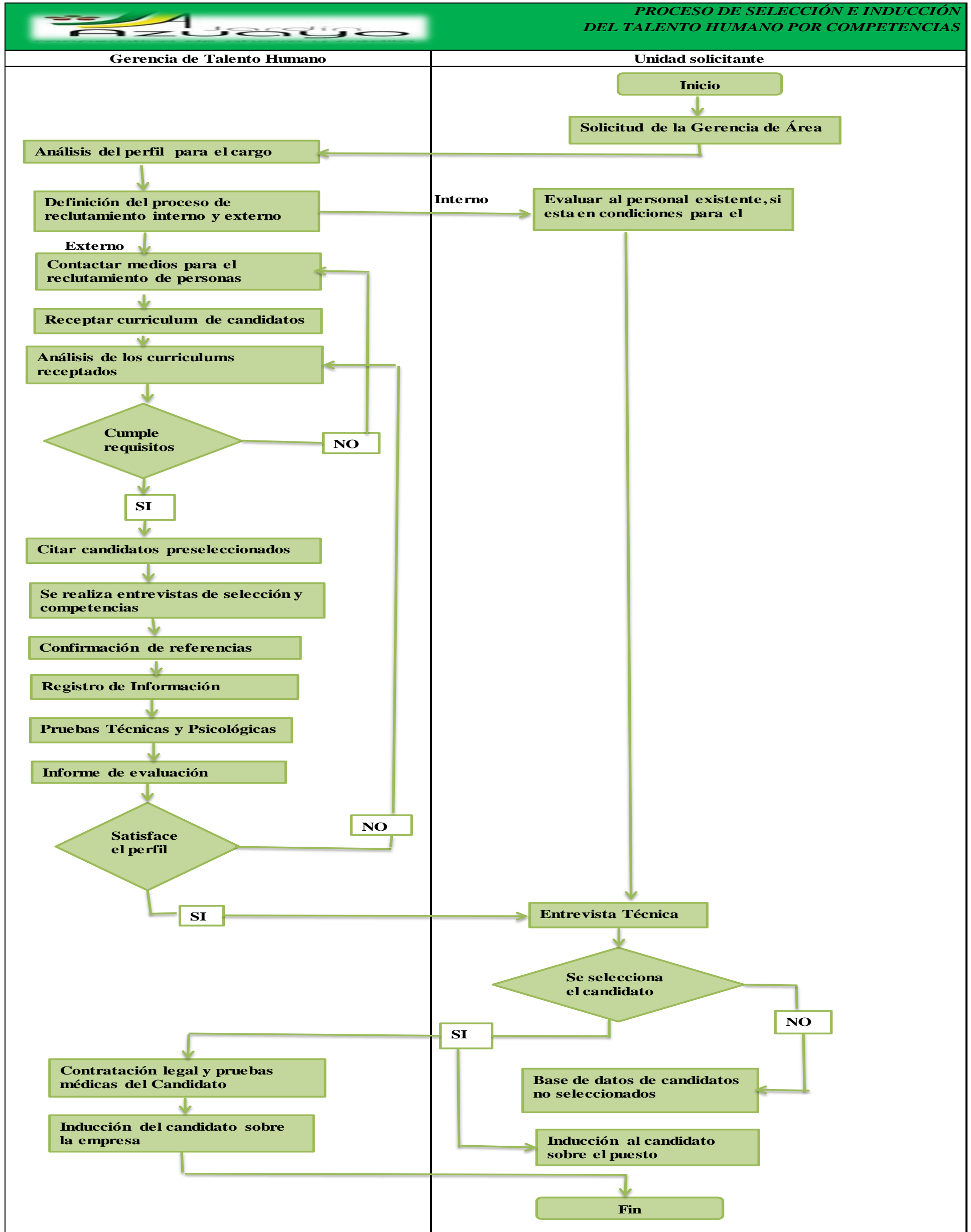
Estabilidad Laboral
Beneficios Propios de la Cooperativa

Elaborado por: Las Autoras

Con estas opciones de reclutamiento de talento humano, la Cooperativa Jardín Azuayo, está en capacidad de contactar futuros colaboradores potenciales para satisfacer sus requerimientos.

3.5 SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

3.5.1 PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS




Elaborado por: Las Autoras

La eficaz gestión del Talento Humano comienza con la correcta selección del personal, y la utilización adecuada de la descripción y perfil del cargo con el fin de elegir a los candidatos más idóneos. A continuación se detalla el proceso:

1. La Gerencia de Talento Humano debe revisar los currículums recibidos, comparándolos con el perfil del puesto y las competencias requeridas de tal forma que se pre-clasifique solo los currículums que más se adaptan al perfil.
2. Posteriormente se debe proceder a una segunda clasificación: los que SI cumplen y los que NO cumplen y los que están entre uno y otro es decir los inciertos; éstos últimos pasarán a una segunda revisión.
3. Con los currículums que si cumplen se deberá realizar un análisis de la historia laboral, calificándolos de acuerdo al tipo de empresa a la que pertenecen o pertenecían.
4. Posterior a la revisión minuciosa de los currículums, se elabora una lista de las personas a entrevistar, y se realiza una cita con las mismas.
5. El analista de selección realizara la entrevista inicial y focalizada, la cual tiene como objetivo conocer al aspirante, realizar preguntas de sondeo que permita indagar acerca de la experiencia laboral;
6. El analista debe averiguar las competencias que el postulante presenta sin llegar a la profundidad, y que permita confirmar que el candidato cumpla con los requisitos principales del perfil. A continuación se propone la siguiente guía:

3.5.2 Guía para la Entrevista


 GUÍA PARA LA ENTREVISTA	
Fecha:.....	
Nombre:.....	
Puesto:.....	
Temas a relevar	Comentarios
Estudios(formales y otros)	
Porqué estudio esa carrera, desempeño como estudiante, Cursos o seminarios pertinentes para el puesto.	
Historia laboral	
Empresa,puesto y funciones y niveles, motivo de cambio, trayectoria profesional, relación con. jefes,pares y subordinados	
Experiencia para el puesto	
Que experiencia aporta para el puesto requerido	
Motivación para el puesto	
Que tipo de motivación: económica, profesional. Determinar las reales motivaciones.	
Relaciones interpersonales	
En función del perfil buscado, como se adapta el candidato (jefes, pares, subordinados)	
Habilidades gerenciales(competencias si se trabaja bajo esta metodología)	
Experiencia en conducción en grupos humanos, capacidad para tomar de decisiones. (Solicitar el relato de experiencias)	
Apariencia exterior	
Aspecto físico y modales, comunicación verbal, vocabulario. Actitud general: agresivo,seguro ,timido etc..	

Elaborado por: Las Autoras
Fuente: (Adaptado – Martha Alles.)

7. A continuación se debe realizar la entrevista por competencias, la cual tiene por objeto establecer de forma definitiva los comportamientos y acciones que el entrevistado ha empleado en situaciones reales, relacionadas con las competencias requeridas para el cargo, mediante la propuesta de un diccionario



de preguntas de acuerdo a las competencias determinadas para la Cooperativa, para la cual se utilizará la siguiente guía para una entrevista por competencias:

 GUÍA DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS		
N	Competencias Dominantes del Cargo	Preguntas por Competencias
1		
2		
3		
4		
5		

Elaborado por: Las Autoras

Fuente: Martha Alles 2010

A continuación se presenta un ejemplo de las preguntas a utilizar en la elección por competencias para el cargo Responsable de Control Financiero y Presupuesto

3.5.2.1 EJEMPLO DE APLICACIÓN PRÁCTICA PARA EL CARGO RESPONSABLE DE CONTROL FINANCIERO Y PRESUPUESTO

 GUÍA DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS		
ÁREA: Gerencia de Administración y Tics		
CARGO: Responsable de Control Financiero y Presupuesto		
COMPETENCIAS CARDINALES	CONCEPTO	PREGUNTAS
Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la Cooperativa. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos de la Cooperativa.	1. ¿Qué opina usted de los objetivos de la empresa o organización donde trabaja o trabajó?
		2. ¿Alguna vez no compartió los objetivos organizacionales? Si fue así, ¿cómo se desempeñó? ¿Cómo se sintió?
		3. Bríndeme un ejemplo de una situación en la que usted haya aportado sugerencias que mejoran la calidad o la eficiencia de la organización dentro de su cargo?
		4. Cuénteme si alguna vez tuvo que defender objetivos de la organización frente a subordinados u otras personas que no los compartían. ¿Qué pasó?
Ética y Transparencia	La ética se fundamenta en los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales y respetar las políticas Cooperativista.	1. Cuénteme alguna situación en la que usted haya sentido que se le pedía que obrara de manera contraria a sus costumbres y valores. ¿Qué hizo? ¿Cómo se sintió?
		2. ¿La organización donde usted trabaja (o trabajo) manifiesta explícitamente principios morales o éticos?
		3. ¿Piensa usted que los valores morales son diferentes en la vida personal y en el trabajo diario? Bríndeme ejemplos referidos al tema que se relacionen con su vida profesional.
		4. ¿Alguna vez tuvo que renunciar a un trabajo o vio afectada su labor por no compartir decisiones en relación con su ética y transparencia? Bríndeme un ejemplo.
Integridad	Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer y construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y transparente.	1. ¿Usted ha dirigido ambientes de trabajo en los que se ha guiado por su integridad?
		2. ¿Establece relaciones laborales o comerciales sobre la base de sus principios y del respeto?
		3. La honestidad y la confianza, ¿Son valores importantes en la organización donde usted trabaja?
		4. ¿Sus acciones son congruentes con lo que dice?
Orientación al socio y Confianza	Capacidad de ayudar, servir, comprender y satisfacer las necesidades de los socios y de todos aquellos que cooperen en la relación cooperativa -socio tanto como los asociados a la prestación de servicios.	1. ¿Cómo considera la relación con sus clientes dentro de su actividad diaria, con quienes se relaciona frecuentemente?
		2. Propongáme un ejemplo de como usted complacería sus necesidades, con respecto a los servicios que brinda la Cooperativa.
		3. ¿Como responde usted a las necesidades emitidas por los socios?
		4. ¿Alguna vez tuvo que lidiar con algún cliente difícil? ¿Cuál fue su actitud frente a este cliente? ¿Se logró responder con satisfacción las exigencias emitidas por el cliente?
Responsabilidad	Capacidad de comprometerse y actuar de forma correcta y de mantener un balance entre las obligaciones personales y profesionales, promover el logro de los objetivos corporativos y un adecuado ambiente laboral.	1. ¿Alguna vez sus actividades profesionales o personales se hallaron en conflicto? ¿Qué acciones llevo a cabo para resolver el problema? ¿Cómo se condujo? ¿Lo logró?
		2. ¿Describa una situación en la que se haya presentado inconvenientes para cumplir con un compromiso laboral o personal? ¿Cómo lo resolvió?
		3. ¿En situaciones de conflictos o tensión entre sus compañeros y equipos de trabajo? ¿Qué aptitud tomaría usted para mejorar el ambiente de trabajo? Brínde un ejemplo.
		4. En situaciones en la que haya logrado promover a sus compañeros o pares el afán por alcanzar los objetivos que les fueron asignados? ¿Qué acciones llevo a cabo para orientarlos en ese sentido? ¿Tuvo que enfrentar oposición por parte de ellos, en el caso de ser así ¿Qué hizo para revertir esa postura?
COMPETENCIAS POR ESPECÍFICAS POR ÁREA		
Capacidad de Planificación y Organización	Capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos.	1. Cuénteme sobre algún proyecto, cuya implementación Ud. haya sido el responsable. ¿Cómo lo llevo a cabo?
		2. ¿En su vida personal planea viajes u otras situaciones que impliquen un desembolso adicional de dinero o tenga que invertir tiempo o algún otro recurso. ¿Cómo lo planifica?
		3. Cuénteme acerca de alguna implementación realizada en su área siendo usted el responsable de llevar adelante, aún quizá cuando usted no fuese el responsable máximo del proyecto.
		4. Cuénteme respecto de alguna situación en que usted a su área le haya tocado implementar algo planeado y diseñado por otro y a usted se le haya asignado el plan.
COMPETENCIAS POR ESPECÍFICAS POR PUESTO		
Conocimiento y Calidad en el trabajo	Capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas que se requieran para el ejercicio de la función a cargo.	1. Realiza todas sus actividades que se le asignan sin problemas sin importar el grado de complejidad.
		2. Se desempeña con toda seguridad en las actividades relacionadas a su cargo.
		3. Recuerda alguna situación en su empleo actual o en su anterior en la cual haya tenido que resolver un problema valiéndose de sus conocimientos y/o experiencias. ¿Cómo lo hizo? ¿Cuáles fueron los resultados alcanzados?
		4. Recuerda una situación que tuvo que resolver utilizando sus conocimientos y que además haya significado una mejora cualitativa para su organización
		5. Realiza sus actividades con eficiencia, tiempo y oportunidad.
Pensamiento y Habilidad Analítica	Capacidad para realizar un análisis lógico e identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes.	1. ¿Puede analizar e identificar problemas frente a distintas situaciones que se le presente?. De ser afirmativa. Bríndeme un ejemplo
		2. ¿Dígame sobre una actividad que se le asignó en la cual realmente probó sus capacidades analíticas?
		3. ¿Cuénteme sobre una situación difícil para la cual usted encontró una solución muy simple?
		4. ¿Ha realizado propuestas para mejorar los procesos existentes en su organización? Si es afirmativa la respuestas ¿Cuáles fueron esas propuestas, cuales fueron los resultados y todavía se aplica?

Elaborado por: Las Autoras

3.5.2.2 EJEMPLO DE APLICACIÓN PRÁCTICA PARA EL CARGO DIRECTOR DE CONTROL DE CALIDAD

 GUÍA DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS		
ÁREA: Gerencia de Control Interno		
CARGO: Director de Control de Calidad		
COMPETENCIAS CARDINALES	CONCEPTO	
Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la Cooperativa. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos de la Cooperativa.	1. ¿Qué opina usted de los objetivos de la empresa donde trabaja actualmente o trabajó en el pasado?
		2. ¿Alguna vez no compartió los objetivos organizacionales? Si fue así, ¿cómo se desempeñó? ¿Cómo se sintió?
		3. Bríndeme un ejemplo de una situación en la que usted haya aportado sugerencias que mejoran la calidad o la eficiencia de la organización dentro de su cargo?.
		4. Cuénteme si alguna vez tuvo que defender objetivos de la organización frente a subordinados u otras personas que no los compartían. ¿Qué pasó? ¿Cómo lo hizo? ¿Cómo se sintió?
Ética y Transparencia	La ética se fundamenta en los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales y respetar las políticas Cooperativista.	1. Cuénteme alguna situación en la que usted haya sentido que se le pedía que obrara de manera contraria a sus costumbres y valores. ¿Qué hizo? ¿Cómo se sintió?
		2. ¿La organización donde usted trabaja (o trabajo) manifiesta explícitamente principios morales o éticos? ¿Usted cree que se cumplen? ¿Los comparte?
		3. ¿Piensa usted que los valores morales son diferentes en la vida personal y en el trabajo diario? Bríndeme ejemplos referidos al tema que se relacionen con su historia laboral o profesional.
		4. ¿Alguna vez tuvo que renunciar a un trabajo o vio afectada su labor por no compartir decisiones en relación con la ética? Bríndeme un ejemplo.
Integridad	Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, la buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer y construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veráz	1. ¿Usted ha dirigido ambientes de trabajo en los que se ha guiado por sus principios y valores?
		2. ¿Establece relaciones laborales o comerciales sobre la base de sus principios y del respeto?
		3. La honestidad y la confianza, ¿Son valores importantes en la organización donde usted desempeña? ¿Cómo las premia? ¿Fue usted reconocido o premiado por estos aspectos en alguna oportunidad?
		4. ¿Sus acciones son congruentes con lo que dice?
Orientación al socio y Confianza	Capacidad de ayudar, servir, comprender y satisfacer las necesidades de los socios y de todos aquellos que cooperen en la relación cooperativa -socio tanto como los asociados a la prestación de servicios.	1. ¿Cómo considera la relación con sus clientes dentro de su actividad diaria, con quienes se relaciona frecuentemente?
		2. Propongáme un ejemplo de como usted complacería sus necesidades, con respecto a los servicios que brinda la Cooperativa.
		3. ¿Como responde us a las necesidades emitidas por los clientes?
		4. ¿Alguna vez tuvo que lidiar con algún cliente difícil? ¿Cuál fue su actitud frente a este cliente? ¿Se logró responder con satisfacción las exigencias emitidas por el cliente?

Continúa...




Siguiente...

Responsabilidad	Capacidad de comprometerse y actuar de forma correcta y de mantener un balance entre las obligaciones personales y profesionales, promover el logro de los objetivos corporativos y un adecuado ambiente laboral.	1. ¿Alguna vez sus actividades profesionales o personales se hallaron en conflicto? ¿Qué acciones llevo a cabo para resolver el problema? ¿Cómo se condujo? ¿Lo logró?
		2. ¿Describa una situación en la que se hay presentado inconvenientes para cumplir con un compromiso laboral o personal?¿Cómo lo resolvio?
		3. ¿En situaciones de conflictos o tensión entre sus compañeros y equipos de trabajo?¿Qué aptitud tomaria usted para mejorar el ambiente de trabajo?Brínde un ejemplo.
		4. En situaciones en la que haya logrado promover a sus compañeros o pares el afán por alcanzar los objetivos que les fueron asignados?¿Qué acciones llevo a cabo para orientarlos en ese sentido?¿Tuvo que enfrentar oposición por parte de ellos, en el caso de ser asi ¿Qué hizo para revertir esa postura?
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA		
Capacidad de Planificación y Organización	Capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos.	1. Cuénteme sobre algún proyecto, cuya implementación Ud. haya sido el responsable. Precise tiempos y pasos del mismo ¿Se cumplieron los plazos establecidos?
		2. ¿En su vida personal planea viajes u otras situaciones que impliquen un desembolso adicional de dinero o tenga que invertir tiempo o algún otro recurso escaso, cómo lo planifica, cómo lo aprovisiona?
		3. Cuénteme acerca de alguna implementación realizada en su área siendo usted el responsable de llevar adelent, aún quiza cuando usted no fuese el responsable máximo del proyecto.
		4. Cuénteme respecto de alguna situación en qque usted a su área le haya tocado implementar algo planeado y diseñado por otro y a usted se le haya asignado el plan.
COMPETENCIAS POR ESPECÍFICAS POR PUESTO		
Conocimiento y Calidad en el trabajo	Capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas que se requieran para el ejercicio de la función a cargo.	1. Realiza todas sus actividades que se le asignan sin problemas sin importar el grado de complejidad.
		2. Se desempeña con toda seguridad en las actividades relacionadas a su cargo.
		3. Recuerda alguna situación en su empleo actual o en su anterior en la cual haya tenido que resolver un problema valiendose de sus conocimientos y/o experiencias.¿Cómo lo
		4. Recuerda una situación que tuvo que resolver utilizando sus conocimientos y que ademas haya significado una mejora cualitativa para su organización
		5. Realiza sus actividades con eficiencia, tiempo y oportunidad.
Calidad y mejora Continua	Capacidad para satisfacer a los socios y aumentar dicha satisfacción a través de la mejora de su desempeño ,optimizando los recursos disponibles y agregando valor a la Cooperativa.	1.¿Cuénteme una situación en la que sus ideas hayan aportado una mejora significativa tanto para su puesto o para la organización en general?¿Que le motivo a realizar esa propuesta en particular?
		2.¿Cuénteme de una situación en la que ha tenido que disminuir la ineficiencia de los procesos relacionados con su trabajo y los de su equipo al fin de optimizar los recursos disponibles? ¿Qué acciones ejecutó para lograrlo? ¿Cómo establecio las pautas y lineamientos a seguir?
		3. Relátame algún caso en el que a través de su gestión se haya resuelto algún problema de su puesto de trabajo.¿Cómo fue y de que se trataba?
		4. ¿Ha realizado propuestas para mejorar los procesos existentes en su organización? Si es afirmativa la respuestas ¿Cuáles fueron esas propuestas, cuales fueron los resultados y todavía se aplica?

Elaborado por: Las Autoras

8. El siguiente paso es la confirmación de referencias colocadas en los currículums de los postulantes, se procura hablar con el Jefe inmediato de la empresa en la que trabaja o trabajó e indagar acerca de su desenvolvimiento en el cargo, enfocándose en las competencias que desea evaluar. Una vez obtenida la información requerida del postulante se la registra en el formato de registro de entrevistas por competencia:

3.5.3 Registro de Entrevista por Competencias


 REGISTRO DE ENTREVISTAS POR COMPETENCIAS				
Fecha				
Entrevistado		Edad		
Título	Idioma	Posición requerida		
Número de empleados				
Descripción del Cargo				
Funcional		Sectores a cargo		
Dibujo del organigrama				
Principales Funciones				
Plan de Carrera		Personal	En la organización	
En	Años			
Experiencia anterior relevante (tipo de empresa, funciones, años)				
Responsabilidad del cargo				
	Informar	Colaborar	Controlar	Persuadir
Superiores colegas Colaboradores Clientes Proveedores				
Educación				
Secundaria		Universitaria	Postgrados	
Conocimientos Especiales		Lee	Habla	Bilingüe
Idiomas	Escribe			
Indicar muybien/ bien/regular				
Lugar de residencia		Disponibilidad para viajar o mudarse		
Movilidad propia		Estado civil	Cuántos hijos	
Comentarios Finales				
Presentación General		Expresión verbal		
Competencias Evidenciadas				
Requeridad por el perfil		Grado	No evidencia	
1. A: Alto B: Bueno C: Minimo necesario D: Insatisfactorio				
Motivación para el Cambio				
Económica		Problemas con el jefe		
Desarrollo de carrera		La empresa se muda a otro lugar		
Tipo de Empresa		Excesivos viajes		
Esta sin Trabajo		Otros		
Teme quedarse sin trabajo				
Comentarios				
Disponibilidad para el cambio				
Aspectos Económicos				
Remuneración actual		Salario mensual	Variable	
Auto si/no	Gastos pagos	Bonos	Otros	
Pre tensiones				
Conclusiones				
Entrevistó	Fecha	2da Entrevista	Fecha	

Elaborado por: Las autoras

Fuente: Martha Alles (2008)

9. Para completar el proceso de selección por competencias es importante realizar las pruebas psicológicas a todos los postulantes, las mismas permitirán conocer información sobre aspectos personales e intelectuales que servirán de contraste respecto a las impresiones generadas durante las entrevistas previas y que afectarán directamente al desempeño en el trabajo.
10. En la elección de cuál de todas las alternativas existentes que se aplicará en éste proceso, dependen de las preferencias de los directivos y obviamente direccionadas a los requerimientos de los diferentes cargos. Por lo que se propone los siguientes métodos de evaluación como son:
- Evaluaciones técnicas (conocimientos)
 - Evaluaciones psicométricas
 - Evaluaciones de integridad
 - Entrevistas estructuradas y semi estructuradas
 - Assesment Center
11. Terminadas y evaluadas las pruebas u entrevistas, se elabora un informe del proceso de selección, documento en el cual se recopila la información de los participantes en base a los resultados obtenidos durante las entrevistas y pruebas realizadas. La presentación de los candidatos seleccionados se entregará utilizando el siguiente formato:

3.5.4 Comparación de Resultados entre Candidatos

 COMPARACIÓN DE RESULTADOS ENTRE CANDIDATOS				
Campos Evaluados	Candidato A	Candidato B	Candidato C	Candidato D
Estudios				
Experiencia Requerida				
Conocimientos Especiales				
Idiomas Requeridos				
Competencias Requeridas				
Características personales requeridas				
Otros factores importantes para el cargo				

Elaborado por: Las Autoras
Fuente: (Adaptado – Martha Alles)

12. A continuación se realiza el informe al Jefe inmediato de la vacante a cubrir, quien decidirá a que postulantes citar para la segunda entrevista con el fin de conocer más a fondo a los postulantes y posibles colaboradores y darse a conocer como posible jefe hasta llegar a una decisión definitiva.
13. Una vez realizada la entrevista, el Jefe inmediato de la vacante a cubrir analizará las observaciones obtenidas de cada uno de los postulantes en proceso y tomará una decisión; dando a conocer los resultados al Gerente de Talento Humano.

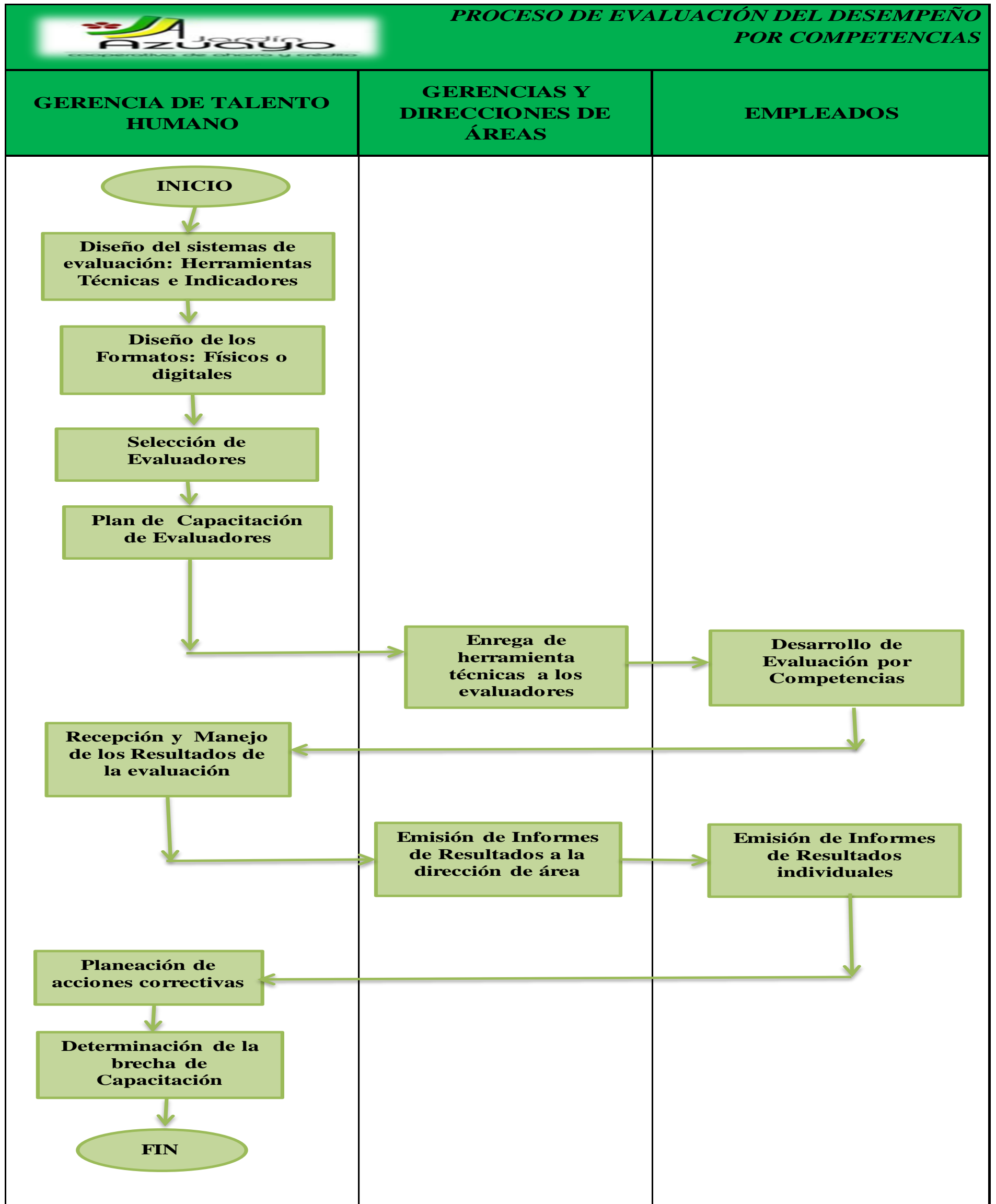
3.6 INDUCCIÓN

14. Como último proceso de selección de personal está la contratación, se debe comunicar al nuevo colaborador los documentos que debe presentar, así como también los trámites que debe realizar de acuerdo a las políticas establecidas por la Cooperativa Jardín Azuayo para la contratación y de acuerdo a las normativas legales.
15. Una vez formalizada la contratación, se procede a la inducción organizacional y técnica, el nuevo colaborador debe conocer en forma general la misión y visión de la Cooperativa, así como sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, datos como políticas, normas, y costumbres a cargo de la Gerencia de Talento Humano y en tanto en la inducción en el puesto a cargo del Director de Área.

3.7 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

Existe una gran cantidad de métodos de evaluación del desempeño que se clasifican de acuerdo a lo que mide para la Cooperativa Jardín Azuayo se propone el método de evaluación de 360°, también conocida como evaluación integral que tiene como objetivo dar a los colaboradores una visión de su desempeño la más acertada al obtener aportes desde los : supervisores, compañeros, subordinados, socios, al mismo tiempo darle retroalimentación necesaria para mejorar su desempeño, sus comportamientos y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones.

3.7.1 PROCESO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS



Elaborado por: Las Autoras

3.7.1.1 **EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN**

Esta etapa consiste en la evaluación del desempeño individual y verificación del cumplimiento de los objetivos de gestión, los mismos que están alineados al plan estratégico de la Cooperativa y de esta manera poder determinar las acciones correctivas para cumplir con la estrategia de la institución.

3.7.1.2 **EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS**

- **DISEÑO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN**

- a) Diseñar el formato de evaluación de desempeño que puede ser digital o físico, formato de escalas de calificación, y el diccionario de competencias cardinales, específicas por área y específicas por puesto de acuerdo a los perfiles levantados.
- b) Analizar cada uno de los comportamientos a través de preguntas realizadas para cada competencia, al igual que las actividades esenciales.

3.7.1.3 **SELECCIÓN DE EVALUADORES**

Método a utilizar el de 360° en el cual se debe identificar:

- a) **Clientes Internos:** Es aquel miembro de la organización, que recibe el resultado de un proceso anterior llevado a cabo en la misma organización, a la que podemos concebir como integrada por una red interna de proveedores y clientes.
- b) **Pares:** Empleados en una misma línea jerárquica, con las mismas o similares funciones o responsabilidades.
- c) **Jefe Directo:** Persona responsable de un área o un grupo de empleados con el fin de alcanzar objetivos departamentales y organizacionales.
- d) **Subordinado:** Empleado con funciones y responsabilidades del cargo asignado, dependiente del jefe directo.
- e) **Auto evaluación:** Empleado encargado de desarrollar la evaluación, de forma responsable, ética y con espíritu de autocorrección.

3.7.1.4 **PLAN DE LA CAPACITACIÓN DE EVALUADORES**

Se debe realizar una presentación amplia y clara que difundirá a todo el personal involucrado la información adecuada; aclarando el Qué, Cómo, Para qué y Cuándo se va desarrollar la evaluación del desempeño, el uso adecuado del formato de evaluación, con el fin de conseguir un adecuado Plan de desarrollo y capacitación del personal.

3.7.1.5 **DISEÑO DEL MANEJO DE LA INFORMACIÓN DE LA EVALUACIÓN POR DESEMPEÑO**

Los resultados finales del proceso de evaluación serán redactados en un informe tanto general como específico, los cuales serán entregados tanto a Gerencia como a los Líderes de Equipo y a los empleados involucrados según corresponda.

3.7.1.6 **SEGUIMIENTO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**


Se debe implantar un proceso de seguimiento desde la Gerencia de Talento Humano donde se determina las acciones correctivas y la brecha de capacitación, además los superiores deben estar abiertos a recibir las inquietudes de sus subordinados en materia de evaluación, por la que se puede desarrollar dos tipos de acciones:

- a) **Generales:** Cuando la organización haya detectado que todo ella está lejos de lo esperado en alguna competencia o en sus objetivos de gestión deberán incluir dentro de los planes de capacitación actividades para el desarrollo de los objetivos y de las competencias.
- b) **Particulares:** Se deberán ofrecer a cada uno de los evaluados, ideas y sugerencias para el autodesarrollo. Desde la comunicación interna de la organización, informar a los integrantes, cómo se pueden desarrollar las distintas competencias: lecturas sugeridas u otras actividades.

A continuación se propone un formato con su respectiva escala de valoración para la de Evaluación de Desempeño de los objetivos de Gestión y Evaluación por competencias para la Cooperativa:

3.7.1.7 FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE GESTIÓN

Se propone la siguiente escala de calificación:

 ESCALA DE CALIFICACIÓN		
Significado	Nivel de Consecución (1 a 5)	Ponderación
Excelente	1	50
Muy bueno	2	20
Normal (se entiende como normal el desempeño esperado para la posición)	3	10
Necesidad de desarrollo	4	10
Necesidad de mejora urgente	5	10
		100%

Elaborado por: Las Autoras

Fuente: Martha Alles. 2008

3.7.1.8 FORMULARIO DE VALORACIÓN POR COMPETENCIAS

La gerencia de Talento Humano para realizar el cálculo de la evaluación de desempeño por competencias, deberá considerar las siguientes escalas y fórmula de cálculo.

 ESCALA DE FRECUENCIA		
S	Siempre	4
F	Frecuentemente	3
P	Poca veces	2
N	Nunca	1

Elaborado por: Las Autoras

La fórmula está constituida por los siguientes datos

PM: Puntaje mayor

Pm: Puntaje menor

n: Número de variables (cinco comportamientos).

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

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

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

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

n= 4 (son las 4 escalas de frecuencia)

20-5 = 15 = 5 es el intervalo

4-1 = 3

Resultados

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

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


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

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

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



3.7.2 FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

 FORMULARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS			
DATOS DEL EVALUADO			
Apellidos y Nombres:		Puesto Actual:	
Área:			
DATOS DEL EVALUADOR			
Apellidos y Nombres:		Puesto Actual:	
Área:			
Análisis del rendimiento			
Objetivos de Gestión	Ponderación	Nivel de Consecución(1 a 5)	Comentarios
Recomendaciones			
Debe mejorar	Acción Propuesta	Fechas o Plazos	
EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS			
Competencia:			
Lea detenidamente las cinco preguntas y conteste marcando con una (X) en los casilleros			
Competencias Cardinales			Escala
			S F P N/A
Total			
Competencias Específicas por Área			Escala
			S F P N/A
Total			
Competencias Específicas por Puesto			Escala
			S F P N/A
Total			
Nota Final		FIRMAS Y COMENTARIOS	
1.- Nunca	3.- Frecuentemente	Evaluado:	
2.- Pocas veces	4.- Siempre	Fecha:	
Descariba brevemente las razones por las que Ud. Ha valorado globalmente a la persona en la escala		Firma:	
		Evaluador:	
		Fecha:	
		Firma:	
		Superior del Evaluador:	
		Nombre y Apellidos:	
		Puesto:	
		Fecha:	
		Firma:	

Elaborado por: Las Autoras
Fuente: Adaptado Martha Alles. 2005

3.7.2.1 CASO PRÁCTICO PARA EL PUESTO DE RESPONSABLE DE CONTROL FINANCIERO

FORMULARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS			
DATOS DEL EVALUADO			
Apellidos y Nombres:	Jose Ayora	Puesto Actual:	Responsable de Control Financiero y Presupuesto
Área:	Finanzas		
DATOS DEL EVALUADOR			
Apellidos y Nombres:	Mario Reinoso	Puesto Actual:	Director Financiero
Área:	Finanzas		
Análisis del rendimiento			
Objetivos de Gestión	Ponderación	Nivel de Consecución(1 a 5)	Comentarios
Proponer 3 metodologías de costeo para los productos y servicios financieros.	10%	3	Normal dentro de lo requerido
Proponer estrategias de presupuestos	20%	2	Se cumplió el objetivo
Proponer políticas y líneas de acción presupuestarias de la Institución	20%	2	Se cumplió el objetivo
Proponer un sistemas de análisis financiero en la institución	50%	1	excelente
	100%		
Recomendaciones			
Debe mejorar	Acción Propuesta	Fechas o Plazos	
Metodologías de Costeo	Capacitación	1 a 2 meses	
EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS			
Competencia:			
Lea detenidamente las cinco preguntas y conteste marcando con una (X) en los casilleros			
Competencias Cardinales		COMPROMISO	
		Escala	
		S	F
		P	N/A
Asume como propios los objetivos de la organización, sintiéndose totalmente identificado con ellos, la cual es su guía para la acción y la toma de decisiones en cada situación.		4	
Se siente orgulloso de ser parte de la organización y actúa consecuentemente.		4	
Cumple con sus compromisos personales y profesionales.			3
Se esfuerza por generar la adhesión y el compromiso de su equipo de trabajo, a través de la instrumentación de mecanismos de intercambio de información escuchando y respetando las ideas de sus colaboradores.			2
Apoya e instrumenta las decisiones dentro de su equipo de trabajo y superiores con miras a logro de los objetivos planteados		4	
Total		17	
Ética y Transparencia		Escala	
		S	F
		P	N/A
Guía sus decisiones y acciones, tanto las que realiza personalmente como las de su equipo, sobre la base de sus valores morales.			3
Respeta y hace respetar a sus colaboradores las pautas de trabajo establecidas por la organización, orientadas a desempeñarse en base a las buenas practicas profesionales.			3
Orienta a su gente cuando estas se encuentran en situaciones en las que sus intereses y sus valores son inconsistentes.			3
Hace aportes y prevee ideas para mejorar el accionar de la cooperativa y adecuarlos a los valores y principios comunes.			3
Total		12	
Integridad		Escala	
		S	F
		P	N/A
Supervisa el trabajo de su equipo de acuerdo con los objetivos, ideas y expectativas que previamente les ha expuesta.		4	
Cuando se equivoca admite sus errores y actua en consecuencia.			3
Sigue sus reglas que se ajustan a su criterio y no obedece aquellas que no lo hacen		4	
Expresa clara y arbitrariamente lo que piensa y siente de manera positiva tratando de acercar posiciones y de no generar rechazo.			3
Promueve acciones integras entre sus compañeros.			3
Total		17	
Orientación al socio y Confianza		Escala	
		S	F
		P	N/A
Promueve en su equipo y entre sus compañeros de trabajo la actitud de buscar información sobre necesidades latentes o potenciales de los socios.			2
Adecua los servicios a las necesidades tanto actuales como potenciales de los socios.			3
Ayuda a sus socios a detectar necesidades no manifiestas o potenciales			2
Indaga mas alla de las necesidades actuales de los socios.			2
Genera ambientes y procesos de trabajo que cuida y atiende al socio.			3
Total		12	
Responsabilidad		Escala	
		S	F
		P	N/A
Lleva a cabo acciones entre sus colaboradores para velar por el cumplimiento de las políticas organizacionales en relación con las responsabilidades a cargo.		4	
Promueve el logro de los objetivos asignados a su área y un mejor ambiente laboral.		4	
Implementa nuevas formas de realizar las tareas que se traducen en los mejores resultados del área a su cargo.			3
Mantiene un adecuado balance entre las obligaciones personales y profesionales, tanto a nivel individual como en su área de trabajo.			3
Es un ejemplo entre los colaboradores del área en materia de responsabilidad.		4	
Total		18	

Siguiente...

Competencias Específicas por Área		Escala			
Capacidad de Planificación y Organización		S	F	P	N/A
Es metódico, sistemático y organizado			3		
Documenta lo acordado sobre metas y objetivos y distribuye la información entre todas las personas involucradas en el proyecto			3		
Distribuye adecuadamente las tareas, recursos humanos y técnicos			3		
Se toma tiempo para planear cada una de las tareas y proyectos a su cargo y establece un plan de acción y un plan de seguimiento.			3		
Maneja el tiempo eficientemente, y es capaz de participar paralelamente en diversos			3		
Total		15			
Competencias Específicas por Puesto		Escala			
Conocimiento y Calidad en el Trabajo		S	F	P	N/A
Aplica los conceptos teóricos y las mejoras prácticas al desarrollo de sus actividades		4			
Comprende y relaciona los conocimientos de otras áreas que corresponden con su actividad.			3		
Su capacidad de análisis le permite basarse en hechos y datos concretos para la solución de problemas.			3		
Es proactivo en la cooperación con otras áreas de la organización que requieren sus conocimientos.			3		
Realiza constantes propuestas de mejoramiento y esta abierto a valorar propuestas de otros para optimizar el desempeño.			3		
Total		16			
Pensamiento y Habilidad Analítica		Escala			
		S	F	P	N/A
Recopila información compleja de manera ordenada y sistemática, establece diferentes relaciones entre los datos obtenidos, logrando descubrir problemas que no habían sido detectados			3		
Permanece atento a todos los cambios del contexto: observa y examina cada aspecto y establece relaciones entre los datos que obtiene, que le dan una base de información para planificar su estrategia de trabajo			3		
No se queda en los aspectos evidentes de los problemas, si no que busca las causas profundas de los mismos para tomar acciones preventivas.			3		
Elabora informes precisos y fáciles de comprender, interpretando y simplificando la complejidad de la información que maneja para que pueda ser utilizada por las diversas áreas de la organización.			3		
Comprende sistemas de alta complejidad, los descompone en sus diversas partes y establece relaciones entre los diferentes subsistemas.			3		
Total		15			
Nota Final		FIRMAS Y COMENTARIOS			
1.- Nunca		3.- Frecuentemente		Evaluado: José Ayora	
2.- Pocas veces		4.- Siempre		Fecha: 28/08/2015	
<p>Descariba brevemente las razones por las que Ud. Ha valorado globalmente a la persona en la escala</p>		Firma:			
		Evaluador: Mario Reinoso		Fecha: 28/08/2015	
		Firma:			
		Superior del Evaluador: Gerente de Administración y Tics		Nombre y Apellidos: Diego Jara	
		Puesto: 28/08/2015		Fecha:	
		Firma:			

Elaborado por: Las Autoras



3.7.2.2 CASO PRÁCTICO PARA EL PUESTO DE DIRECTOR DE CONTROL DE CALIDAD

FORMULARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS			
DATOS DEL EVALUADO			
Apellidos y Nombres:	Natalia Brito	Puesto Actual:	Director de Control de Calidad
Área:	Calidad		
DATOS DEL EVALUADOR			
Apellidos y Nombres:	Pablo Nugra	Puesto Actual:	Gerente de Control Interno
Área:	Calidad		
Análisis del rendimiento			
Objetivos de Gestión	Ponderación	Nivel de Consecución(1 a 5)	Comentarios
Proponer estrategias de control que garantice la eficiencia de los servicios	20%	2	Se cumplio el objetivo
Proponer un sistema de prevención de lavado de activos	20%	2	Se cumplio el objetivo
Proponer mejoras en los servicios financieros que presta la cooperativa	50%	1	excelente
Innovar en estrategias de gestión de calidad	10%	3	Normal dentro de lo requerido
	100%		
Recomendaciones			
Debe mejorar	Acción Propuesta	Fechas o Plazos	
Gestión de calidad	Capacitación	2 a3 meses	
EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS			
Competencia:			
Lea detenidamente las cinco preguntas y conteste marcando con una (X) en los casilleros			
Competencias Cardinales			Escala
COMPROMISO			S F P N/A
Difine en objetivos claros la visión de la organización, identificandose y tomándolos como propios, a partir de lo cual se transforma en su paladín.			4
Apoya e instrumenta las decisiones organizacionales comprometido con el logro del objetivo de la Cooperativa y la búsqueda constante del mejoramiento de la calidad y la eficiencia			4
Trasmite a pares y supervisados los objetivos y los motiva y hace participes para generar compromiso e identificación.			4
Se ocupa personalmente de que la organización reconozca el esfuerzo de sus colaboradores, a fin de mantener la motivación y el compromiso del grupo.			3
Diseña e instrumenta herramientas de seguimiento y control de las acciones planeadas, a fin de controlar la marcha de sus procesos en post del logro de los objetivos propuestos			4
Total			19
Ética y Transparencia			Escala
S F P N/A			
Estructura la visión y misión organizacionales en base a la ética y transparencia.			3
Establece un marco de trabajo que respeta tanto las políticas de la organización como los valores morales, y las buenas prácticas profesionales.			3
Es modelo en el mercado y en su organización y se lo reconoce por ser fiel a sus principios tanto en lo laboral como en su vida personal.			3
Prioriza valores y buenas costumbres, aún por sobre intereses propios o de la organización.			3
Total			12
Integridad			Escala
S F P N/A			
Dirige ambientes de trabajo en los que se guía por principios y valores.			4
Sus acciones van de acuerdo a lo que dice			3
Orienta su vida y su propio trabajo según sus valores			3
Genera y promueve equipos de trabajo orientado por valores.			3
Estable relaciones laborales o negociaciones sobre la base de sus principios y y del respeto.			3
Total			16
Orientación al socio y Confianza			Escala
S F P N/A			
El cuidado del socio forma parte siempre de su estrategia de empresa, tratando de brindar			4
Prioriza la relación de largo plazo con el socio por sobre beneficios inmediatos ocasionales.			4
Incluye en la relación con el socio el conocimiento y la preocupación en cuanto a los propios socios de éste.			3
Planifica sus acciones de acuerdo a las necesidades de sus socios			3
Es un referente interno y externo cuando se busca aportar soluciones o satisfacer necesidades de los socios.			3
Total			17

Continúa...

Siguiente...

Responsabilidad			Escala			
			S	F	P	N/A
Mantiene un adecuado balance entre las obligaciones personales y profesionales, tanto en lo que respecta a si mismo como a la organización.			4			
Analiza y elabora soluciones que permiten mejorar los tiempos y la calidad de la ejecución de las tareas para el logro de los objetivos.			4			
Promueve el logro de los objetivos organizacionales y un buen ambiente laboral.				3		
Es un referente para sus compañeros, colaboradores y para la organización con relación a este aspecto.				3		
Diseña políticas organizacionales que promueven el equilibrio entre las responsabilidades personales y laborales de sus colaboradores.			4			
Total			18			
Competencias Específicas por Área			Escala			
Capacidad de Planificación y Organización			S	F	P	N/A
Organiza el trabajo del área de manera efectiva, utilizando el tiempo de la mejor forma posible				3		
Dirige varios proyectos simultáneamente, sin perder el control				3		
Tiene claridad respecto de las metas de su área y de su cargo, y actúa en consecuencia				3		
Crea y actualiza permanentemente los manuales de procedimientos del área.				3		
Fija apropiadamente objetivos a largo plazo relevantes para la organización, considerando que sean medibles y realistas				3		
Total			15			
Competencias Específicas por Puesto			Escala			
Conocimiento y Calidad en el Trabajo			S	F	P	N/A
Aplica los conceptos teóricos y las mejoras prácticas al desarrollo de sus actividades			4			
Comprende y relaciona los conocimientos de otras áreas que corresponden con su actividad.			4			
Su capacidad de análisis le permite basarse en hechos y datos concretos para la solución de problemas.				3		
Es proactivo en la cooperación con otras áreas de la organización que requieren sus conocimientos.				3		
Realiza constantes propuestas de mejoramiento y esta abierto a valorar propuestas de otros para optimizar				3		
Total			17			
Calidad y Mejora Continua			Escala			
			S	F	P	N/A
Diseña métodos de trabajo organizacionales que permiten optimizar los recursos disponibles- personas- materiales, etc			4			
Idea e implementa herramientas para agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes a los tradicionales, en relación con las tareas de las personas a su cargo o los procesos y métodos de la organización			4			
Planea y toma decisiones que facilitan a la organización una óptima consecución de sus objetivos			4			
Es un referente en la organización y el mercado en general en materia de calidad y mejora continua			4			
Genera y promueve la disposición permanente a brindar aportes para solucionar problemas inusuales u optimice el uso de los recursos			4			
Total			20			
Nota Final			FIRMAS Y COMENTARIOS			
1.- Nunca	3.- Frecuentemente		Evaluado:		Natalia Brito	
2.- Pocas veces	4.- Siempre		Fecha:		28/08/2015	
			Firma:			
Describa brevemente las razones por las que Ud. Ha valorado globalmente a la persona en la escala			Evaluador:		Pablo Nugra	
			Fecha:		28/08/2015	
			Firma			
			Superior del Evaluador:		Gerente de Control	
			Nombre y Apellidos:		Pablo Nugra	
			Puesto:		28/08/2015	
			Fecha:			
			Firma:			

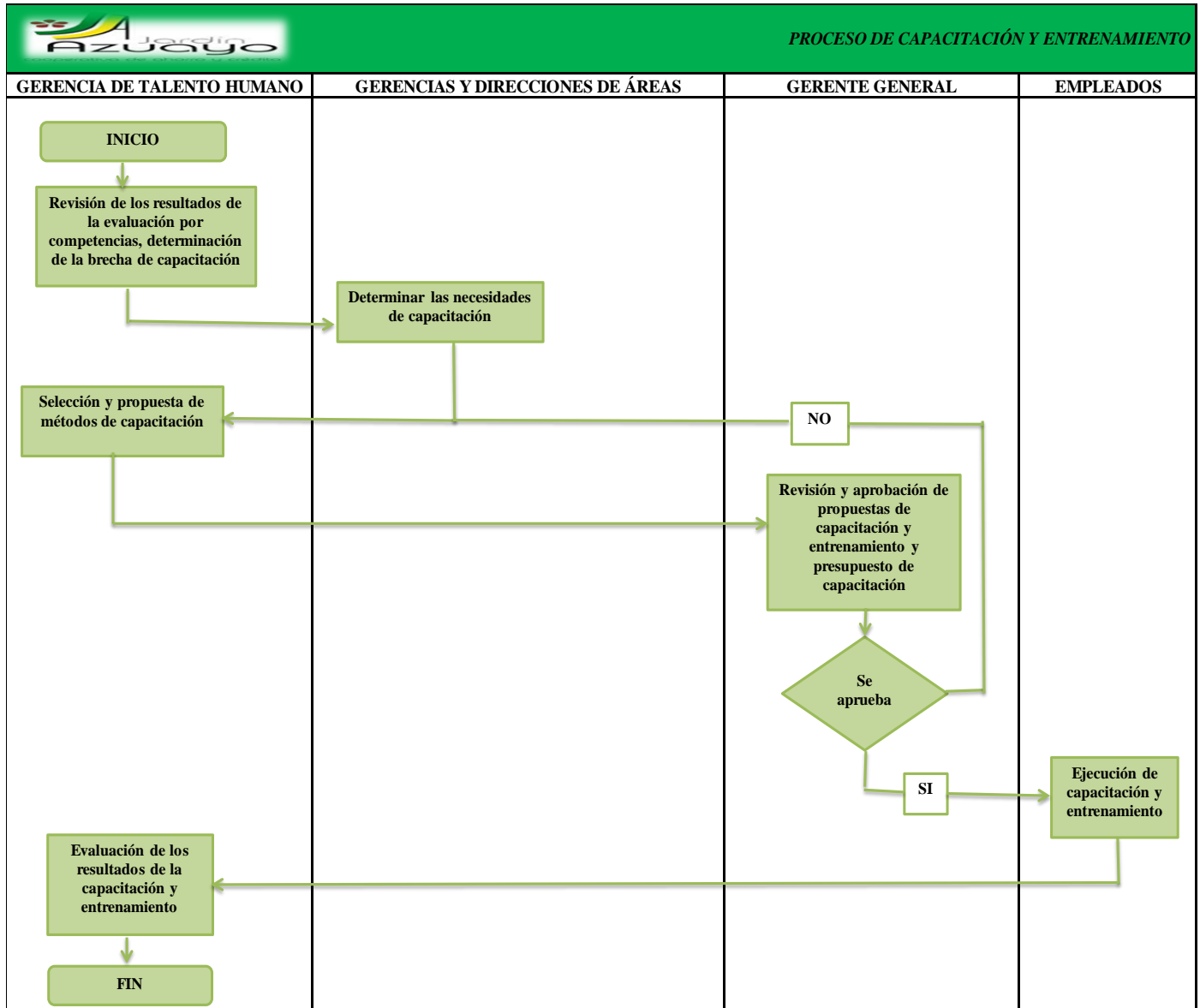
Elaborado por: Las Autoras

3.8 CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO

Cuando se capacita y entrena a un empleado, se lo está formando para un buen desempeño en su puesto de trabajo, así se cubrirá la brecha del cargo – persona, adecuándolo al perfil requerido con los conocimientos, habilidades y competencias requeridas para su desarrollo y crecimiento integral.



3.8.1 PROCESO DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO



Elaborado por: Las Autoras

Para implementar el subsistema de capacitación y entrenamiento en la Cooperativa Jardín Azuayo se debe:

- Tomar como base los resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño por competencias a partir de dichos resultados se deberá identificar las



deficiencias y necesidades de estudios, habilidades y competencias que cada colaborador presenta.

- Se determina qué tipo de capacitación y entrenamiento se debe aplicar con el fin de alcanzar un óptimo desarrollo en la gestión de cada cargo y por ende de la Cooperativa. Para presentar y registrar los resultados se propone el siguiente formato:

3.8.2 FORMULARIO PARA LA CAPACITACIÓN

 FORMULARIO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO	
NOMBRE: DEPARTAMENTO: CARGO: FECHA:	
IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES	CAPACITACIÓN REQUERIDA
Nota: Identificar las necesidades de acuerdo a las exigencias del cargo	
NECESIDADES DE NUEVOS ESTUDIOS, HABILIDADES O COMPETENCIAS	CAPACITACIÓN REQUERIDA
Observaciones:	

Elaborado por: Las Autoras

Fuente: (Martha Alles, 2008)

- Para la Cooperativa Jardín Azuayo, se recomienda diseñar planes de capacitación posterior a la ejecución de las evaluaciones al personal de acuerdo a sus necesidades. Los responsables para el desarrollo de éste subsistema tanto en el diseño, coordinación y organización del mismo será la Gerencia de Talento Humano con el apoyo y aprobación de la Dirección de Educoope.

Existen diferentes tipos de capacitación y entrenamiento, en nuestro caso se propone para la Cooperativa los métodos de desarrollo de personas dentro del trabajo como fuera del trabajo, siendo recomendados los siguientes:

3.8.3 a). Métodos de desarrollo de personas dentro del trabajo

Autodesarrollo: Esta metodología permite tanto el aprendizaje de conocimientos como el desarrollo de competencias para lo cual se emplearán principalmente lecturas dirigidas. Las lecturas dirigidas se determinarán acorde al tema y área que se enfoquen, donde los responsables de la orientación pueden ser el Gerente General, los Gerentes, y Directores de área, según la lectura asignada.

Coaching: Al igual que la metodología anterior ésta permite el aprendizaje de conocimientos como el desarrollo de competencias. Es un proceso de aprendizaje específico y deberá ser aplicado por un tiempo determinado en el cual la persona con mayor experiencia, conocimientos y/o desarrollo en competencias ayude a mejorar en ese tema en particular a los colaboradores; la mencionada responsabilidad podría ser ejecutada por Gerentes y Directores de Área.

3.8.4 b). Métodos de desarrollo de personas fuera del trabajo

Juegos Gerenciales y Role-playing: También conocidos como dramatizaciones o simulaciones, consiste en que dos o más personas representen una situación o caso concreto de la vida real, actuando según el papel que se asigne y de tal forma que se haga más vivido y auténtico. A pesar que las dos técnicas tienen como base la simulación la diferencia radica en que los juegos gerenciales se enfocan más al desarrollo de conocimientos técnicos, mientras que el role playing más es utilizado para el desarrollo de habilidades.

Una vez analizada la mejor propuesta de capacitación de acuerdo al cargo y actividad a desempeñar, ésta se resume en la siguiente tabla para su respectivo análisis y aprobación:

**3.8.5 FORMULARIO DE PROPUESTA DE CAPACITACIÓN EN COMPETENCIAS**

 PROPUESTA DE CAPACITACIÓN EN COMPETENCIAS					
CARGO	CALIFICACIÓN DE EVALUACIÓN	Competencias a mejorar		MÉTODO PROPUESTO	PLAZOS
		Prioridad			
		INMEDIATO	MEDIATO		

Elaborado por: Las Autoras
Fuente: (Martha Alles, 2008.)

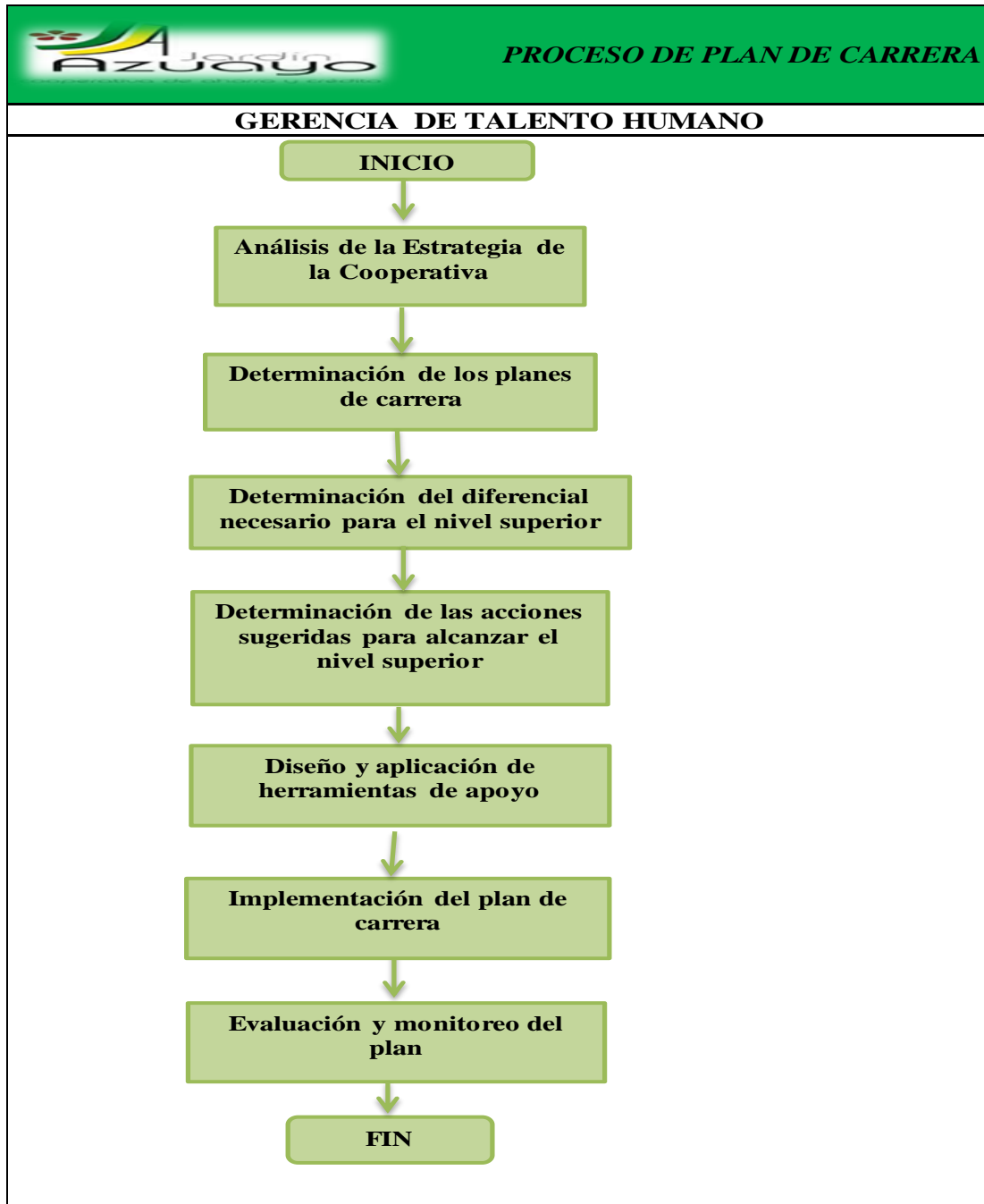
Es importante llevar un registro, control y seguimiento de la capacitación suministrada a los funcionarios, con el fin de evaluar y evidenciar el progreso y mejora en el desempeño de las competencias requeridas, lo cual servirá como herramienta de apoyo para el siguiente proceso de evaluación del desempeño.

3.9 PLANES DE CARRERA Y PLANES DE SUCESIÓN

El desarrollo de un plan de carrera y el plan de sucesión son dos herramientas de la gestión del Talento Humano, que deben ser entendidas como distintas pero con un fin común, siendo el plan de carrera el desarrollo, evolución individual y profesional del colaborador dentro de la organización, y los planes de sucesión se orienta a dar valor a los elementos que actualmente son más exigentes como son el talento, los conocimientos y las competencias con el único fin de ser competitivo.



3.9.1 PROCESO DE UN PLAN DE CARRERA



Elaborado por: Las Autoras

➤ **Análisis de la Estrategia**

Los planes de carrera deben estar en función de la estrategia de la cooperativa.

➤ **Determinación de los planes de Carrera**

Se debe determinar la ruta del plan y su factibilidad, los tiempos estándar para que cada puesto pueda ascender.

➤ **Determinación del diferencial necesario para el nivel superior**

Para el diseño del plan de carrera se debe establecer los diferenciales a alcanzar para acceder al nivel superior como son los conocimientos adicionales necesarios, mayor desarrollo en competencias y experiencias descritos en cada cargo.

➤ **Determinación de las acciones sugeridas**

Se debe obtener la calificación mínima requerida para el desempeño de las actividades del puesto superior, de igual manera alcanzar las metas y objetivos y desarrollar las competencias en los niveles requeridos para el puesto superior.

➤ **Diseño y aplicación de herramientas**

Para la ejecución de planes de desarrollo, en la Cooperativa Jardín Azuayo se recomienda emplear el método Coach como técnica para instruir, entrenar y dirigir a un colaborador nuevo en el cargo, proceso que será realizado por la persona con más experiencia en el área o anterior en el puesto, con el fin de adiestrar de forma específica en las actividades y competencias requeridas en el puesto.

Este método es recomendado por su grado de efectividad tanto en el aspecto de conocimientos, así como en el de competencias, además el rol de coach de un Jefe no termina en el momento en el que el empleado se desempeña en su nuevo cargo, éste rol será continuo, lo cual permitirá desarrollar una relación abierta entre empleados y supervisores.

➤ **Implementación del plan**

Tiempo en el que se lleva a cabo el plan

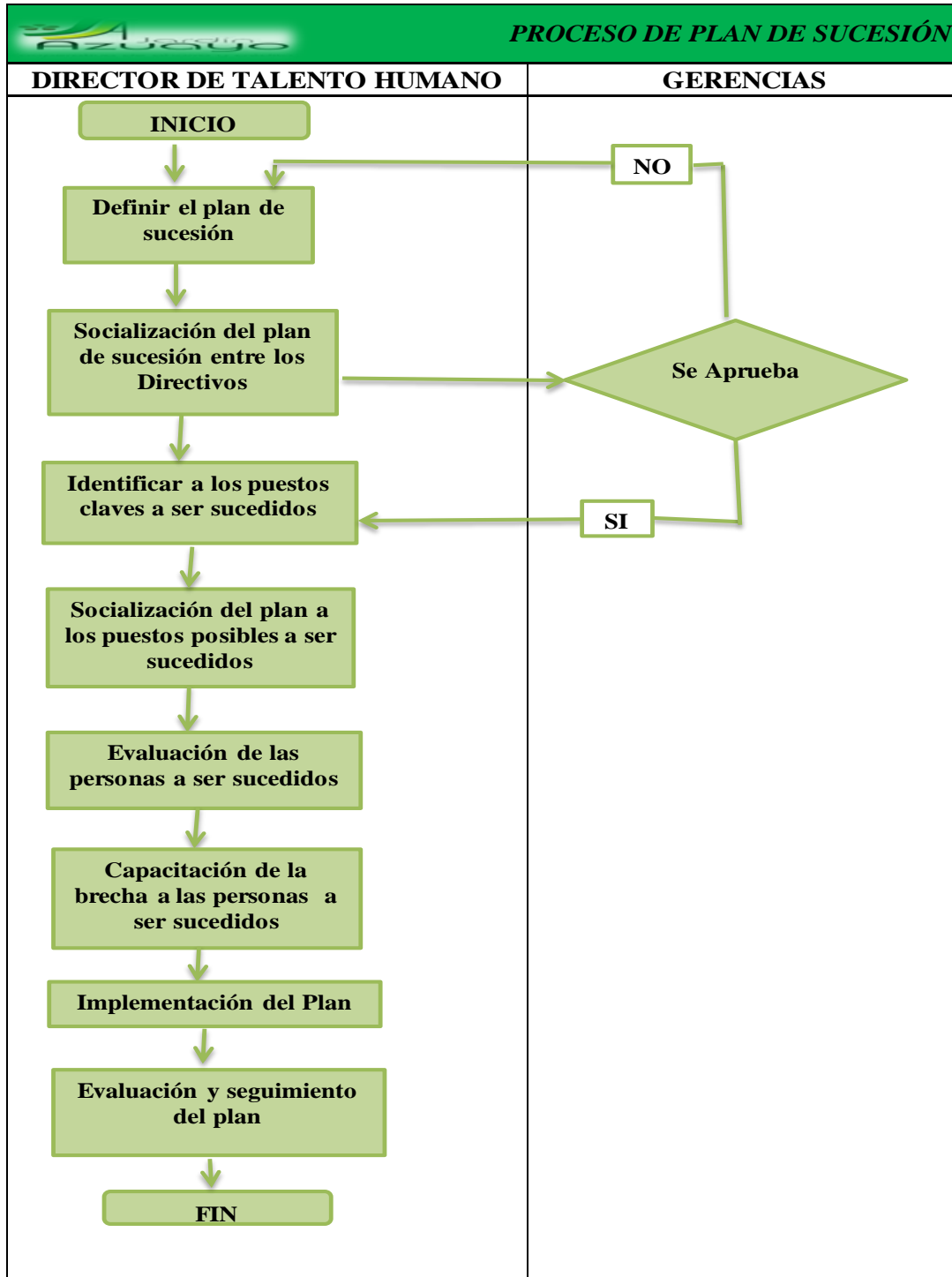
- **Evaluación y monitoreo del plan**
Seguimiento del plan.

3.9.2 PROCESO DE UN PLAN DE SUCESIÓN

Dado que la Cooperativa Jardín Azuayo no ha implementado planes de sucesión por lo que se propone el siguiente modelo:



3.9.2.1 PROCESO DE UN PLAN DE SUCESIÓN



Elaborado por: Las Autoras

3.9.2.2 **DESCRIPCIÓN DEL PROCESO**

- **Definir el plan de sucesión**

Se define los objetivos del programa de sucesión, analizar si la organización está preparada para enfrentar dicho programa.

- **Socialización del plan de sucesión entre los Directivos**

Se debe realizar una campaña de comunicación sobre el tema por ejemplo realizar talleres de sensibilización explicando su naturaleza y al modo a ser implementado.

- **Identificar a los puestos claves a ser sucedidos**

Se identifican los posibles participantes del programa y se los evalúa para a continuación, designar posibles sucesores de otras personas que ocupan el mencionado puesto clave sin una fecha cierta de asunción de las nuevas funciones.

- **Socialización del plan a los puestos posibles a ser sucedidos**

Comunicar los objetivos del plan

- **Evaluación de las personas a ser sucedidos**

Evaluar el nivel de conocimientos y competencias entre el puesto que ocupa actualmente y el posible puesto a ser sucedido.

- **Capacitación de la brecha a las personas a ser sucedidos**

Se determina el método de capacitación para cubrir la brecha entre el puesto actual y el puesto a ser sucedido.

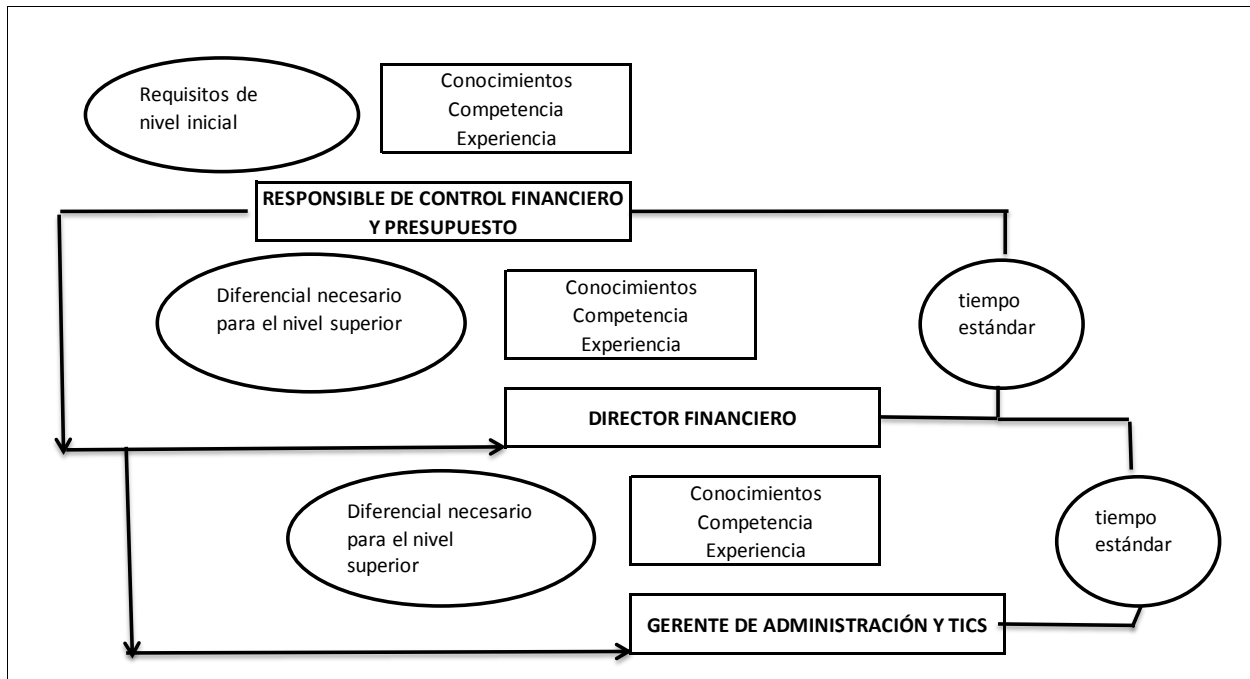
- **Implementación del Plan**

Ejecución del plan en el momento que se presente la necesidad.

- **Evaluación y seguimiento del plan**

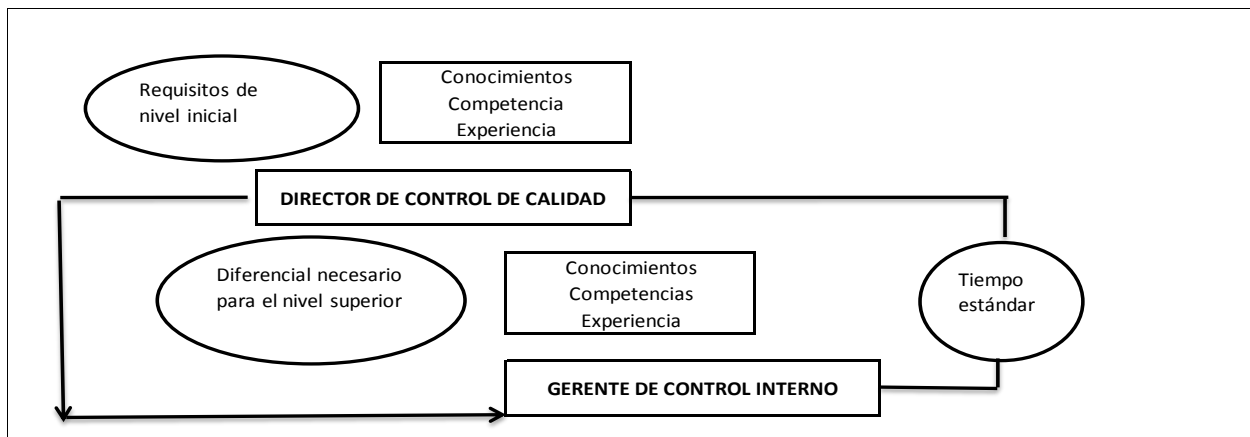
3.9.3 CASO DE APLICACIÓN DE UN PLAN DE CARRERA

3.9.3.1 PLAN DE CARRERA PARA UN RESPONSABLE DE CONTROL FINANCIERO Y PRESUPUESTO



Elaborado por: Las Autoras

3.9.3.2 PLAN DE CARRERA PARA UN DIRECTOR DE CONTROL DE CALIDAD



Elaborado por: Las Autoras

MERCY DOTA- MARIBEL SAMANIEGO

CAPITULO IV

CONCLUSIONES

1. Como resultado de nuestra investigación se ha desarrollado un Modelo de Gestión de Talento Humano basado en competencias para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo que permite alinear al capital Humano con la estrategia de negocios facilitando el desarrollo profesional de su personal.
2. Se ha realizado un Diagnóstico situacional del Departamento de Talento Humano, mediante una entrevista realizada al Director del mismo; donde se ha identificado que los cargos estaban levantados y que no se contaba con un Diccionario de Competencias siendo este la base para el desarrollo de nuestra propuesta.
3. Se ha elaborado los tres diccionarios como lo propone la Autora Martha Alles; mediante un aplicación de una encuesta online a todas las posiciones en la Cooperativa y con la validación del Director de Talento Humano donde se ha definido lo siguiente: Diccionario de Competencias tanto cardinales, específicas por área y específicas por puesto, que están alineadas a la estrategia de la Cooperativa: Diccionario de Comportamientos que guarda íntima relación con las Competencias definidas, donde dichos comportamientos deben ser validados en el proceso de Selección y Evaluación del Desempeño: Diccionario de Preguntas que deben ser aplicados en el proceso de Selección y Evaluación, que permitan validar los comportamientos esperados.
4. Como elemento clave con base estructural del Modelo se ha realizado la Descripción de cargos para las 85 posiciones.
5. Se ha elaborado dos ejemplos para dejar claro la metodología del proceso de Gestión por competencias.

2. RECOMENDACIONES

1. Implementar el Modelo de Gestión de Talento Humano por competencias, basándose en el como una herramienta esencial para dirigir la administración del personal y el logro de los objetivos, a su vez asiéndole parte de la cultura organizacional de la Cooperativa.
2. Socializar constantemente al personal, sobre la importancia de participar íntegramente en el proceso de implementación del modelo de Talento Humano, con el fin de que comprendan que no se trata únicamente de una documentación de procesos, si no parte de la cultura en donde se fundamentan sus actitudes y actividades para alcanzar la misión y visión deseada por la Cooperativa y el logro de su crecimiento y reconocimiento como trabajador.
3. Revisar periódicamente los perfiles con el fin de mantenerlos actualizados al igual que las competencias requeridas para cada cargo, tomando en cuenta que el mercado al que se enfoca la Cooperativa es competitivo, por lo que es importante que todos los cargos de la estructura se encuentren alineados a la misión y visión permanente.
4. Evaluar el desempeño de los empleados por lo menos una vez por año, para determinar el nivel de desarrollo de conocimientos y competencias adquiridos para así poder generar planes de capacitación y planes de Carrera.
5. La Cooperativa Jardín Azuayo debería realizar el estudio de la valoración de los cargos de acuerdo a los perfiles descritos, la cual le permita recompensar a sus empleados de manera equitativa, ya que este tema no fue motivo de estudio de nuestra tesis.

Bibliografía

- Alles, M. (2005). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Buenos Aires: Gránica.
- Alles, M. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Casos: Gestión por Competencias Tercera Edición*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2002). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias : El Diccionario*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2002). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias- El Diccionario*. Buenos Aires: Gránica.
- Alles, M. A. (2005). *Diccionario de Comportamientos Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2008). *Desempeño por Competencias: Evaluación de 360*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2008). *Diccionario de Preguntas Gestión por Competencias: Cómo Planificar la Entrevista por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos-Casos-Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Gránica.
- Alles, M. A. (2010). *Diccionario de Comportamientos La Trilogía*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2011). *Diccionario de Competencias, La Trilogía las 60 Competencias más Utilizadas*. Buenos Aires: Gránica.
- onario de Competencias La Trilogía*. Buenos Aires: Granica.
- Chiavenato, I. (s.f). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Editorial MCgraw Hill.
- Dalziel, M., Cubiero, J., & Fernández, G. (s.f). *Las Competencias: Clave para una gestión integrada de Recursos Humanos*. España: Ediciones Deusto.
- Gonzales, & Gonzales Ariza, L. (2006). *Métodos de Compesación Basado en Competencias*. Colombia.

ANEXOS

ANEXO 1. FORMATO DE UNA ENTREVISTA PARA UN ANÁLISIS DE PUESTO

ENTREVISTA PARA EL ANÁLISIS DEL PUESTO
Entrevistador
Fecha
Persona entrevistada
Título actual del puesto
Superior inmediato
Título del puesto del superior inmediato
Departamento
Localidad del puesto
Número de empleados en este puesto
Describir las tareas más importantes que el/los empleado/s realizan diariamente. Si se realizan tareas importantes con menos frecuencia, describirlas y especificar la frecuencia.
Describir las tareas secundarias que el empleado realiza semanal, mensual, trimestralmente, etc. y establecer la frecuencia.
Describir el equipo de computación y/o software que se requiere:
Describir máquinas y otros equipos requeridos
Describir las condiciones laborales
Describir la educación formal o su equivalente considerada como el mínimo requisito para un desempeño laboral satisfactorio.
Especificar capacitación o educación necesarias antes de que un empleado ingrese al



puesto o capacitación necesaria inmediatamente después del ingreso.
Describir la experiencia laboral requerida e indicar la cantidad de semanas, meses o años necesaria para obtener esa experiencia y establecer si se la adquirió en esa organización o en otro lado.
Describir la proximidad y extensión de la supervisión que recibe un empleado en este puesto. ¿En qué grado el supervisor inmediato hace hincapié en los métodos a seguir, los resultados a alcanzar, controla el progreso y desempeño laboral y maneja los casos excepcionales?
Describir la clase de supervisión que el/los empleado/s debe/n brindar a otros empleados. ¿Qué grado de responsabilidad por los resultados tiene el empleado en cuanto a métodos, trabajo realizado y personal?
¿Cuántos empleados se supervisan directamente?
¿Indirectamente?
Responsabilidad por precisión y seriedad de error. ¿Cuál es la seriedad de error en este puesto? ¿Los errores afectan el trabajo del empleado que comete el error, otros en el mismo departamento, otros departamentos, personas fuera de la organización?.
Responsabilidad por los datos confidenciales. Establecer la clase de datos confidenciales manejados; si son personales, salariales, de política, secretos de negocio, etc.
Responsabilidad por el dinero o valores. Establecer La clase de responsabilidad y el monto aproximado que el empleado debe manejar.
Describir la clase de contactos personales que deben manejar el empleado en el puesto ¿El contacto deben ser con personas dentro del departamento, en otros departamentos, fuera de la organización? Describir la importancia de los contactos para la organización.



Describir la complejidad del puesto. ¿Hasta que grado se le permite al empleado independencia de acción? ¿Qué tipo de decisiones se les permite tomar?.
Describir la clase y la cantidad de habilidad física requerida en el desempeño laboral. Indicar las tareas laborales donde se requiere agilidad.
Describir el grado de repeticiones que el empleado debe realizar. Determinar la posibilidad de aburrimiento en el puesto.
Mencionar cualquier requisito físico fuera de lo común del puesto: visión, fuerza, etc.

Elaborado por: Las Autoras
Fuente: (Adaptado – Martha Alles, 2010)

ANEXO 2 ENTREVISTA

ENTREVISTA PARA EL DIAGNOSTICO DE TALENTO HUMANO APLICADO A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO.

1. ¿Cuáles son las responsabilidades, alcances y objetivos del departamento de talento humano?

Objetivo:

Garantizar que la Cooperativa, cuente con un equipo humano alineado a la filosofía y principios institucionales, competentes, eficientes, efectivos, comprometidos y capaces de generar procesos de cambio y asumir responsabilidades que contribuyan al logro de los objetivos institucionales y la satisfacción de los socios, mediante la implantación y supervisión de políticas, normas y procedimientos de administración del talento humano.

Responsabilidades:

1. Supervisar la ejecución de los subsistemas de reclutamiento y selección del personal, contratación, evaluación del desempeño, desvinculación, remuneraciones y clima laboral cumpliendo las políticas institucionales.
2. Evaluar y proponer las políticas y mecanismos de clasificación y valoración de puestos y administración de remuneraciones.
3. Disponer y mantener actualizados manuales, procedimientos, reglamentos e instructivos para la correcta administración de los subsistemas de talento humano.
4. Definir y proponer políticas para retener y desarrollar el talento humano, a fin de incrementar el desarrollo personal, la productividad de la gestión institucional y los niveles de satisfacción laboral.
5. Supervisar la medición de las condiciones del clima laboral para proponer estrategias de mejora a Gerencia y ejecutar las acciones aprobadas.
6. Supervisar el cumplimiento de la normativa establecida para la administración del talento humano.
7. Gestionar los pedidos administrativos del personal relacionados con ingresos y salidas, vacaciones y permisos, sanciones y prestaciones laborales; así como administrar y mantener actualizado el archivo de expedientes personales de ejecutivos y colaboradores.
8. Colaborar con el nivel ejecutivo en la realización de estudios para adecuar la estructura organizacional a los cambios del entorno.

9. Las demás funciones que le sean asignadas por la Gerencia de Talento Humano y Apoyo al Gobierno, dentro del ámbito de su misión.

Alcance:

Asesorar a todos los líderes de equipo en la gestión del talento humano de la cooperativa Jardín Azuayo.

- 2. ¿La cooperativa posee un mapa de competencias establecido acorde al objetivo y a las estrategias corporativas de la organización?**

La Cooperativa no posee un mapa de competencias, cuenta con un diccionario: Conocimientos, Habilidades y Destrezas.

- 3. ¿Cómo se realiza el levantamiento de los perfiles?**

Se diseña y actualiza los perfiles y las normas de competencia laboral de los cargos de la cooperativa basado en un diccionario: Conocimientos, Habilidades y Destrezas, mas no contamos con un diccionario de competencias para poder asignar a cada uno de los perfiles levantados y de esta manera implementar un sistema de Talento humano basado en competencias.

- 4. ¿Cuál es el proceso de reclutamiento de personal que se maneja actualmente en la cooperativa, ha existido alguna dificultad con este proceso?**

El proceso de reclutamiento y selección parte de la necesidad de integrar un nuevo colaborador a la cooperativa, el mismo que se puede hacer un reclutamiento interno y externo. Las dificultades van en el sentido de tiempo de selección que demora los procesos dado que estos no están basados en competencias, además de no contar con un proceso plan de carrera para los colaboradores

- 5. ¿Qué tipo de pruebas o métodos se aplican en el proceso de selección de personal?**

Se aplica:

- Evaluaciones técnicas (conocimientos)
- Evaluaciones Psicométricas
- Assesment Center

- 6. ¿Cómo se encuentra definido el proceso de evaluación de desempeño?**

Su objetivo es establecer la brecha comparando el perfil de cada posición con el rendimiento individual de cada ocupante para establecer las diferencias y generar planes de capacitación individuales esta evaluación se realiza como mínimo una vez por año.

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

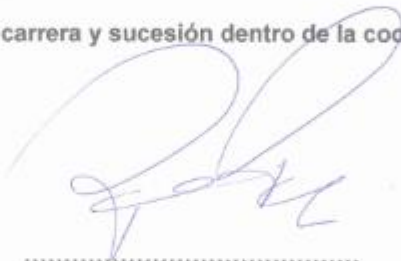
La evaluación de desempeño no mide la calidad del servicio, se evalúa mediante el método de 180° la brecha de competencias de varios factores entre ellos, la orientación al servicio, que sirve para actuar en procesos de capacitación o entrenamiento.

8. ¿Cómo se desarrollan el proceso de formación y desarrollo del personal de la cooperativa?

Cuando el proceso de capacitación del personal proceda del proceso de Evaluación del Desempeño, se tendrá como primer insumo el plan de capacitación, formación o entrenamiento correspondiente con el objetivo de mejorar el desempeño del personal a través de actividades de capacitación y entrenamiento que eleven sus conocimientos profesionales.

9. ¿Existen planes de carrera y sucesión dentro de la cooperativa?

No existe.



.....
Ing. Fernando Pulgarín
Dirección de Talento Humano
COAC JARDÍN AZUAYO

ANEXO 3 FORMATOS DE ENCUESTAS

FORMATO GERENCIA GENERAL

Estimado(a). Solicitamos de manera más comedida a usted, que nos colabore respondiendo la siguiente encuesta de acuerdo a las siguientes instrucciones, cuyos resultados serán utilizados para realizar nuestro tema de tesis que es un Diseño de Gestión de Talento Humano por Competencias para la Cooperativa.

1. Apruebe las competencias requeridas para su área y puesto de trabajo de la plantilla propuesta cuyas definiciones se encuentra en el diccionario adjunto.
2. Valore en qué nivel se requiere la competencia comparando su perfil profesional con los niveles descritos en el diccionario.
3. En caso de que usted crea necesario puede sugerirnos otras competencias.

ÁREA: Gerencia General						
Puesto:						Observaciones o comentarios
Competencias cardinales	Aprobación	A	B	C	D	
Compromiso						
Ética y Transparencia						
Integridad						
Orientación al socio y Confianza						
Responsabilidad						
Otras						
Competencias específicas por área						
Liderazgo						
Toma de decisiones						
Capacidad de planificación y organización						
Otras						
Competencias específicas por puesto						
Conocimiento y Calidad en el Trabajo						
Disciplina personal y Productividad						
Orientación a los resultados						
Pensamiento y Habilidad Analítica						
otras						

Elaborado por: Las Autoras.

FORMATO DE LA GERENCIA DE CONTROL INTERNO

Estimado(a). Solicitamos de manera más comedida a usted, que nos colabore respondiendo la siguiente encuesta de acuerdo a las siguientes instrucciones, cuyos resultados serán utilizados para realizar nuestro tema de tesis que es un Diseño de Gestión de Talento Humano por Competencias para la Cooperativa.

1. Apruebe las competencias requeridas para su área y puesto de trabajo de la plantilla propuesta cuyas definiciones se encuentra en el diccionario adjunto.
2. Valore en qué nivel se requiere la competencia comparando su perfil profesional con los niveles descritos en el diccionario.
3. En caso de que usted crea necesario puede sugerirnos otras competencias.

ÁREA: Gerencia de Control Interno						
Puesto:						Observaciones o comentarios
Competencias cardinales	Aprobación	A	B	C	D	
Compromiso						
Ética y Transparencia						
Integridad						
Orientación al socio y Confianza						
Responsabilidad						
Otras						
Competencias específicas por área						
Capacidad de planificación y organización						
Toma de decisiones						
Otras						
Competencias específicas por puesto						
Conocimiento y Calidad en el trabajo						
Calidad y mejora continua						
Pensamiento y Habilidad analítica						
Disciplina personal y Productividad						
Otras						

Elaborado por: Las Autoras

FORMATO DE LA GERENCIA DE SERVICIOS FINANCIEROS

Estimado(a). Solicitamos de manera más comedida a usted, que nos colabore respondiendo la siguiente encuesta de acuerdo a las siguientes instrucciones, cuyos resultados serán utilizados para realizar nuestro tema de tesis que es un Diseño de Gestión de Talento Humano por Competencias para la Cooperativa.

1. Apruebe las competencias requeridas para su área y puesto de trabajo de la plantilla propuesta cuyas definiciones se encuentra en el diccionario adjunto.
2. Valore en qué nivel se requiere la competencia comparando su perfil profesional con los niveles descritos en el diccionario.
3. En caso de que usted crea necesario puede sugerirnos otras competencias.

ÁREA: Gerencia de Servicios Financieros						Observaciones o comentarios				
Puesto:										
Competencias cardinales					Aprobación	A	B	C	D	
Compromiso										
Ética y Transparencia										
Integridad										
Orientación al socio y Confianza										
Responsabilidad										
Otras										
Competencias específicas por área										
Capacidad de planificación y organización										
Construcción de relaciones de negocios										
Toma de decisiones										
Otras										
Competencias específicas por puesto										
Conocimiento y Calidad en el trabajo										
Comunicación										
Conocimiento del mercado										
Pensamiento y Habilidad analítica										
Innovación										
Negociación										
Disciplina personal y Productividad										
Profundidad en el conocimiento de los servicios										
Otras										

Elaborado por: Las Autoras

GERENCIA DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO

Estimado(a). Solicitamos de manera más comedida a usted, que nos colabore respondiendo la siguiente encuesta de acuerdo a las siguientes instrucciones, cuyos resultados serán utilizados para realizar nuestro tema de tesis que es un Diseño de Gestión de Talento Humano por Competencias para la Cooperativa.

1. Apruebe las competencias requeridas para su área y puesto de trabajo de la plantilla propuesta cuyas definiciones se encuentra en el diccionario adjunto.
2. Valore en qué nivel se requiere la competencia comparando su perfil profesional con los niveles descritos en el diccionario.
3. En caso de que usted crea necesario puede sugerirnos otras competencias.

ÁREA: Gerencia de Talento Humano y Apoyo al Gobierno						Observaciones o comentarios
Puesto:						
Competencias cardinales	Aprobación	A	B	C	D	
Compromiso						
Ética y Transparencia						
Integridad						
Orientación al socio y Confianza						
Responsabilidad						
Otras						
Competencias específicas por área						
Capacidad de planificación y organización						
Desarrollo estratégico de Talento Humano						
Toma de decisiones						
Otras						
Competencias específicas por puesto						
Colaboración						
Conocimiento y Calidad en el Trabajo						
Habilidades Mediáticas						
Disciplina personal y Productividad						
Trabajo en equipo						
Otras						

Elaborado por: Las Autoras

MERCY DOTA- MARIBEL SAMANIEGO

ANEXO 4 MATRIZ DE ASIGNACIÓN DE COMPETENCIAS

Donde:	
	Competencias Cardinales
	Competencias ESPECÍFICAS por Área
	Competencias Específicas por puesto

GERENCIAS	ÁREAS	SUBÁREAS	CARGOS	COMPETENCIAS	NIVELES			
					A	B	C	D
GERENCIA GENERAL	Gerencia	Gerencia	GERENTE GENERAL	Compromiso	X			
GERENCIA GENERAL	Gerencia	Gerencia	GERENTE GENERAL	Ética y Transparencia	X			
GERENCIA GENERAL	Gerencia	Gerencia	GERENTE GENERAL	Integridad	X			
GERENCIA GENERAL	Gerencia	Gerencia	GERENTE GENERAL	Orientación al socio y Confianza	X			
GERENCIA GENERAL	Gerencia	Gerencia	GERENTE GENERAL	Responsabilidad	X			
GERENCIA GENERAL	Gerencia	Gerencia	GERENTE GENERAL	Liderazgo	X			
GERENCIA GENERAL	Gerencia	Gerencia	GERENTE GENERAL	Toma de decisiones	X			
GERENCIA GENERAL	Gerencia	Gerencia	GERENTE GENERAL	Capacidad de planificación y organización	X			
GERENCIA GENERAL	Gerencia	Gerencia	GERENTE GENERAL	Conocimiento y Calidad en el trabajo	X			
GERENCIA GENERAL	Gerencia	Gerencia	GERENTE GENERAL	Orientación a los resultados	X			
GERENCIA GENERAL	Planificación	Planificación	DIRECTOR DE PLANIFICACIÓN	Compromiso	X			
GERENCIA GENERAL	Planificación	Planificación	DIRECTOR DE PLANIFICACIÓN	Ética y Transparencia	X			
GERENCIA GENERAL	Planificación	Planificación	DIRECTOR DE PLANIFICACIÓN	Integridad	X			
GERENCIA GENERAL	Planificación	Planificación	DIRECTOR DE PLANIFICACIÓN	Orientación al socio y Confianza	X			
GERENCIA GENERAL	Planificación	Planificación	DIRECTOR DE PLANIFICACIÓN	Responsabilidad	X			
GERENCIA GENERAL	Planificación	Planificación	DIRECTOR DE PLANIFICACIÓN	Capacidad de planificación y organización		X		
GERENCIA GENERAL	Planificación	Planificación	DIRECTOR DE PLANIFICACIÓN	Conocimiento y Calidad en el trabajo		X		
GERENCIA GENERAL	Planificación	Planificación	DIRECTOR DE PLANIFICACIÓN	Disciplina personal y Productividad		X		
GERENCIA GENERAL	Planificación	Planificación	ANALISTA DE PLANIFICACIÓN	Compromiso			X	
GERENCIA GENERAL	Planificación	Planificación	ANALISTA DE PLANIFICACIÓN	Ética y Transparencia			X	
GERENCIA GENERAL	Planificación	Planificación	ANALISTA DE PLANIFICACIÓN	Integridad			X	
GERENCIA GENERAL	Planificación	Planificación	ANALISTA DE PLANIFICACIÓN	Orientación al socio y Confianza			X	
GERENCIA GENERAL	Planificación	Planificación	ANALISTA DE PLANIFICACIÓN	Responsabilidad			X	
GERENCIA GENERAL	Planificación	Planificación	ANALISTA DE PLANIFICACIÓN	Capacidad de planificación y organización			X	
GERENCIA GENERAL	Planificación	Planificación	ANALISTA DE PLANIFICACIÓN	Conocimiento y Calidad en el trabajo			X	
GERENCIA GENERAL	Planificación	Planificación	ANALISTA DE PLANIFICACIÓN	Pensamiento y Habilidad Analítica			X	

Continúa...

Siguiente...

GERENCIAS	ÁREAS	SUBÁREAS	CARGOS	COMPETENCIAS	NIVELES			
					A	B	C	D
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Gerencia	Gerencia	GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Compromiso	x			
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Gerencia	Gerencia	GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Ética y Transparencia	x			
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Gerencia	Gerencia	GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Integridad	x			
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Gerencia	Gerencia	GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Orientación al socio y Confianza	x			
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Gerencia	Gerencia	GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Responsabilidad	x			
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Gerencia	Gerencia	GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Capacidad de planificación y organización	x			
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Gerencia	Gerencia	GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Toma de decisiones	x			
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Gerencia	Gerencia	GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Conocimiento y Calidad en el trabajo	x			
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Finanzas	Financiero	DIRECTOR FINANCIERO	Compromiso	x			
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Finanzas	Financiero	DIRECTOR FINANCIERO	Ética y Transparencia	x			
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Finanzas	Financiero	DIRECTOR FINANCIERO	Integridad	x			
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Finanzas	Financiero	DIRECTOR FINANCIERO	Orientación al socio y Confianza	x			
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Finanzas	Financiero	DIRECTOR FINANCIERO	Responsabilidad	x			
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Finanzas	Financiero	DIRECTOR FINANCIERO	Capacidad de planificación y organización		x		
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Finanzas	Financiero	DIRECTOR FINANCIERO	Conocimiento y Calidad en el trabajo	x			
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Finanzas	Financiero	DIRECTOR FINANCIERO	Pensamiento y Habilidad Analítica	x			
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Finanzas	Contabilidad	RESPONSABLE DE CONTABILIDAD (CONTADOR GENERAL)	Compromiso		x		
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Finanzas	Contabilidad	RESPONSABLE DE CONTABILIDAD (CONTADOR GENERAL)	Ética y Transparencia		x		
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Finanzas	Contabilidad	RESPONSABLE DE CONTABILIDAD (CONTADOR GENERAL)	Integridad		x		
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Finanzas	Contabilidad	RESPONSABLE DE CONTABILIDAD (CONTADOR GENERAL)	Orientación al socio y Confianza		x		
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Finanzas	Contabilidad	RESPONSABLE DE CONTABILIDAD (CONTADOR GENERAL)	Responsabilidad		x		
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Finanzas	Contabilidad	RESPONSABLE DE CONTABILIDAD (CONTADOR GENERAL)	Capacidad de planificación y organización		x		
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Finanzas	Contabilidad	RESPONSABLE DE CONTABILIDAD (CONTADOR GENERAL)	Conocimiento y Calidad en el Trabajo	x			
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Finanzas	Contabilidad	ASISTENTE DE CONTABILIDAD	Compromiso			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Finanzas	Contabilidad	ASISTENTE DE CONTABILIDAD	Ética y Transparencia			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Finanzas	Contabilidad	ASISTENTE DE CONTABILIDAD	Integridad			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Finanzas	Contabilidad	ASISTENTE DE CONTABILIDAD	Orientación al socio y Confianza			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Finanzas	Contabilidad	ASISTENTE DE CONTABILIDAD	Responsabilidad			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Finanzas	Contabilidad	ASISTENTE DE CONTABILIDAD	Capacidad de planificación y organización			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Finanzas	Contabilidad	ASISTENTE DE CONTABILIDAD	Colaboración		x		
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Finanzas	Contabilidad	ASISTENTE DE CONTABILIDAD	Conocimiento y Calidad en el Trabajo			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Finanzas	Presupuesto	RESPONSABLE DE CONTROL FINANCIERO Y PRESUPUESTO	Compromiso		x		
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Finanzas	Presupuesto	RESPONSABLE DE CONTROL FINANCIERO Y PRESUPUESTO	Ética y Transparencia		x		
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Finanzas	Presupuesto	RESPONSABLE DE CONTROL FINANCIERO Y PRESUPUESTO	Integridad		x		
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Finanzas	Presupuesto	RESPONSABLE DE CONTROL FINANCIERO Y PRESUPUESTO	Orientación al socio y Confianza		x		
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Finanzas	Presupuesto	RESPONSABLE DE CONTROL FINANCIERO Y PRESUPUESTO	Responsabilidad		x		
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Finanzas	Presupuesto	RESPONSABLE DE CONTROL FINANCIERO Y PRESUPUESTO	Capacidad de planificación y organización		x		
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Finanzas	Presupuesto	RESPONSABLE DE CONTROL FINANCIERO Y PRESUPUESTO	Conocimiento y Calidad en el Trabajo	x			
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Finanzas	Presupuesto	RESPONSABLE DE CONTROL FINANCIERO Y PRESUPUESTO	Pensamiento y Habilidad Analítica	x			
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Finanzas	Presupuesto	ANALISTA DE CONTROL FINANCIERO Y PRESUPUESTO	Compromiso			x	

Continúa...

Siguiente...

GERENCIAS	ÁREAS	SUBÁREAS	CARGOS	COMPETENCIAS	NIVELES			
					A	B	C	D
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Finanzas	Presupuesto	ANALISTA DE CONTROL FINANCIERO Y PRESUPUESTO	Compromiso			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Finanzas	Presupuesto	ANALISTA DE CONTROL FINANCIERO Y PRESUPUESTO	Ética y Transparencia			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Finanzas	Presupuesto	ANALISTA DE CONTROL FINANCIERO Y PRESUPUESTO	Integridad			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Finanzas	Presupuesto	ANALISTA DE CONTROL FINANCIERO Y PRESUPUESTO	Orientación al socio y Confianza			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Finanzas	Presupuesto	ANALISTA DE CONTROL FINANCIERO Y PRESUPUESTO	Responsabilidad			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Finanzas	Presupuesto	ANALISTA DE CONTROL FINANCIERO Y PRESUPUESTO	Toma de decisiones		x		
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Finanzas	Presupuesto	ANALISTA DE CONTROL FINANCIERO Y PRESUPUESTO	Conocimiento y Calidad en el Trabajo		x		
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Finanzas	Presupuesto	ANALISTA DE CONTROL FINANCIERO Y PRESUPUESTO	Pensamiento y Habilidad Analítica		x		
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Finanzas	Tesorería	RESPONSABLE DE TESORERIA (TESORERO)	Compromiso		x		
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Finanzas	Tesorería	RESPONSABLE DE TESORERIA (TESORERO)	Ética y Transparencia		x		
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Finanzas	Tesorería	RESPONSABLE DE TESORERIA (TESORERO)	Integridad		x		
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Finanzas	Tesorería	RESPONSABLE DE TESORERIA (TESORERO)	Orientación al socio y Confianza		x		
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Finanzas	Tesorería	RESPONSABLE DE TESORERIA (TESORERO)	Responsabilidad		x		
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Finanzas	Tesorería	RESPONSABLE DE TESORERIA (TESORERO)	Capacidad de planificación y organización		x		
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Finanzas	Tesorería	RESPONSABLE DE TESORERIA (TESORERO)	Conocimiento y Calidad en el Trabajo	x			
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Finanzas	Tesorería	RESPONSABLE DE TESORERIA (TESORERO)	Pensamiento y Habilidad Analítica		x		
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Finanzas	Tesorería	ANALISTA DE TESORERÍA	Compromiso			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Finanzas	Tesorería	ANALISTA DE TESORERÍA	Ética y Transparencia			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Finanzas	Tesorería	ANALISTA DE TESORERÍA	Integridad			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Finanzas	Tesorería	ANALISTA DE TESORERÍA	Orientación al socio y Confianza			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Finanzas	Tesorería	ANALISTA DE TESORERÍA	Responsabilidad			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Finanzas	Tesorería	ANALISTA DE TESORERÍA	Capacidad de planificación y organización			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Finanzas	Tesorería	ANALISTA DE TESORERÍA	Conocimiento y Calidad en el Trabajo		x		
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Finanzas	Tesorería	ANALISTA DE TESORERÍA	Pensamiento y Habilidad Analítica			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Finanzas	Inversión	ANALISTA DE INVERSIONES	Compromiso			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Finanzas	Inversión	ANALISTA DE INVERSIONES	Ética y Transparencia			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Finanzas	Inversión	ANALISTA DE INVERSIONES	Integridad			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Finanzas	Inversión	ANALISTA DE INVERSIONES	Orientación al socio y Confianza			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Finanzas	Inversión	ANALISTA DE INVERSIONES	Responsabilidad			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Finanzas	Inversión	ANALISTA DE INVERSIONES	Toma de decisiones			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Finanzas	Inversión	ANALISTA DE INVERSIONES	Conocimiento y Calidad en el Trabajo		x		
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Finanzas	Inversión	ANALISTA DE INVERSIONES	Pensamiento y Habilidad Analítica	x			

Continúa...

Siguiente...

GERENCIAS	ÁREAS	SUBÁREAS	CARGOS	COMPETENCIAS	NIVELES			
					A	B	C	D
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Tecnología	Tecnología	DIRECTOR DE TECNOLOGIA	Compromiso	x			
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Tecnología	Tecnología	DIRECTOR DE TECNOLOGIA	Ética y Transparencia	x			
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Tecnología	Tecnología	DIRECTOR DE TECNOLOGIA	Integridad	x			
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Tecnología	Tecnología	DIRECTOR DE TECNOLOGIA	Orientación al socio y Confianza	x			
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Tecnología	Tecnología	DIRECTOR DE TECNOLOGIA	Responsabilidad	x			
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Tecnología	Tecnología	DIRECTOR DE TECNOLOGIA	Capacidad de planificación y organización	x			
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Tecnología	Tecnología	DIRECTOR DE TECNOLOGIA	Conocimiento y Calidad en el Trabajo	x			
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Tecnología	Tecnología	DIRECTOR DE TECNOLOGIA	Innovación	x			
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Tecnología	Base de Datos	RESPONSABLE DE BASE DE DATOS Y APLICACIONES	Compromiso		x		
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Tecnología	Base de Datos	RESPONSABLE DE BASE DE DATOS Y APLICACIONES	Ética y Transparencia		x		
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Tecnología	Base de Datos	RESPONSABLE DE BASE DE DATOS Y APLICACIONES	Integridad		x		
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Tecnología	Base de Datos	RESPONSABLE DE BASE DE DATOS Y APLICACIONES	Orientación al socio y Confianza		x		
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Tecnología	Base de Datos	RESPONSABLE DE BASE DE DATOS Y APLICACIONES	Responsabilidad		x		
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Tecnología	Base de Datos	RESPONSABLE DE BASE DE DATOS Y APLICACIONES	Capacidad de planificación y organización		x		
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Tecnología	Base de Datos	RESPONSABLE DE BASE DE DATOS Y APLICACIONES	Conocimiento y Calidad en el Trabajo		x		
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Tecnología	Base de Datos	RESPONSABLE DE BASE DE DATOS Y APLICACIONES	Innovación		x		
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Tecnología	Base de Datos	ESPECIALISTA EN BASE DE DATOS Y APLICACIONES	Compromiso			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Tecnología	Base de Datos	ESPECIALISTA EN BASE DE DATOS Y APLICACIONES	Ética y Transparencia			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Tecnología	Base de Datos	ESPECIALISTA EN BASE DE DATOS Y APLICACIONES	Integridad			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Tecnología	Base de Datos	ESPECIALISTA EN BASE DE DATOS Y APLICACIONES	Orientación al socio y Confianza			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Tecnología	Base de Datos	ESPECIALISTA EN BASE DE DATOS Y APLICACIONES	Responsabilidad			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Tecnología	Base de Datos	ESPECIALISTA EN BASE DE DATOS Y APLICACIONES	Capacidad de planificación y organización			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Tecnología	Base de Datos	ESPECIALISTA EN BASE DE DATOS Y APLICACIONES	Conocimiento y Calidad en el Trabajo			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Tecnología	Base de Datos	ESPECIALISTA EN BASE DE DATOS Y APLICACIONES	Innovación			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Tecnología	Desarrollo de software	RESPONSABLE DE DESARROLLO DE SOFTWARE	Compromiso		x		
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Tecnología	Desarrollo de software	RESPONSABLE DE DESARROLLO DE SOFTWARE	Ética y Transparencia		x		
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Tecnología	Desarrollo de software	RESPONSABLE DE DESARROLLO DE SOFTWARE	Integridad		x		
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Tecnología	Desarrollo de software	RESPONSABLE DE DESARROLLO DE SOFTWARE	Orientación al socio y Confianza		x		
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Tecnología	Desarrollo de software	RESPONSABLE DE DESARROLLO DE SOFTWARE	Responsabilidad		x		
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Tecnología	Desarrollo de software	RESPONSABLE DE DESARROLLO DE SOFTWARE	Capacidad de planificación y organización		x		
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Tecnología	Desarrollo de software	RESPONSABLE DE DESARROLLO DE SOFTWARE	Conocimiento y Calidad en el Trabajo		x		
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Tecnología	Desarrollo de software	RESPONSABLE DE DESARROLLO DE SOFTWARE	Colaboración			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Tecnología	Desarrollo de software	ESPECIALISTA EN DESARROLLO DE SOFTWARE	Compromiso			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Tecnología	Desarrollo de software	ESPECIALISTA EN DESARROLLO DE SOFTWARE	Ética y Transparencia			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Tecnología	Desarrollo de software	ESPECIALISTA EN DESARROLLO DE SOFTWARE	Integridad			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Tecnología	Desarrollo de software	ESPECIALISTA EN DESARROLLO DE SOFTWARE	Orientación al socio y Confianza			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Tecnología	Desarrollo de software	ESPECIALISTA EN DESARROLLO DE SOFTWARE	Responsabilidad			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Tecnología	Desarrollo de software	ESPECIALISTA EN DESARROLLO DE SOFTWARE	Capacidad de planificación y organización			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Tecnología	Desarrollo de software	ESPECIALISTA EN DESARROLLO DE SOFTWARE	Conocimiento y Calidad en el Trabajo		x		

Continúa...

Siguiente...

GERENCIAS	ÁREAS	SUBÁREAS	CARGOS	COMPETENCIAS	NIVELES			
					A	B	C	D
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Tecnología	Desarrollo de software	CERTIFICADOR DE SOFTWARE	Compromiso			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Tecnología	Desarrollo de software	CERTIFICADOR DE SOFTWARE	Ética y Transparencia			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Tecnología	Desarrollo de software	CERTIFICADOR DE SOFTWARE	Integridad			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Tecnología	Desarrollo de software	CERTIFICADOR DE SOFTWARE	Orientación al socio y Confianza			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Tecnología	Desarrollo de software	CERTIFICADOR DE SOFTWARE	Responsabilidad			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Tecnología	Desarrollo de software	CERTIFICADOR DE SOFTWARE	Capacidad de planificación y organización			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Tecnología	Desarrollo de software	CERTIFICADOR DE SOFTWARE	Conocimiento y Calidad en el Trabajo		x		
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Tecnología	Telecom y datos	RESPONSABLE DE TELECOMUNICACIONES Y CENTRO DE DATOS	Compromiso		x		
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Tecnología	Telecom y datos	RESPONSABLE DE TELECOMUNICACIONES Y CENTRO DE DATOS	Ética y Transparencia		x		
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Tecnología	Telecom y datos	RESPONSABLE DE TELECOMUNICACIONES Y CENTRO DE DATOS	Integridad		x		
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Tecnología	Telecom y datos	RESPONSABLE DE TELECOMUNICACIONES Y CENTRO DE DATOS	Orientación al socio y Confianza		x		
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Tecnología	Telecom y datos	RESPONSABLE DE TELECOMUNICACIONES Y CENTRO DE DATOS	Responsabilidad		x		
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Tecnología	Telecom y datos	RESPONSABLE DE TELECOMUNICACIONES Y CENTRO DE DATOS	Capacidad de planificación y organización		x		
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Tecnología	Telecom y datos	RESPONSABLE DE TELECOMUNICACIONES Y CENTRO DE DATOS	Conocimiento y Calidad en el Trabajo		x		
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Tecnología	Telecom y datos	RESPONSABLE DE TELECOMUNICACIONES Y CENTRO DE DATOS	Disciplina personal y Productividad		x		
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Tecnología	Telecom y datos	ESPECIALISTA DE TELECOMUNICACIONES Y CENTRO DE DATOS	Compromiso			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Tecnología	Telecom y datos	ESPECIALISTA DE TELECOMUNICACIONES Y CENTRO DE DATOS	Ética y Transparencia			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Tecnología	Telecom y datos	ESPECIALISTA DE TELECOMUNICACIONES Y CENTRO DE DATOS	Integridad			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Tecnología	Telecom y datos	ESPECIALISTA DE TELECOMUNICACIONES Y CENTRO DE DATOS	Orientación al socio y Confianza			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Tecnología	Telecom y datos	ESPECIALISTA DE TELECOMUNICACIONES Y CENTRO DE DATOS	Responsabilidad			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Tecnología	Telecom y datos	ESPECIALISTA DE TELECOMUNICACIONES Y CENTRO DE DATOS	Capacidad de planificación y organización			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Tecnología	Telecom y datos	ESPECIALISTA DE TELECOMUNICACIONES Y CENTRO DE DATOS	Conocimiento y Calidad en el Trabajo		x		
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Tecnología	Telecom y datos	ESPECIALISTA EN SOPORTE A USUARIOS	Compromiso			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Tecnología	Telecom y datos	ESPECIALISTA EN SOPORTE A USUARIOS	Ética y Transparencia			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Tecnología	Telecom y datos	ESPECIALISTA EN SOPORTE A USUARIOS	Integridad			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Tecnología	Telecom y datos	ESPECIALISTA EN SOPORTE A USUARIOS	Orientación al socio y Confianza			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Tecnología	Telecom y datos	ESPECIALISTA EN SOPORTE A USUARIOS	Responsabilidad			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Tecnología	Telecom y datos	ESPECIALISTA EN SOPORTE A USUARIOS	Capacidad de planificación y organización			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Tecnología	Telecom y datos	ESPECIALISTA EN SOPORTE A USUARIOS	Conocimiento y Calidad en el Trabajo	x			
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Administración	Administrativo	DIRECTOR DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	Compromiso	x			

Continúa...

Siguiente...

GERENCIAS	ÁREAS	SUBÁREAS	CARGOS	COMPETENCIAS	NIVELES			
					A	B	C	D
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Administración	Administrativo	DIRECTOR DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	Ética y Transparencia	x			
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Administración	Administrativo	DIRECTOR DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	Integridad	x			
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Administración	Administrativo	DIRECTOR DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	Orientación al socio y Confianza	x			
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Administración	Administrativo	DIRECTOR DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	Responsabilidad	x			
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Administración	Administrativo	DIRECTOR DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	Capacidad de planificación y organización	x			
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Administración	Administrativo	DIRECTOR DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	Conocimiento y Calidad en el Trabajo	x			
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Administración	Asesoría Legal	ASESOR LEGAL	Compromiso		x		
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Administración	Asesoría Legal	ASESOR LEGAL	Ética y Transparencia		x		
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Administración	Asesoría Legal	ASESOR LEGAL	Integridad		x		
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Administración	Asesoría Legal	ASESOR LEGAL	Orientación al socio y Confianza		x		
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Administración	Asesoría Legal	ASESOR LEGAL	Responsabilidad		x		
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Administración	Asesoría Legal	ASESOR LEGAL	Toma de decisiones		x		
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Administración	Asesoría Legal	ASESOR LEGAL	Conocimiento y Calidad en el Trabajo		x		
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Administración	Compras	RESPONSABLE DE COMPRAS	Compromiso		x		
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Administración	Compras	RESPONSABLE DE COMPRAS	Ética y Transparencia		x		
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Administración	Compras	RESPONSABLE DE COMPRAS	Integridad		x		
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Administración	Compras	RESPONSABLE DE COMPRAS	Orientación al socio y Confianza		x		
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Administración	Compras	RESPONSABLE DE COMPRAS	Responsabilidad		x		
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Administración	Compras	RESPONSABLE DE COMPRAS	Capacidad de planificación y organización		x		
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Administración	Compras	RESPONSABLE DE COMPRAS	Toma de decisiones		x		
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Administración	Compras	RESPONSABLE DE COMPRAS	Conocimiento y Calidad en el Trabajo		x		
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Administración	Compras	RESPONSABLE DE COMPRAS	Negociación		x		
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Administración	Compras	ASISTENTE DE PAGOS	Compromiso			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Administración	Compras	ASISTENTE DE PAGOS	Ética y Transparencia			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Administración	Compras	ASISTENTE DE PAGOS	Integridad			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Administración	Compras	ASISTENTE DE PAGOS	Orientación al socio y Confianza			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Administración	Compras	ASISTENTE DE PAGOS	Responsabilidad			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Administración	Compras	ASISTENTE DE PAGOS	Capacidad de planificación y organización			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Administración	Compras	ASISTENTE DE PAGOS	Conocimiento y Calidad en el Trabajo		x		
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Administración	Compras	ASISTENTE DE COMPRAS	Compromiso			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Administración	Compras	ASISTENTE DE COMPRAS	Ética y Transparencia			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Administración	Compras	ASISTENTE DE COMPRAS	Integridad			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Administración	Compras	ASISTENTE DE COMPRAS	Orientación al socio y Confianza			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Administración	Compras	ASISTENTE DE COMPRAS	Responsabilidad			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Administración	Compras	ASISTENTE DE COMPRAS	Capacidad de planificación y organización			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Administración	Compras	ASISTENTE DE COMPRAS	Conocimiento y Calidad en el Trabajo		x		
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Administración	Compras	ASISTENTE DE COMPRAS	Negociación			x	

Continúa...

Siguiente...

GERENCIAS	ÁREAS	SUBÁREAS	CARGOS	COMPETENCIAS	NIVELES			
					A	B	C	D
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Administración	Recepción	RESPONSABLE DE SECRETARÍA GENERAL	Compromiso		x		
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Administración	Recepción	RESPONSABLE DE SECRETARÍA GENERAL	Ética y Transparencia		x		
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Administración	Recepción	RESPONSABLE DE SECRETARÍA GENERAL	Integridad		x		
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Administración	Recepción	RESPONSABLE DE SECRETARÍA GENERAL	Orientación al socio y Confianza		x		
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Administración	Recepción	RESPONSABLE DE SECRETARÍA GENERAL	Responsabilidad		x		
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Administración	Recepción	RESPONSABLE DE SECRETARÍA GENERAL	Capacidad de planificación y organización			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Administración	Recepción	RESPONSABLE DE SECRETARÍA GENERAL	Comunicación			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Administración	Recepción	RESPONSABLE DE SECRETARÍA GENERAL	Conocimiento y Calidad en el Trabajo		x		
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Administración	Recepción	RECEPCIONISTA	Compromiso			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Administración	Recepción	RECEPCIONISTA	Ética y Transparencia			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Administración	Recepción	RECEPCIONISTA	Integridad			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Administración	Recepción	RECEPCIONISTA	Orientación al socio y Confianza			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Administración	Recepción	RECEPCIONISTA	Responsabilidad			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Administración	Recepción	RECEPCIONISTA	Capacidad de planificación y organización			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Administración	Recepción	RECEPCIONISTA	Conocimiento y Calidad en el Trabajo		x		
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Administración	Recepción	RECEPCIONISTA	Comunicación			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Administración	Recepción	MENSAJERO	Compromiso			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Administración	Recepción	MENSAJERO	Ética y Transparencia			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Administración	Recepción	MENSAJERO	Integridad			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Administración	Recepción	MENSAJERO	Orientación al socio y Confianza			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Administración	Recepción	MENSAJERO	Responsabilidad			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Administración	Recepción	MENSAJERO	Capacidad de planificación y organización			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Administración	Recepción	MENSAJERO	Conocimiento y Calidad en el Trabajo			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Administración	Mantenimiento	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO	Compromiso			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Administración	Mantenimiento	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO	Ética y Transparencia			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Administración	Mantenimiento	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO	Integridad			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Administración	Mantenimiento	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO	Orientación al socio y Confianza			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Administración	Mantenimiento	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO	Responsabilidad			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Administración	Mantenimiento	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO	Capacidad de planificación y organización			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Administración	Mantenimiento	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO	Conocimiento y Calidad en el Trabajo		x		
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Administración	Mantenimiento	BODEGUERO	Compromiso			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Administración	Mantenimiento	BODEGUERO	Ética y Transparencia			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Administración	Mantenimiento	BODEGUERO	Integridad			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Administración	Mantenimiento	BODEGUERO	Orientación al socio y Confianza			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Administración	Mantenimiento	BODEGUERO	Responsabilidad			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Administración	Mantenimiento	BODEGUERO	Capacidad de planificación y organización			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Administración	Mantenimiento	BODEGUERO	Conocimiento y Calidad en el Trabajo			x	

Continúa...

Siguiente...

GERENCIAS	ÁREAS	SUBÁREAS	CARGOS	COMPETENCIAS	NIVELES			
					A	B	C	D
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Seguridad	Seguridad Física	DIRECTOR DE SEGURIDAD FÍSICA	Compromiso	x			
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Seguridad	Seguridad Física	DIRECTOR DE SEGURIDAD FÍSICA	Ética y Transparencia	x			
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Seguridad	Seguridad Física	DIRECTOR DE SEGURIDAD FÍSICA	Integridad	x			
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Seguridad	Seguridad Física	DIRECTOR DE SEGURIDAD FÍSICA	Orientación al socio y Confianza	x			
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Seguridad	Seguridad Física	DIRECTOR DE SEGURIDAD FÍSICA	Responsabilidad	x			
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Seguridad	Seguridad Física	DIRECTOR DE SEGURIDAD FÍSICA	Capacidad de planificación y organización	x			
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Seguridad	Seguridad Física	DIRECTOR DE SEGURIDAD FÍSICA	Conocimiento y Calidad en el Trabajo		x		
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Seguridad	Seguridad Física	ESPECIALISTA EN SISTEMAS DE SEGURIDAD	Compromiso			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Seguridad	Seguridad Física	ESPECIALISTA EN SISTEMAS DE SEGURIDAD	Ética y Transparencia			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Seguridad	Seguridad Física	ESPECIALISTA EN SISTEMAS DE SEGURIDAD	Integridad			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Seguridad	Seguridad Física	ESPECIALISTA EN SISTEMAS DE SEGURIDAD	Orientación al socio y Confianza			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Seguridad	Seguridad Física	ESPECIALISTA EN SISTEMAS DE SEGURIDAD	Responsabilidad			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Seguridad	Seguridad Física	ESPECIALISTA EN SISTEMAS DE SEGURIDAD	Capacidad de planificación y organización			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Seguridad	Seguridad Física	ESPECIALISTA EN SISTEMAS DE SEGURIDAD	Conocimiento y Calidad en el Trabajo			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Seguridad	Monitoreo	ASISTENTE DE CENTRO DE MONITOREO	Compromiso			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Seguridad	Monitoreo	ASISTENTE DE CENTRO DE MONITOREO	Ética y Transparencia			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Seguridad	Monitoreo	ASISTENTE DE CENTRO DE MONITOREO	Integridad			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Seguridad	Monitoreo	ASISTENTE DE CENTRO DE MONITOREO	Orientación al socio y Confianza			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Seguridad	Monitoreo	ASISTENTE DE CENTRO DE MONITOREO	Responsabilidad			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Seguridad	Monitoreo	ASISTENTE DE CENTRO DE MONITOREO	Capacidad de planificación y organización			x	
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	Seguridad	Monitoreo	ASISTENTE DE CENTRO DE MONITOREO	Conocimiento y Calidad en el Trabajo			x	
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Gerencia	Gerencia	GERENTE DE CONTROL INTERNO	Compromiso	x			
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Gerencia	Gerencia	GERENTE DE CONTROL INTERNO	Ética y Transparencia	x			
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Gerencia	Gerencia	GERENTE DE CONTROL INTERNO	Integridad	x			
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Gerencia	Gerencia	GERENTE DE CONTROL INTERNO	Orientación al socio y Confianza	x			
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Gerencia	Gerencia	GERENTE DE CONTROL INTERNO	Responsabilidad	x			
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Gerencia	Gerencia	GERENTE DE CONTROL INTERNO	Capacidad de planificación y organización	x			
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Gerencia	Gerencia	GERENTE DE CONTROL INTERNO	Toma de decisiones	x			
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Gerencia	Gerencia	GERENTE DE CONTROL INTERNO	Calidad y mejora continua	x			

Continúa...

Siguiente....

GERENCIAS	ÁREAS	SUBÁREAS	CARGOS	COMPETENCIAS	NIVELES			
					A	B	C	D
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Auditoría	Auditoría Interna	DIRECTOR DE AUDITORÍA INTERNA (AUDITOR INTERNO)	Compromiso	x			
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Auditoría	Auditoría Interna	DIRECTOR DE AUDITORÍA INTERNA (AUDITOR INTERNO)	Ética y Transparencia	x			
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Auditoría	Auditoría Interna	DIRECTOR DE AUDITORÍA INTERNA (AUDITOR INTERNO)	Integridad	x			
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Auditoría	Auditoría Interna	DIRECTOR DE AUDITORÍA INTERNA (AUDITOR INTERNO)	Orientación al socio y Confianza	x			
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Auditoría	Auditoría Interna	DIRECTOR DE AUDITORÍA INTERNA (AUDITOR INTERNO)	Responsabilidad	x			
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Auditoría	Auditoría Interna	DIRECTOR DE AUDITORÍA INTERNA (AUDITOR INTERNO)	Capacidad de planificación y organización	x			
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Auditoría	Auditoría Interna	DIRECTOR DE AUDITORÍA INTERNA (AUDITOR INTERNO)	Conocimiento y Calidad en el trabajo	x			
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Auditoría	Auditoría Interna	AUDITOR INFORMATICO	Compromiso		x		
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Auditoría	Auditoría Interna	AUDITOR INFORMATICO	Ética y Transparencia		x		
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Auditoría	Auditoría Interna	AUDITOR INFORMATICO	Integridad		x		
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Auditoría	Auditoría Interna	AUDITOR INFORMATICO	Orientación al socio y Confianza		x		
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Auditoría	Auditoría Interna	AUDITOR INFORMATICO	Responsabilidad		x		
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Auditoría	Auditoría Interna	AUDITOR INFORMATICO	Capacidad de planificación y organización		x		
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Auditoría	Auditoría Interna	AUDITOR INFORMATICO	Conocimiento y Calidad en el trabajo	x			
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Auditoría	Auditoría Interna	ANALISTA DE AUDITORÍA	Compromiso			x	
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Auditoría	Auditoría Interna	ANALISTA DE AUDITORÍA	Ética y Transparencia			x	
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Auditoría	Auditoría Interna	ANALISTA DE AUDITORÍA	Integridad			x	
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Auditoría	Auditoría Interna	ANALISTA DE AUDITORÍA	Orientación al socio y Confianza			x	
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Auditoría	Auditoría Interna	ANALISTA DE AUDITORÍA	Responsabilidad			x	
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Auditoría	Auditoría Interna	ANALISTA DE AUDITORÍA	Capacidad de planificación y organización			x	
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Auditoría	Auditoría Interna	ANALISTA DE AUDITORÍA	Conocimiento y Calidad en el trabajo		x		
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Calidad	Control de calidad	DIRECTOR DE CONTROL DE CALIDAD	Compromiso	x			
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Calidad	Control de calidad	DIRECTOR DE CONTROL DE CALIDAD	Ética y Transparencia	x			
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Calidad	Control de calidad	DIRECTOR DE CONTROL DE CALIDAD	Integridad	x			
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Calidad	Control de calidad	DIRECTOR DE CONTROL DE CALIDAD	Orientación al socio y Confianza	x			
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Calidad	Control de calidad	DIRECTOR DE CONTROL DE CALIDAD	Responsabilidad	x			
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Calidad	Control de calidad	DIRECTOR DE CONTROL DE CALIDAD	Capacidad de planificación y organización	x			
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Calidad	Control de calidad	DIRECTOR DE CONTROL DE CALIDAD	Calidad y mejora continua	x			
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Calidad	Control de calidad	DIRECTOR DE CONTROL DE CALIDAD	Conocimiento y Calidad en el trabajo	x			
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Calidad	Control de calidad	ANALISTA DE CONTROL DE CALIDAD	Compromiso			x	
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Calidad	Control de calidad	ANALISTA DE CONTROL DE CALIDAD	Ética y Transparencia			x	
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Calidad	Control de calidad	ANALISTA DE CONTROL DE CALIDAD	Integridad			x	
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Calidad	Control de calidad	ANALISTA DE CONTROL DE CALIDAD	Orientación al socio y Confianza			x	
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Calidad	Control de calidad	ANALISTA DE CONTROL DE CALIDAD	Responsabilidad			x	
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Calidad	Control de calidad	ANALISTA DE CONTROL DE CALIDAD	Capacidad de planificación y organización		x		
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Calidad	Control de calidad	ANALISTA DE CONTROL DE CALIDAD	Conocimiento y Calidad en el trabajo		x		

Continúa...

Siguiente...

GERENCIAS	ÁREAS	SUBÁREAS	CARGOS	COMPETENCIAS	NIVELES			
					A	B	C	D
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Cumplimiento	Prevención	DIRECTOR DE CUMPLIMIENTO (OFICIAL DE CUMPLIMIENTO)	Compromiso	x			
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Cumplimiento	Prevención	DIRECTOR DE CUMPLIMIENTO (OFICIAL DE CUMPLIMIENTO)	Ética y Transparencia	x			
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Cumplimiento	Prevención	DIRECTOR DE CUMPLIMIENTO (OFICIAL DE CUMPLIMIENTO)	Integridad	x			
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Cumplimiento	Prevención	DIRECTOR DE CUMPLIMIENTO (OFICIAL DE CUMPLIMIENTO)	Orientación al socio y Confianza	x			
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Cumplimiento	Prevención	DIRECTOR DE CUMPLIMIENTO (OFICIAL DE CUMPLIMIENTO)	Responsabilidad	x			
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Cumplimiento	Prevención	DIRECTOR DE CUMPLIMIENTO (OFICIAL DE CUMPLIMIENTO)	Capacidad de planificación y organización	x			
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Cumplimiento	Prevención	DIRECTOR DE CUMPLIMIENTO (OFICIAL DE CUMPLIMIENTO)	Conocimiento y Calidad en el trabajo	x			
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Cumplimiento	Prevención	DIRECTOR DE CUMPLIMIENTO (OFICIAL DE CUMPLIMIENTO)	Disciplina personal y Productividad		x		
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Cumplimiento	Prevención	ANALISTA EN PREVENCIÓN DE LAVADO DE ACTIVOS	Compromiso			x	
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Cumplimiento	Prevención	ANALISTA EN PREVENCIÓN DE LAVADO DE ACTIVOS	Ética y Transparencia			x	
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Cumplimiento	Prevención	ANALISTA EN PREVENCIÓN DE LAVADO DE ACTIVOS	Integridad			x	
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Cumplimiento	Prevención	ANALISTA EN PREVENCIÓN DE LAVADO DE ACTIVOS	Orientación al socio y Confianza			x	
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Cumplimiento	Prevención	ANALISTA EN PREVENCIÓN DE LAVADO DE ACTIVOS	Responsabilidad			x	
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Cumplimiento	Prevención	ANALISTA EN PREVENCIÓN DE LAVADO DE ACTIVOS	Capacidad de planificación y organización			x	
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Cumplimiento	Prevención	ANALISTA EN PREVENCIÓN DE LAVADO DE ACTIVOS	Pensamiento Analítico		x		
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Cumplimiento	Prevención	ANALISTA EN PREVENCIÓN DE LAVADO DE ACTIVOS	Conocimiento y Calidad en el trabajo			x	
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Cumplimiento	Prevención	ANALISTA EN PREVENCIÓN DE LAVADO DE ACTIVOS	Calidad y mejora continua		x		
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Riesgo	Riesgo Tecnológico	DIRECTOR DE RIESGOS	Compromiso	x			
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Riesgo	Riesgo Tecnológico	DIRECTOR DE RIESGOS	Ética y Transparencia	x			
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Riesgo	Riesgo Tecnológico	DIRECTOR DE RIESGOS	Integridad	x			
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Riesgo	Riesgo Tecnológico	DIRECTOR DE RIESGOS	Orientación al socio y Confianza	x			
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Riesgo	Riesgo Tecnológico	DIRECTOR DE RIESGOS	Responsabilidad	x			
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Riesgo	Riesgo Tecnológico	DIRECTOR DE RIESGOS	Capacidad de planificación y organización	x			
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Riesgo	Riesgo Tecnológico	DIRECTOR DE RIESGOS	Conocimiento y Calidad en el trabajo	x			
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Riesgo	Riesgo Tecnológico	DIRECTOR DE RIESGOS	Calidad y mejora continua	x			
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Riesgo	Riesgo Tecnológico	ANALISTA DE RIESGO TECNOLÓGICO	Compromiso			x	
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Riesgo	Riesgo Tecnológico	ANALISTA DE RIESGO TECNOLÓGICO	Ética y Transparencia			x	
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Riesgo	Riesgo Tecnológico	ANALISTA DE RIESGO TECNOLÓGICO	Integridad			x	
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Riesgo	Riesgo Tecnológico	ANALISTA DE RIESGO TECNOLÓGICO	Orientación al socio y Confianza			x	
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Riesgo	Riesgo Tecnológico	ANALISTA DE RIESGO TECNOLÓGICO	Responsabilidad			x	
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Riesgo	Riesgo Tecnológico	ANALISTA DE RIESGO TECNOLÓGICO	Capacidad de planificación y organización		x		
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Riesgo	Riesgo Tecnológico	ANALISTA DE RIESGO TECNOLÓGICO	Conocimiento y Calidad en el trabajo	x			
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Riesgo	Riesgo Tecnológico	ANALISTA DE RIESGO TECNOLÓGICO	Pensamiento y Habilidad Analítica	x			
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Riesgo	Riesgo Tecnológico	ANALISTA DE RIESGO	Compromiso			x	
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Riesgo	Riesgo Tecnológico	ANALISTA DE RIESGO	Ética y Transparencia			x	
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Riesgo	Riesgo Tecnológico	ANALISTA DE RIESGO	Integridad			x	
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Riesgo	Riesgo Tecnológico	ANALISTA DE RIESGO	Orientación al socio y Confianza			x	
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Riesgo	Riesgo Tecnológico	ANALISTA DE RIESGO	Responsabilidad			x	
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Riesgo	Riesgo Tecnológico	ANALISTA DE RIESGO	Capacidad de planificación y organización		x		
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Riesgo	Riesgo Tecnológico	ANALISTA DE RIESGO	Conocimiento y Calidad en el trabajo		x		
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Riesgo	Riesgo Tecnológico	ANALISTA DE RIESGO	Pensamiento y Habilidad Analítica		x		

Continúa...

Siguiente...

GERENCIAS	ÁREAS	SUBÁREAS	CARGOS	COMPETENCIAS	NIVELES			
					A	B	C	D
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Seguridad	Seguridad de la información	DIRECTOR DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN (OFICIAL DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN)	Compromiso	x			
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Seguridad	Seguridad de la información	DIRECTOR DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN (OFICIAL DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN)	Ética y Transparencia	x			
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Seguridad	Seguridad de la información	DIRECTOR DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN (OFICIAL DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN)	Integridad	x			
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Seguridad	Seguridad de la información	DIRECTOR DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN (OFICIAL DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN)	Orientación al socio y Confianza	x			
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Seguridad	Seguridad de la información	DIRECTOR DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN (OFICIAL DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN)	Responsabilidad	x			
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Seguridad	Seguridad de la información	DIRECTOR DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN (OFICIAL DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN)	Capacidad de planificación y organización	x			
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Seguridad	Seguridad de la información	DIRECTOR DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN (OFICIAL DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN)	Conocimiento y Calidad en el trabajo	x			
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Seguridad	Seguridad de la información	ESPECIALISTA EN SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN	Compromiso		x		
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Seguridad	Seguridad de la información	ESPECIALISTA EN SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN	Ética y Transparencia		x		
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Seguridad	Seguridad de la información	ESPECIALISTA EN SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN	Integridad		x		
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Seguridad	Seguridad de la información	ESPECIALISTA EN SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN	Orientación al socio y Confianza		x		
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Seguridad	Seguridad de la información	ESPECIALISTA EN SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN	Responsabilidad		x		
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Seguridad	Seguridad de la información	ESPECIALISTA EN SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN	Capacidad de planificación y organización		x		
GERENTE DE CONTROL INTERNO	Seguridad	Seguridad de la información	ESPECIALISTA EN SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN	Conocimiento y Calidad en el trabajo		x		
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Gerencia	Gerencia	GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Compromiso	x			
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Gerencia	Gerencia	GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Ética y Transparencia	x			
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Gerencia	Gerencia	GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Integridad	x			
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Gerencia	Gerencia	GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Orientación al socio y Confianza	x			
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Gerencia	Gerencia	GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Responsabilidad	x			
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Gerencia	Gerencia	GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Construcción de relaciones de negocios	x			
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Gerencia	Gerencia	GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Toma de decisiones	x			
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Gerencia	Gerencia	GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Conocimiento y Calidad en el trabajo	x			

Continúa...

Siguiente...

GERENCIAS	ÁREAS	SUBÁREAS	CARGOS	COMPETENCIAS	NIVELES			
					A	B	C	D
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Financieros	Dirección	DIRECTOR DE ZONA	Compromiso	x			
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Financieros	Dirección	DIRECTOR DE ZONA	Ética y Transparencia	x			
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Financieros	Dirección	DIRECTOR DE ZONA	Integridad	x			
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Financieros	Dirección	DIRECTOR DE ZONA	Orientación al socio y Confianza	x			
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Financieros	Dirección	DIRECTOR DE ZONA	Responsabilidad	x			
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Financieros	Dirección	DIRECTOR DE ZONA	Capacidad de planificación y organización	x			
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Financieros	Dirección	DIRECTOR DE ZONA	Conocimiento y Calidad en el trabajo	x			
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Financieros	Dirección	DIRECTOR DE ZONA	Disciplina personal y Productividad	x			
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Financieros	Dirección	RESPONSABLE DE OFICINA	Compromiso		x		
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Financieros	Dirección	RESPONSABLE DE OFICINA	Ética y Transparencia		x		
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Financieros	Dirección	RESPONSABLE DE OFICINA	Integridad		x		
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Financieros	Dirección	RESPONSABLE DE OFICINA	Orientación al socio y Confianza		x		
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Financieros	Dirección	RESPONSABLE DE OFICINA	Responsabilidad		x		
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Financieros	Dirección	RESPONSABLE DE OFICINA	Capacidad de planificación y organización		x		
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Financieros	Dirección	RESPONSABLE DE OFICINA	Conocimiento y Calidad en el trabajo		x		
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Financieros	Dirección	RESPONSABLE DE OFICINA	Disciplina personal y Productividad		x		
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Financieros	Operación	GESTOR OPERATIVO	Compromiso			x	
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Financieros	Operación	GESTOR OPERATIVO	Ética y Transparencia			x	
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Financieros	Operación	GESTOR OPERATIVO	Integridad			x	
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Financieros	Operación	GESTOR OPERATIVO	Orientación al socio y Confianza			x	
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Financieros	Operación	GESTOR OPERATIVO	Responsabilidad			x	
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Financieros	Operación	GESTOR OPERATIVO	Capacidad de planificación y organización			x	
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Financieros	Operación	GESTOR OPERATIVO	Conocimiento y Calidad en el trabajo		x		

Continúa...

Siguiente...

GERENCIAS	ÁREAS	SUBÁREAS	CARGOS	COMPETENCIAS	NIVELES			
					A	B	C	D
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Financieros	Captación	OFICIAL DE CAPTACIONES	Compromiso			x	
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Financieros	Captación	OFICIAL DE CAPTACIONES	Ética y Transparencia			x	
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Financieros	Captación	OFICIAL DE CAPTACIONES	Integridad			x	
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Financieros	Captación	OFICIAL DE CAPTACIONES	Orientación al socio y Confianza			x	
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Financieros	Captación	OFICIAL DE CAPTACIONES	Responsabilidad			x	
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Financieros	Captación	OFICIAL DE CAPTACIONES	Construcción de relaciones de negocios			x	
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Financieros	Captación	OFICIAL DE CAPTACIONES	Pensamiento y Habilidad Analítica			x	
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Financieros	Captación	OFICIAL DE CAPTACIONES	Profundidad en el conocimiento de los servicios	x			
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Financieros	Crédito	OFICIAL DE CRÉDITO	Compromiso			x	
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Financieros	Crédito	OFICIAL DE CRÉDITO	Ética y Transparencia			x	
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Financieros	Crédito	OFICIAL DE CRÉDITO	Integridad			x	
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Financieros	Crédito	OFICIAL DE CRÉDITO	Orientación al socio y Confianza			x	
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Financieros	Crédito	OFICIAL DE CRÉDITO	Responsabilidad			x	
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Financieros	Crédito	OFICIAL DE CRÉDITO	Construcción de relaciones de negocios			x	
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Financieros	Crédito	OFICIAL DE CRÉDITO	Pensamiento y Habilidad Analítica			x	
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Financieros	Crédito	OFICIAL DE CRÉDITO	Negociación			x	
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Financieros	Crédito	OFICIAL DE CRÉDITO	Profundidad en el conocimiento de los servicios	x			
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Financieros	Servicio al cliente	ASISTENTE DE SERVICIOS	Compromiso			x	
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Financieros	Servicio al cliente	ASISTENTE DE SERVICIOS	Ética y Transparencia			x	
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Financieros	Servicio al cliente	ASISTENTE DE SERVICIOS	Integridad			x	
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Financieros	Servicio al cliente	ASISTENTE DE SERVICIOS	Orientación al socio y Confianza			x	
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Financieros	Servicio al cliente	ASISTENTE DE SERVICIOS	Responsabilidad			x	
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Financieros	Servicio al cliente	ASISTENTE DE SERVICIOS	Construcción de relaciones de negocios			x	

Continúa...

Siguiente...

GERENCIAS	ÁREAS	SUBÁREAS	CARGOS	COMPETENCIAS	NIVELES			
					A	B	C	D
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Financieros	Servicio al cliente	ASISTENTE DE SERVICIOS	Conocimiento y Calidad en el trabajo		x		
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Financieros	Servicio al cliente	ASISTENTE DE SERVICIOS	Profundidad en el conocimiento de los servicios		x		
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Financieros	Servicio al cliente	CAJERO	Compromiso			x	
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Financieros	Servicio al cliente	CAJERO	Ética y Transparencia			x	
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Financieros	Servicio al cliente	CAJERO	Integridad			x	
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Financieros	Servicio al cliente	CAJERO	Orientación al socio y Confianza			x	
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Financieros	Servicio al cliente	CAJERO	Responsabilidad			x	
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Financieros	Servicio al cliente	CAJERO	Capacidad de planificación y organización			x	
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Financieros	Servicio al cliente	CAJERO	Conocimiento y Calidad en el trabajo			x	
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Financieros	Servicio al cliente	CAJERO	Pensamiento y Habilidad Analítica			x	
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Financieros	Servicio al cliente	CAJERO	Comunicación			x	
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Financieros	Servicio al cliente	BACKUP	Compromiso			x	
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Financieros	Servicio al cliente	BACKUP	Ética y Transparencia			x	
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Financieros	Servicio al cliente	BACKUP	Integridad			x	
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Financieros	Servicio al cliente	BACKUP	Orientación al socio y Confianza			x	
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Financieros	Servicio al cliente	BACKUP	Responsabilidad			x	
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Financieros	Servicio al cliente	BACKUP	Capacidad de planificación y organización			x	
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Financieros	Servicio al cliente	BACKUP	Conocimiento y Calidad en el trabajo			x	
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Financieros	Servicio al cliente	BACKUP	Pensamiento y Habilidad Analítica			x	

Continúa...

GERENCIAS	ÁREAS	SUBÁREAS	CARGOS	COMPETENCIAS	NIVELES			
					A	B	C	D
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Financieros	Educación Cooperativista	EDUCADOR COOPERATIVO	Compromiso			x	
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Financieros	Educación Cooperativista	EDUCADOR COOPERATIVO	Ética y Transparencia		x		
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Financieros	Educación Cooperativista	EDUCADOR COOPERATIVO	Integridad		x		
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Financieros	Educación Cooperativista	EDUCADOR COOPERATIVO	Orientación al socio y Confianza			x	
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Financieros	Educación Cooperativista	EDUCADOR COOPERATIVO	Responsabilidad		x		
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Financieros	Educación Cooperativista	EDUCADOR COOPERATIVO	Capacidad de planificación y organización		x		
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Financieros	Educación Cooperativista	EDUCADOR COOPERATIVO	Conocimiento y Calidad en el trabajo		x		
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Financieros	Educación Cooperativista	EDUCADOR COOPERATIVO	Innovación			x	
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Cooperativos	Gestión de servicios	DIRECTOR DE SERVICIOS COOPERATIVOS	Compromiso	x			
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Cooperativos	Gestión de servicios	DIRECTOR DE SERVICIOS COOPERATIVOS	Ética y Transparencia	x			
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Cooperativos	Gestión de servicios	DIRECTOR DE SERVICIOS COOPERATIVOS	Integridad	x			
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Cooperativos	Gestión de servicios	DIRECTOR DE SERVICIOS COOPERATIVOS	Orientación al socio y Confianza	x			
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Cooperativos	Gestión de servicios	DIRECTOR DE SERVICIOS COOPERATIVOS	Responsabilidad	x			
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Cooperativos	Gestión de servicios	DIRECTOR DE SERVICIOS COOPERATIVOS	Capacidad de planificación y organización	x			
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Cooperativos	Gestión de servicios	DIRECTOR DE SERVICIOS COOPERATIVOS	Conocimiento y Calidad en el trabajo	x			
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Cooperativos	Gestión de servicios	RESPONSABLE DE GÉSTION DE SERVICIOS	Compromiso		x		
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Cooperativos	Gestión de servicios	RESPONSABLE DE GÉSTION DE SERVICIOS	Ética y Transparencia		x		
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Cooperativos	Gestión de servicios	RESPONSABLE DE GÉSTION DE SERVICIOS	Integridad		x		
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Cooperativos	Gestión de servicios	RESPONSABLE DE GÉSTION DE SERVICIOS	Orientación al socio y Confianza		x		
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Cooperativos	Gestión de servicios	RESPONSABLE DE GÉSTION DE SERVICIOS	Responsabilidad		x		
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Cooperativos	Gestión de servicios	RESPONSABLE DE GÉSTION DE SERVICIOS	Capacidad de planificación y organización		x		
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Cooperativos	Gestión de servicios	RESPONSABLE DE GÉSTION DE SERVICIOS	Conocimiento y Calidad en el trabajo	x			
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Cooperativos	Gestión de servicios	RESPONSABLE DE GÉSTION DE SERVICIOS	Conocimiento del mercado	x			
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Cooperativos	Gestión de servicios	RESPONSABLE DE GÉSTION DE SERVICIOS	Profundidad en el conocimiento de los servicios	x			

Continúa...

Siguiente...

GERENCIAS	ÁREAS	SUBÁREAS	CARGOS	COMPETENCIAS	NIVELES			
					A	B	C	D
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Cooperativos	Gestión de servicios	ANALISTA DE GESTIÓN DE SERVICIOS	Compromiso			x	
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Cooperativos	Gestión de servicios	ANALISTA DE GESTIÓN DE SERVICIOS	Ética y Transparencia			x	
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Cooperativos	Gestión de servicios	ANALISTA DE GESTIÓN DE SERVICIOS	Integridad			x	
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Cooperativos	Gestión de servicios	ANALISTA DE GESTIÓN DE SERVICIOS	Orientación al socio y Confianza			x	
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Cooperativos	Gestión de servicios	ANALISTA DE GESTIÓN DE SERVICIOS	Responsabilidad			x	
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Cooperativos	Gestión de servicios	ANALISTA DE GESTIÓN DE SERVICIOS	Capacidad de planificación y organización			x	
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Cooperativos	Gestión de servicios	ANALISTA DE GESTIÓN DE SERVICIOS	Conocimiento y Calidad en el trabajo		x		
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Cooperativos	Gestión de servicios	ANALISTA DE GESTIÓN DE SERVICIOS	Profundidad en el conocimiento de los servicios	x			
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Cooperativos	Investigación	RESPONSABLE DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	Compromiso		x		
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Cooperativos	Investigación	RESPONSABLE DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	Ética y Transparencia		x		
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Cooperativos	Investigación	RESPONSABLE DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	Integridad		x		
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Cooperativos	Investigación	RESPONSABLE DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	Orientación al socio y Confianza		x		
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Cooperativos	Investigación	RESPONSABLE DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	Responsabilidad		x		
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Cooperativos	Investigación	RESPONSABLE DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	Capacidad de planificación y organización		x		
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Cooperativos	Investigación	RESPONSABLE DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	Conocimiento del mercado		x		
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Cooperativos	Investigación	RESPONSABLE DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	Negociación		x		

Continúa...

Siguiente...

GERENCIAS	ÁREAS	SUBÁREAS	CARGOS	COMPETENCIAS	NIVELES			
					A	B	C	D
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Cooperativos	Investigación	ANALISTA DE INVESTIGACIÓN Y DESAROLLO	Compromiso			x	
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Cooperativos	Investigación	ANALISTA DE INVESTIGACIÓN Y DESAROLLO	Ética y Transparencia			x	
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Cooperativos	Investigación	ANALISTA DE INVESTIGACIÓN Y DESAROLLO	Integridad			x	
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Cooperativos	Investigación	ANALISTA DE INVESTIGACIÓN Y DESAROLLO	Orientación al socio y Confianza			x	
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Cooperativos	Investigación	ANALISTA DE INVESTIGACIÓN Y DESAROLLO	Responsabilidad			x	
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Cooperativos	Investigación	ANALISTA DE INVESTIGACIÓN Y DESAROLLO	Capacidad de planificación y organización			x	
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Cooperativos	Investigación	ANALISTA DE INVESTIGACIÓN Y DESAROLLO	Innovación			x	
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Cooperativos	Investigación	ANALISTA DE INVESTIGACIÓN Y DESAROLLO	Profundidad en el conocimiento de los servicios	x			
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Cooperativos	Proceso y operación	RESPONSABLE DE PROCESOS Y OPERACIONES	Compromiso		x		
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Cooperativos	Proceso y operación	RESPONSABLE DE PROCESOS Y OPERACIONES	Ética y Transparencia		x		
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Cooperativos	Proceso y operación	RESPONSABLE DE PROCESOS Y OPERACIONES	Integridad		x		
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Cooperativos	Proceso y operación	RESPONSABLE DE PROCESOS Y OPERACIONES	Orientación al socio y Confianza		x		
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Cooperativos	Proceso y operación	RESPONSABLE DE PROCESOS Y OPERACIONES	Responsabilidad		x		
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Cooperativos	Proceso y operación	RESPONSABLE DE PROCESOS Y OPERACIONES	Capacidad de planificación y organización		x		
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Cooperativos	Proceso y operación	RESPONSABLE DE PROCESOS Y OPERACIONES	Innovación		x		
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Cooperativos	Proceso y operación	RESPONSABLE DE PROCESOS Y OPERACIONES	Profundidad en el conocimiento de los serv	x			
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Cooperativos	Proceso y operación	ANALISTA DE PROCESOS	Compromiso			x	
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Cooperativos	Proceso y operación	ANALISTA DE PROCESOS	Ética y Transparencia			x	
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Cooperativos	Proceso y operación	ANALISTA DE PROCESOS	Integridad			x	
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Cooperativos	Proceso y operación	ANALISTA DE PROCESOS	Orientación al socio y Confianza			x	
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Cooperativos	Proceso y operación	ANALISTA DE PROCESOS	Responsabilidad			x	
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Cooperativos	Proceso y operación	ANALISTA DE PROCESOS	Capacidad de planificación y organización			x	
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Cooperativos	Proceso y operación	ANALISTA DE PROCESOS	Conocimiento y Calidad en el trabajo		x		
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Cooperativos	Proceso y operación	ANALISTA DE PROCESOS	Innovación			x	

Continúa...

Siguiente...

GERENCIAS	ÁREAS	SUBÁREAS	CARGOS	COMPETENCIAS	NIVELES			
					A	B	C	D
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Cooperativos	Proceso y operación	ASISTENTE DE OPERACIONES	Compromiso			x	
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Cooperativos	Proceso y operación	ASISTENTE DE OPERACIONES	Ética y Transparencia			x	
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Cooperativos	Proceso y operación	ASISTENTE DE OPERACIONES	Integridad			x	
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Cooperativos	Proceso y operación	ASISTENTE DE OPERACIONES	Orientación al socio y Confianza			x	
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Cooperativos	Proceso y operación	ASISTENTE DE OPERACIONES	Responsabilidad			x	
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Cooperativos	Proceso y operación	ASISTENTE DE OPERACIONES	Capacidad de planificación y organización			x	
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Cooperativos	Proceso y operación	ASISTENTE DE OPERACIONES	Conocimiento y Calidad en el trabajo	x			
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Cooperativos	Proceso y operación	RESPONSABLE DE PROMOCIÓN	Compromiso		x		
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Cooperativos	Proceso y operación	RESPONSABLE DE PROMOCIÓN	Ética y Transparencia		x		
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Cooperativos	Proceso y operación	RESPONSABLE DE PROMOCIÓN	Integridad		x		
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Cooperativos	Proceso y operación	RESPONSABLE DE PROMOCIÓN	Orientación al socio y Confianza		x		
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Cooperativos	Proceso y operación	RESPONSABLE DE PROMOCIÓN	Responsabilidad		x		
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Cooperativos	Proceso y operación	RESPONSABLE DE PROMOCIÓN	Capacidad de planificación y organización		x		
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Cooperativos	Proceso y operación	RESPONSABLE DE PROMOCIÓN	Conocimiento del mercado		x		
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Cooperativos	Proceso y operación	RESPONSABLE DE PROMOCIÓN	Profundidad en el conocimiento de los servicios	x			
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Cooperativos	Proceso y operación	ASISTENTE DE CENTRO LLAMADAS	Compromiso			x	
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Cooperativos	Proceso y operación	ASISTENTE DE CENTRO LLAMADAS	Ética y Transparencia			x	
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Cooperativos	Proceso y operación	ASISTENTE DE CENTRO LLAMADAS	Integridad			x	
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Cooperativos	Proceso y operación	ASISTENTE DE CENTRO LLAMADAS	Orientación al socio y Confianza			x	
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Cooperativos	Proceso y operación	ASISTENTE DE CENTRO LLAMADAS	Responsabilidad			x	
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Cooperativos	Proceso y operación	ASISTENTE DE CENTRO LLAMADAS	Capacidad de planificación y organización			x	
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Cooperativos	Proceso y operación	ASISTENTE DE CENTRO LLAMADAS	Comunicación			x	
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	Servicios Cooperativos	Proceso y operación	ASISTENTE DE CENTRO LLAMADAS	Profundidad en el conocimiento de los servicios			x	

Continúa...

Siguiente...

GERENCIAS	ÁREAS	SUBÁREAS	CARGOS	COMPETENCIAS	A	B	C	D
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Gerencia	Gerencia	GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Compromiso	x			
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Gerencia	Gerencia	GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Ética y Transparencia	x			
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Gerencia	Gerencia	GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Integridad	x			
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Gerencia	Gerencia	GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Orientación al socio y Confianza	x			
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Gerencia	Gerencia	GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Responsabilidad	x			
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Gerencia	Gerencia	GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Capacidad de planificación y organización	x			
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Gerencia	Gerencia	GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Desarrollo estratégico de Talento Humano	x			
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Gerencia	Gerencia	GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Conocimiento y Calidad en el trabajo	x			
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Gerencia	Gerencia	GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Disciplina personal y Productividad	x			
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Coordinación Administrativa	Apoyo Cooperativo	DIRECTOR DE APOYO AL GOBIERNO	Compromiso	x			
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Coordinación Administrativa	Apoyo Cooperativo	DIRECTOR DE APOYO AL GOBIERNO	Ética y Transparencia	x			
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Coordinación Administrativa	Apoyo Cooperativo	DIRECTOR DE APOYO AL GOBIERNO	Integridad	x			
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Coordinación Administrativa	Apoyo Cooperativo	DIRECTOR DE APOYO AL GOBIERNO	Orientación al socio y Confianza	x			
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Coordinación Administrativa	Apoyo Cooperativo	DIRECTOR DE APOYO AL GOBIERNO	Responsabilidad	x			
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Coordinación Administrativa	Apoyo Cooperativo	DIRECTOR DE APOYO AL GOBIERNO	Capacidad de planificación y organización	x			
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Coordinación Administrativa	Apoyo Cooperativo	DIRECTOR DE APOYO AL GOBIERNO	Desarrollo estratégico de Talento Humano	x			
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Coordinación Administrativa	Apoyo Cooperativo	DIRECTOR DE APOYO AL GOBIERNO	Colaboración		x		
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Coordinación Administrativa	Apoyo Cooperativo	DIRECTOR DE APOYO AL GOBIERNO	Trabajo en equipo		x		
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Coordinación Administrativa	Apoyo Cooperativo	SECRETARIO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	Compromiso		x		
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Coordinación Administrativa	Apoyo Cooperativo	SECRETARIO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	Ética y Transparencia		x		
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Coordinación Administrativa	Apoyo Cooperativo	SECRETARIO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	Integridad			x	
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Coordinación Administrativa	Apoyo Cooperativo	SECRETARIO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	Orientación al socio y Confianza			x	
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Coordinación Administrativa	Apoyo Cooperativo	SECRETARIO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	Responsabilidad		x		
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Coordinación Administrativa	Apoyo Cooperativo	SECRETARIO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	Capacidad de planificación y organización		x		
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Coordinación Administrativa	Apoyo Cooperativo	SECRETARIO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	Conocimiento y Calidad en el trabajo		x		

Continúa...

Siguiente...

GERENCIAS	ÁREAS	SUBÁREAS	CARGOS	COMPETENCIAS	NIVELES			
					A	B	C	D
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Coordinación Administrativa	Apoyo Cooperativo	AUXILIAR DE APOYO OPERATIVO	Compromiso			x	
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Coordinación Administrativa	Apoyo Cooperativo	AUXILIAR DE APOYO OPERATIVO	Ética y Transparencia			x	
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Coordinación Administrativa	Apoyo Cooperativo	AUXILIAR DE APOYO OPERATIVO	Integridad			x	
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Coordinación Administrativa	Apoyo Cooperativo	AUXILIAR DE APOYO OPERATIVO	Orientación al socio y Confianza			x	
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Coordinación Administrativa	Apoyo Cooperativo	AUXILIAR DE APOYO OPERATIVO	Responsabilidad			x	
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Coordinación Administrativa	Apoyo Cooperativo	AUXILIAR DE APOYO OPERATIVO	Capacidad de planificación y organización			x	
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Coordinación Administrativa	Apoyo Cooperativo	AUXILIAR DE APOYO OPERATIVO	Colaboración		x		
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Coordinación Administrativa	Apoyo Cooperativo	AUXILIAR DE APOYO OPERATIVO	Conocimiento y Calidad en el trabajo			x	
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Coordinación Cooperativista	Capacitación	DIRECTOR DE EDUCOOPE	Compromiso	x			
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Coordinación Cooperativista	Capacitación	DIRECTOR DE EDUCOOPE	Ética y Transparencia	x			
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Coordinación Cooperativista	Capacitación	DIRECTOR DE EDUCOOPE	Integridad	x			
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Coordinación Cooperativista	Capacitación	DIRECTOR DE EDUCOOPE	Orientación al socio y Confianza	x			
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Coordinación Cooperativista	Capacitación	DIRECTOR DE EDUCOOPE	Responsabilidad	x			
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Coordinación Cooperativista	Capacitación	DIRECTOR DE EDUCOOPE	Capacidad de planificación y organización	x			
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Coordinación Cooperativista	Capacitación	DIRECTOR DE EDUCOOPE	Conocimiento y Calidad en el trabajo	x			
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Coordinación Cooperativista	Capacitación	DIRECTOR DE EDUCOOPE	Trabajo en equipo	x			
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Coordinación Cooperativista	Capacitación	ANALISTA EN CAPACITACIÓN A DELEGADOS Y SOCIOS	Compromiso			x	
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Coordinación Cooperativista	Capacitación	ANALISTA EN CAPACITACIÓN A DELEGADOS Y SOCIOS	Ética y Transparencia			x	
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Coordinación Cooperativista	Capacitación	ANALISTA EN CAPACITACIÓN A DELEGADOS Y SOCIOS	Integridad			x	
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Coordinación Cooperativista	Capacitación	ANALISTA EN CAPACITACIÓN A DELEGADOS Y SOCIOS	Orientación al socio y Confianza			x	
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Coordinación Cooperativista	Capacitación	ANALISTA EN CAPACITACIÓN A DELEGADOS Y SOCIOS	Responsabilidad			x	
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Coordinación Cooperativista	Capacitación	ANALISTA EN CAPACITACIÓN A DELEGADOS Y SOCIOS	Capacidad de planificación y organización			x	
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Coordinación Cooperativista	Capacitación	ANALISTA EN CAPACITACIÓN A DELEGADOS Y SOCIOS	Desarrollo estratégico de Talento Humano			x	
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Coordinación Cooperativista	Capacitación	ANALISTA EN CAPACITACIÓN A DELEGADOS Y SOCIOS	Conocimiento y Calidad en el trabajo		x		
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Coordinación Cooperativista	Capacitación	ANALISTA EN CAPACITACIÓN A DELEGADOS Y SOCIOS	Innovación		x		

Continúa...

Siguiente...

GERENCIAS	ÁREAS	SUBÁREAS	CARGOS	COMPETENCIAS	NIVELES			
					A	B	C	D
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Coordinación Cooperativista	Capacitación	ANALISTA EN CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN A COLABORADORES	Compromiso			x	
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Coordinación Cooperativista	Capacitación	ANALISTA EN CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN A COLABORADORES	Ética y Transparencia			x	
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Coordinación Cooperativista	Capacitación	ANALISTA EN CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN A COLABORADORES	Integridad			x	
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Coordinación Cooperativista	Capacitación	ANALISTA EN CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN A COLABORADORES	Orientación al socio y Confianza			x	
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Coordinación Cooperativista	Capacitación	ANALISTA EN CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN A COLABORADORES	Responsabilidad			x	
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Coordinación Cooperativista	Capacitación	ANALISTA EN CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN A COLABORADORES	Capacidad de planificación y organización			x	
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Coordinación Cooperativista	Capacitación	ANALISTA EN CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN A COLABORADORES	Desarrollo estratégico de Talento Humano			x	
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Coordinación Cooperativista	Capacitación	ANALISTA EN CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN A COLABORADORES	Conocimiento y Calidad en el trabajo		x		
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Coordinación Cooperativista	Capacitación	ASISTENTE DE EDUCOOPE	Compromiso			x	
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Coordinación Cooperativista	Capacitación	ASISTENTE DE EDUCOOPE	Ética y Transparencia			x	
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Coordinación Cooperativista	Capacitación	ASISTENTE DE EDUCOOPE	Integridad			x	
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Coordinación Cooperativista	Capacitación	ASISTENTE DE EDUCOOPE	Orientación al socio y Confianza			x	
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Coordinación Cooperativista	Capacitación	ASISTENTE DE EDUCOOPE	Responsabilidad			x	
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Coordinación Cooperativista	Capacitación	ASISTENTE DE EDUCOOPE	Capacidad de planificación y organización			x	
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Coordinación Cooperativista	Capacitación	ASISTENTE DE EDUCOOPE	Conocimiento y Calidad en el trabajo			x	
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Coordinación Cooperativista	Capacitación	ASISTENTE DE EDUCOOPE	Disciplina personal y Productividad			x	
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Coordinación Cooperativista	Comunicación	ANALISTA DE COMUNICACIÓN	Compromiso			x	
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Coordinación Cooperativista	Comunicación	ANALISTA DE COMUNICACIÓN	Ética y Transparencia			x	
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Coordinación Cooperativista	Comunicación	ANALISTA DE COMUNICACIÓN	Integridad			x	
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Coordinación Cooperativista	Comunicación	ANALISTA DE COMUNICACIÓN	Orientación al socio y Confianza			x	
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Coordinación Cooperativista	Comunicación	ANALISTA DE COMUNICACIÓN	Responsabilidad			x	
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Coordinación Cooperativista	Comunicación	ANALISTA DE COMUNICACIÓN	Capacidad de planificación y organización			x	
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Coordinación Cooperativista	Comunicación	ANALISTA DE COMUNICACIÓN	Conocimiento y Calidad en el trabajo		x		
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Coordinación Cooperativista	Comunicación	ANALISTA DE COMUNICACIÓN	Habilidades Mediáticas		x		

Continúa...

Siguiente...

GERENCIAS	ÁREAS	SUBÁREAS	CARGOS	COMPETENCIAS	NIVELES			
					A	B	C	D
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Coordinación Cooperativista	Comunicación	ANALISTA EN DISEÑO AUDIOVISUAL	Compromiso			x	
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Coordinación Cooperativista	Comunicación	ANALISTA EN DISEÑO AUDIOVISUAL	Ética y Transparencia			x	
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Coordinación Cooperativista	Comunicación	ANALISTA EN DISEÑO AUDIOVISUAL	Integridad			x	
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Coordinación Cooperativista	Comunicación	ANALISTA EN DISEÑO AUDIOVISUAL	Orientación al socio y Confianza			x	
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Coordinación Cooperativista	Comunicación	ANALISTA EN DISEÑO AUDIOVISUAL	Responsabilidad			x	
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Coordinación Cooperativista	Comunicación	ANALISTA EN DISEÑO AUDIOVISUAL	Capacidad de planificación y organización			x	
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Coordinación Cooperativista	Comunicación	ANALISTA EN DISEÑO AUDIOVISUAL	Comunicación	x			
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Coordinación Cooperativista	Comunicación	ANALISTA EN DISEÑO AUDIOVISUAL	Conocimiento y Calidad en el trabajo		x		
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Coordinación Cooperativista	Comunicación	ANALISTA EN DISEÑO AUDIOVISUAL	Innovación		x		
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Coordinación Cooperativista	Comunicación	ANALISTA EN DISEÑO GRÁFICO	Compromiso			x	
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Coordinación Cooperativista	Comunicación	ANALISTA EN DISEÑO GRÁFICO	Ética y Transparencia			x	
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Coordinación Cooperativista	Comunicación	ANALISTA EN DISEÑO GRÁFICO	Integridad			x	
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Coordinación Cooperativista	Comunicación	ANALISTA EN DISEÑO GRÁFICO	Orientación al socio y Confianza			x	
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Coordinación Cooperativista	Comunicación	ANALISTA EN DISEÑO GRÁFICO	Responsabilidad			x	
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Coordinación Cooperativista	Comunicación	ANALISTA EN DISEÑO GRÁFICO	Capacidad de planificación y organización			x	
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Coordinación Cooperativista	Comunicación	ANALISTA EN DISEÑO GRÁFICO	Conocimiento y Calidad en el trabajo		x		
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Coordinación Cooperativista	Comunicación	ANALISTA EN DISEÑO GRÁFICO	Comunicación		x		
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Administración de talento Humano	Administración de personal	DIRECTOR DE TALENTO HUMANO	Compromiso	x			
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Administración de talento Humano	Administración de personal	DIRECTOR DE TALENTO HUMANO	Ética y Transparencia	x			
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Administración de talento Humano	Administración de personal	DIRECTOR DE TALENTO HUMANO	Integridad	x			
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Administración de talento Humano	Administración de personal	DIRECTOR DE TALENTO HUMANO	Orientación al socio y Confianza	x			
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Administración de talento Humano	Administración de personal	DIRECTOR DE TALENTO HUMANO	Responsabilidad	x			
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Administración de talento Humano	Administración de personal	DIRECTOR DE TALENTO HUMANO	Capacidad de planificación y organización	x			
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Administración de talento Humano	Administración de personal	DIRECTOR DE TALENTO HUMANO	Desarrollo estratégico de Talento Humano	x			
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Administración de talento Humano	Administración de personal	DIRECTOR DE TALENTO HUMANO	Toma de decisiones	x			
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Administración de talento Humano	Administración de personal	DIRECTOR DE TALENTO HUMANO	Conocimiento y Calidad en el trabajo	x			

Continúa...

Siguiente...

GERENCIAS	ÁREAS	SUBÁREAS	CARGOS	COMPETENCIAS	NIVELES			
					A	B	C	D
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Administración de talento Humano	Compensación	ANALISTA DE COMPENSACIÓN Y CONTROL	Compromiso			x	
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Administración de talento Humano	Compensación	ANALISTA DE COMPENSACIÓN Y CONTROL	Ética y Transparencia			x	
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Administración de talento Humano	Compensación	ANALISTA DE COMPENSACIÓN Y CONTROL	Integridad			x	
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Administración de talento Humano	Compensación	ANALISTA DE COMPENSACIÓN Y CONTROL	Orientación al socio y Confianza			x	
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Administración de talento Humano	Compensación	ANALISTA DE COMPENSACIÓN Y CONTROL	Responsabilidad			x	
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Administración de talento Humano	Compensación	ANALISTA DE COMPENSACIÓN Y CONTROL	Capacidad de planificación y organización			x	
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Administración de talento Humano	Compensación	ANALISTA DE COMPENSACIÓN Y CONTROL	Toma de decisiones			x	
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Administración de talento Humano	Compensación	ANALISTA DE COMPENSACIÓN Y CONTROL	Conocimiento y Calidad en el trabajo		x		
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Administración de talento Humano	Compensación	ANALISTA DE COMPENSACIÓN Y CONTROL	Trabajo en equipo		x		
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Administración de talento Humano	Selección	ANALISTA DE SELECCIÓN Y DESARROLLO	Compromiso			x	
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Administración de talento Humano	Selección	ANALISTA DE SELECCIÓN Y DESARROLLO	Ética y Transparencia			x	
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Administración de talento Humano	Selección	ANALISTA DE SELECCIÓN Y DESARROLLO	Integridad			x	
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Administración de talento Humano	Selección	ANALISTA DE SELECCIÓN Y DESARROLLO	Orientación al socio y Confianza			x	
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Administración de talento Humano	Selección	ANALISTA DE SELECCIÓN Y DESARROLLO	Responsabilidad			x	
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Administración de talento Humano	Selección	ANALISTA DE SELECCIÓN Y DESARROLLO	Capacidad de planificación y organización			x	
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Administración de talento Humano	Selección	ANALISTA DE SELECCIÓN Y DESARROLLO	Toma de decisiones			x	
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Administración de talento Humano	Selección	ANALISTA DE SELECCIÓN Y DESARROLLO	Conocimiento y Calidad en el trabajo		x		

Continúa...

Siguiente...

GERENCIAS	ÁREAS	SUBÁREAS	CARGOS	COMPETENCIAS	NIVELES			
					A	B	C	D
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Administración de talento Humano	Seguridad y salud	ANALISTA EN SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL (TÉCNICO DE SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL)	Compromiso			x	
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Administración de talento Humano	Seguridad y salud	ANALISTA EN SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL (TÉCNICO DE SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL)	Ética y Transparencia			x	
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Administración de talento Humano	Seguridad y salud	ANALISTA EN SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL (TÉCNICO DE SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL)	Integridad			x	
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Administración de talento Humano	Seguridad y salud	ANALISTA EN SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL (TÉCNICO DE SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL)	Orientación al socio y Confianza			x	
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Administración de talento Humano	Seguridad y salud	ANALISTA EN SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL (TÉCNICO DE SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL)	Responsabilidad			x	
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Administración de talento Humano	Seguridad y salud	ANALISTA EN SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL (TÉCNICO DE SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL)	Capacidad de planificación y organización			x	
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Administración de talento Humano	Seguridad y salud	ANALISTA EN SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL (TÉCNICO DE SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL)	Conocimiento y Calidad en el trabajo		x		
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Administración de talento Humano	Seguridad y salud	MÉDICO	Compromiso		x		
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Administración de talento Humano	Seguridad y salud	MÉDICO	Ética y Transparencia		x		
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Administración de talento Humano	Seguridad y salud	MÉDICO	Integridad			x	
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Administración de talento Humano	Seguridad y salud	MÉDICO	Orientación al socio y Confianza			x	
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Administración de talento Humano	Seguridad y salud	MÉDICO	Responsabilidad		x		
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Administración de talento Humano	Seguridad y salud	MÉDICO	Capacidad de planificación y organización		x		
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Administración de talento Humano	Seguridad y salud	MÉDICO	Conocimiento y Calidad en el trabajo		x		
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Administración de talento Humano	Seguridad y salud	ENFERMERA	Compromiso		x		
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Administración de talento Humano	Seguridad y salud	ENFERMERA	Ética y Transparencia		x		
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Administración de talento Humano	Seguridad y salud	ENFERMERA	Integridad			x	


Continúa...

Siguiente...

GERENCIAS	ÁREAS	SUBÁREAS	CARGOS	COMPETENCIAS	NIVELES			
					A	B	C	D
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Administración de talento Humano	Seguridad y salud	ENFERMERA	Orientación al socio y Confianza			x	
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Administración de talento Humano	Seguridad y salud	ENFERMERA	Responsabilidad		x		
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Administración de talento Humano	Seguridad y salud	ENFERMERA	Capacidad de planificación y organización		x		
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Administración de talento Humano	Seguridad y salud	ENFERMERA	Colaboración		x		
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Administración de talento Humano	Seguridad y salud	ENFERMERA	Conocimiento y Calidad en el trabajo		x		
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Administración de talento Humano	Seguridad y salud	TRABAJADOR SOCIAL	Compromiso		x		
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Administración de talento Humano	Seguridad y salud	TRABAJADOR SOCIAL	Ética y Transparencia		x		
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Administración de talento Humano	Seguridad y salud	TRABAJADOR SOCIAL	Integridad		x		
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Administración de talento Humano	Seguridad y salud	TRABAJADOR SOCIAL	Orientación al socio y Confianza		x		
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Administración de talento Humano	Seguridad y salud	TRABAJADOR SOCIAL	Responsabilidad		x		
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Administración de talento Humano	Seguridad y salud	TRABAJADOR SOCIAL	Desarrollo estratégico de Talento Humano		x		
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	Administración de talento Humano	Seguridad y salud	TRABAJADOR SOCIAL	Conocimiento y Calidad en el trabajo		x		

Elaborado por: Las autoras

ANEXO 5 DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

 DICCIONARIO DE COMPETENCIAS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO			
COMPETENCIAS CARDINALES			
Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la Cooperativa. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos de la Cooperativa.	A	Define la visión, misión valores y estrategias de la Cooperativa y genera en todos sus compañeros la capacidad de sentirlos como propios.
		B	Cumple con los lineamientos fijados en la visión, misión, valores y estrategias de la Cooperativa en relación con el área a su cargo.
		C	Cumple con los lineamientos fijados en relación con las actividades a su cargo.
		D	Cumple con los lineamientos fijados para su puesto de trabajo y se toma los objetivos de la cooperativa como propios.
Ética y Transparencia	La ética se fundamenta en los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales y el respeto de las políticas de la Cooperativa.	A	Establece los parametros de trabajo para si mismo, basado en el respeto, principios y bajo la políticas de la Cooperativas.
		B	Dirige el área a su cargo y actúa con respeto, principios, valores morales bajo las políticas de la Cooperativa
		C	Conduce a su grupo y los orientar a actuar de con respeto, principios morales, y bajo las políticas de la Cooperativa
		D	Actúa con respeto, principios, valores morales y bajo las políticas de la Cooperativa
Integridad	Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, la buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer y construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veráz	A	Promueve e inculca entre sus compañeros y lo demás colaboradores de la Cooperativa el respeto por los valores y la justicia en e trato a los demás
		B	Guía sus acciones y las de sus colaboradores crear realaciones de confianza con respeto de las costumbres y principios de la Cooperativa
		C	Guía sus acciones y crea relaciones de confianza con respeto de las costumbres fomentando entre sus compañeros de trabajo hacer lo mismo
		D	Actúa respetando sus valores y las prácticas profesionales consecuente con lo que dice y lo que exige la Cooperativa
Responsabilidad	Capacidad de comprometerse y actuar de forma correcta y de mantener un balance entre las obligaciones personales y profesionales, promover el logro de los objetivos corporativos y un adecuado ambiente laboral.	A	Fomenta y cumple con las actividades y objetivos de la Cooperativa a su genera un buen ambiente de trabajo
		B	Impulsa y cumple con las activiades y objetivos asignados a su área y su promueve un buen ambiente de trabajo
		C	Alcanza con sus colaboradores los objetivos de su sector y a su mantienen un adecuado clima de trabajo
		D	Cumple con las tareas a su cargo y alcanza los objetivos laborales
Orientación al Socio y Confianza	Capacidad de ayudar , servir, comprender y satisfacer las necesidades de los socios y de todos aquellos que cooperen en la relación cooperativa -socio tanto como los asociados a la prestación de servicios.	A	Crea y mantiene un buena relacación con lo socios a su vez les brinda soluciones a largo plazo
		B	Promueve y realiza la búsqueda de información sobre las necesidades de los socios, adecuando los servicios disponibles de la Cooperativa a sus requerimientos.
		C	Mantiene una buena actitud y una total disponibilidad con los socios.
		D	Mantiene una comunicación abierta con el socio para poder brindarle soluciones a su vez conocer su nivel de satisfacción.

Continúa...

Siguiente...

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA		
Capacidad de planificación y organización	Capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos.	A Prevé en situaciones o problemas puntos críticos así mismo establece mecanismos de control y coordinación, verificando datos y información.
		B Administra simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo mecanismos de coordinación y control de la información del desarrollo de los mismos.
		C Establece objetivos, plazos y prioridades para la realización de las tareas, verificando la eficacia del trabajo y de la información para verificar que se hayan ejecutado de la manera correcta.
		D Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos.
Construcción de relaciones de negocios	Habilidad de involucrarse en las necesidades del o de los socios para ofrecerles soluciones a sus problemas actuales y/o futuros con una perspectiva de largo plazo.	A Fomenta una buena relación entre el socio y la Cooperativa, realiza análisis para asumir riesgos de negocio conjuntos a corto y largo plazo.
		B Se involucra en la toma de decisiones del socio y lo anima a confrontar situaciones difíciles.
		C Resuelve eficazmente la mayor parte de los problemas o exigencias expuestas por los socios.
		D Busca información sobre las necesidades de los socios y los coteja con los servicios disponibles en la Cooperativa.
Desarrollo Estratégico de Talento Humano	Capacidad para analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la Cooperativa.	A Realiza proyecciones de necesidades de Talento Humano en distintas posiciones y asu vez el promueve el desarrollo de los colaboradores para poder cubrir los mismos con una proyección a largo plazo
		B Utiliza técnicas y herramientas para el desarrollo de los colaboradores en función de la estrategia de la Cooperativa
		C Aplica y define herramientas y acciones para el desarrollo de las competencias críticas de los colaboradores
		D Evalúa a su equipo de trabajo y su porpone y desarrolla acciones para el desarrollo de sus colaboradoreslo.
Liderazgo	Habilidad para orientar, motivar, inspirar confianza en las acciones de los colaboradores en una dirección determinada, fijando objetivos y dando seguimiento a los mismos, asegurando competitividad y efectividad a largo plazo.	A Orienta a su equipo en una sola dirección, cumple con sus actividades y cumplimiento de los objetivos de la Cooperativa
		B El equipo lo percibe como líder, fija tareas y objetivos y los evalúa brindando retroalimentación a todo su equipo
		C Fija objetivos que el grupo acepta y realiza el seguimiento
		D No es percibido como líder por su equipo, presenta dificultades para fijar objetivos a pesar de ponerlos en marcha
Toma de Decisiones	Capacidad para analizar diferentes opciones considerando las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en la Cooperativa para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales.	A Genera opciones múltiples frente a una situación a resolver, y especialmente ante situaciones críticas o sensibles para la Cooperativa.
		B Establece las mejores opciones desde diferentes puntos de vista para la selección de la mejor opción en función de los objetivos estratégicos de la Cooperativa.
		C Ejecuta y supervisa las opciones elegidas en función de los objetivos de la Cooperativa
		D Genera más de una opción frente a cada situación a resolver

Continúa...

Siguiente...

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR PUESTOS DE TRABAJO		
Conocimiento y Calidad en el Trabajo	Capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas que se requieran para el ejercicio de la función a cargo.	A Entiende y pone en práctica todos sus conocimientos y experiencias en relación a su especialidad y función aún en los aspectos más complejos.
		B Pone en práctica todos sus conocimientos en relación a su especialidad y con los temas a su cargo.
		C Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad como para cumplir su función.
		D Comparte con otros sus conocimientos y experiencias para realizar las tareas a su cargo.
Calidad y Mejora Continua	Capacidad para satisfacer a los socios y aumentar dicha satisfacción a través de la mejora de su desempeño ,optimizando los recursos disponibles y agregando valor a la Cooperativa.	A Genera y promueve métodos de trabajo cooperativistas que permitan optimizar los recursos disponibles en relación con las actividades bajo su responsabilidad.
		B Brindar y diseña métodos de trabajo para su área que permitan optimizar los recursos disponibles en la relación con las actividades bajo su responsabilidad.
		C Optimiza los recursos disponibles y genera valor a través de soluciones originales o diferentes en relación con las tareas a cargo
		D Propone acciones con el propósito de optimizar los recursos disponibles
Colaboración	Capacidad de trabajar en colaboración dentro de su área y con otras áreas de la Cooperativa u organismos externos con los que deba interactuar.	A Cumple con las tareas a su cargo y alcanza los objetivos laborales
		B Alienta al buen desarrollo de de la actividades por medio de sus actitudes
		C Comprende la necesidad de que todos colaboren ya sea integrantes de la misma área o de las demás; para la mejor consecución de los objetivos generales de la Cooperativa.
		D Poca predisposición para realizar todo aquello que no esté dentro de sus obligaciones específicas.
Comunicación	Capacidad de escuchar al otro y comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones y comunicar por escrito con claridad.	A Diseña herramientas y metodologías para preparar la mejor estrategia de comunicación.
		B En su área es reconocido por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.
		C Se comunica sin ruidos evidentes con otras personas tanto en forma oral como escrita.
		D En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas.
Conocimiento del mercado	Capacidad de comprender las necesidades de los socios y futuros socios, así también prever las tendencias, las diferentes oportunidades del mercado, las amenazas de la competencia , y los puntos fuertes y débiles de la Cooperativa.	A Elabora y propone proyectos alineados con los objetivos estratégicos, realiza correctos análisis de fortalezas y debilidades, reconoce las potenciales amenazas del mercado en el que actúa.
		B Toma decisiones estratégicas y define objetivos para la cuál genera planes de acción y seguimiento que apunten a lograrlos.
		C Comprende la estrategia, objetivos y la cultura de la Cooperativa como los de Socios.
		D Comprende las necesidades de los socios.

Continúa...

Siguiente...

Pensamiento y Habilidad analítica	Capacidad para realizar un análisis lógico e identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes.	A	Realiza análisis lógicos, identifica problemas y los analiza, organiza y presenta datos financieros y estadísticos, y establece conexiones relevantes entre datos numéricos.
		B	Analiza información e identifica problemas coordinando datos relevantes y estableciendo conexiones entre los mismo.
		C	Realiza analisis e identifica problemas coordinando datos relevantes, organiza y presentar datos numéricos.
		D	Tiene escasa capacidad para el análisis y para identificar problemas y coordinar los datos relevantes.
Habilidades Mediáticas	Capacidad para comunicarse a través de los medios de comunicación con efectividad y eficacia. Implica actuar con desenvoltura frente a los medios en general, en conferencias de prensa, reuniones con sus pares o superiores, o con la comunidad y en la grabación de videos, teleconferencias y cualquier otro medio de comunicación.	A	Se comunica con claridad y precisión en cualquier circunstancia, aún en situaciones difíciles. La imagen de la Cooperativa esta por encima de sus intereses personales.
		B	Comunica exactamente lo que se espera en pos de los intereses de la Cooperativa.
		C	Se comunica adecuadamente, en circunstancias diversas y difíciles.
		D	El nerviosismo frente a los medios o auditorios no habituales, no le permite manejar adecuadamente las exposiciones públicas.
Innovación	Capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, los socios.	A	Presenta una solución novedosa y original, a la medida de los requerimientos de las actividades que realiza la Cooperativa
		B	Presenta soluciones a problemas o situaciones que se dan en el desarrollo de las actividades de la Cooperativa.
		C	Aplica o recomienda soluciones para resolver problemas o situaciones utilizando su experiencia en otras similares.
		D	Aplicao recomienda respuesta estándar que el mercado u otros utilizarían para resolver problemas o situaciones similares a los presentados en su área.
Negociación	Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación centrandose en el problema y no en la persona.	A	Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios tanto como para el socio y el beneficio de la Cooperativa
		B	Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la Cooperativa.
		C	Realiza acuerdos satisfactorios para la Cooperativa , pero no siempre considera el interés de los socios.
		D	Tiene en cuenta los objetivos de la la Cooperativa y logra acuerdos satisfactorios centrande la negociación en las personas que la realizan.

Continúa...


Siguiente...

Disciplina personal y Productividad	Apoyar e instrumentar decisiones por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo y compasivo aún en la toma de decisiones en situaciones difíciles. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos de la Cooperativa.	A	Apoya e instrumenta todas las directivas que recibe en beneficio de la Cooperativa y de los objetivos comunes.
		B	Apoya e instrumenta las directivas recibidas y establece objetivos que superan el promedio y los cumple casi siempre
		C	Instrumenta adecuadamente las directivas recibidas, fija objetivos de alto rendimiento para el grupo que en raras ocasiones él mismo alcanza.
		D	Raramente demuestra algún apoyo a las directivas recibidas. No siempre cumple con los objetivos establecidos.
Orientación a los resultados	Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.	A	Trabaja para conseguir los objetivos planteados contribuyendo con otras áreas en el alineamiento de sus objetivos definidos por la Cooperativa en todos sus ámbitos.
		B	Compromete a su equipo en el logro de los objetivos, considerando los beneficios de la Cooperativa.
		C	Fija objetivos para su área en concordancia con los objetivos estratégicos de la Cooperativa.
		D	Trabaja para alcanzar los estándares definidos por los niveles superiores, en los tiempos previstos y con los recursos que se le asignan.
Profundidad en el conocimiento de los Servicios	Es la capacidad de conocer a fondo los servicios y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos y necesidades de los socios.	A	Conoce todos los servicios que presta la Cooperativa que al ser consultado es capaz de ofrecerlos sin ningún límite para satisfacer a las necesidades de los Socios
		B	Realiza mediciones de prestaciones de los servicios. Conoce profundamente a la competencia y las ventajas/desventajas competitivas de sus servicios.
		C	Investiga y se mantiene informado sobre los servicios actuales, obteniendo ventajas con los beneficios que cada uno de ellos ofrece.
		D	Conoce los servicios utilizados habitualmente.
Trabajo en Equipo	Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos y participar activamente en la persecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.	A	Expresa satisfacción personal con los éxitos de sus pares y subordinados.
		B	Crea un buen clima de trabajo, e interviene desligando situaciones de conflicto centrándose en el logro de los fines compartidos.
		C	Se compromete en la búsqueda de logros compartidos
		D	Prioriza los objetivos personales por encima de los del equipo y tiene dificultades para involucrarse en la tarea grupal.

Elaborado por : Las Autoras

Adaptado: Martha Alles 2005

ANEXO 6 DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS

 DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS			
COMPETENCIAS	SIGNIFICADO	NIVEL	COMPORTAMIENTOS
COMPORTAMIENTOS CARDINALES			
COMPROMISO	<p>Sentir como propios los objetivos de la Cooperativa. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos de la Cooperativa.</p>	A	Difine en objetivos claros la visión de la organización, identificándose y tomándolos como propios, a partir de lo cual se transforma en su paladín.
			Apoya e instrumenta las decisiones organizacionales comprometido con el logro del objetivo de la Cooperativa y la búsqueda constante del mejoramiento de la calidad y la eficiencia
			Trasmite a pares y supervisados los objetivos y los motiva y hace partícipes para generar compromiso e identificación.
			Se ocupa personalmente de que la organización reconozca el esfuerzo de sus colaboradores, a fin de mantener la motivación y el compromiso del grupo.
			Diseña e instrumenta herramientas de seguimiento y control de las acciones planeadas, a fin de controlar la marcha de sus procesos en post del logro de los objetivos propuestos
		B	Asume como propios los objetivos de la organización, sintiéndose totalmente identificado con ellos, la cual es su guía para la acción y la toma de decisiones en cada situación.
			Se siente orgulloso de ser parte de la organización y actúa consecuentemente.
			Cumple con sus compromisos personales y profesionales.
			Se esfuerza por generar la adhesión y el compromiso de su equipo de trabajo, a través de la instrumentación de mecanismos de intercambio de información escuchando y respetando las ideas de sus colaboradores.
			Apoya e instrumenta las decisiones dentro de su equipo de trabajo y superiores con miras a logro de los objetivos planteados
		C	Comprende y asume como propios los objetivos de la organización.
			Genera información para el control de la gestión, y busca feedback para chequear su nivel de desempeño.
			Nunca se compromete a realizar algo que no puede cumplir.
			Se mantiene motivado y motiva a sus compañeros, para guiar su accionar según los objetivos pautados.
			Tiene un buen nivel de desempeño y alcanza siempre los objetivos que se les pautan, esforzándose para mejorar continuamente y por participar y aportar ideas y soluciones superadoras.
		D	Comprende y se compromete con los objetivos que se le pautan, y trabaja para el logro de los mismos.
			Escucha opiniones sobre su desempeño, y corrige su accionar si es necesario con el fin de lograr lo que se espera de él y de satisfacer a sus superiores.
			Tiene un buen nivel de desempeño y de cumplimiento de las pautas formales de la organización
			Se identifica con el grupo al cual pertenece y se siente parte y responsable por el logro de los resultados que se esperan de ellos.
			Usualmente cumple con lo que promete.
ÉTICA Y TRANSPARENCIA	<p>La ética se fundamenta en los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales y respetar las políticas Cooperativista.</p>	A	Estructura la visión y misión organizacionales sobre la base de valores morales y transparencia.
			Establece un marco de trabajo que respeta tanto las políticas de la organización como los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales.
			Es modelo en el mercado y en su organización y se lo reconoce por ser fiel a sus principios tanto en lo laboral como en otros ámbitos de su vida.
			Prioriza valores y buenas costumbres, aún por sobre intereses propios o de la organización.
		B	Guía sus decisiones y acciones, tanto las que realiza personalmente como las de su equipo, sobre la base de sus valores morales.
			Respeto y hace respetar a sus colaboradores las pautas de trabajo establecidas por la organización, orientadas a desempeñarse en base a las buenas prácticas profesionales.
			Orienta a su gente cuando estas se encuentran en situaciones en las que sus intereses y sus valores son inconsistentes o contradictorios.
			Hace aportes y prevee ideas para mejorar el accionar de la cooperativa y adecuarlos a los valores y principios comunes.
		C	Guía sus acciones por sus valores morales, orienta y motiva a sus compañeros a actuar de la misma manera
			Busca consejo y asistencia cuando se encuentra en situaciones en los que sus valores y principios chocan con las exigencias laborales.
			Se desempeña respetando las pautas de trabajo de la cooperativa, las buenas costumbres valores y principios morales velando por su cumplimiento y de la gente que la rodea.
			Se siente seguro con respecto a sus acciones y decisiones, y puede dar cuenta de los principios que guían su acción.
		D	Actúa de acuerdo con los valores y principios morales
			Es confiable y sus principios son sólidos.
			Si la situación lo requiere, es capaz de dar cuenta de los valores que guían su acción
respeto las pautas de acción que le impone la organización.			

Continúa...



Siguiente...

INTEGRIDAD	Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, la buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer y construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veráz	A	Dirige ambientes de trabajo en los que se guía por principios y valores.
			Sus acciones son congruentes con sus dichos
			Orienta su vida y su propio trabajo según sus valores
			Genera y promueve equipos de trabajo orientado por valores.
			Estable relaciones laborales o negociaciones sobre la base de sus principios y y del respeto.
		B	Supervisa el trabajo de su equipo de acuerdo con los objetivos, ideas y expectativas que previamente les ha expuesta.
			Cuando se equivoca admite sus errores y actua en consecuencia.
			Sigue sus reglas que se ajustan a su criterio y no obedece aquellas que no lo hacen
			Expresa clara y arbitrariamente lo que piensa y siente de manera positiva tratando de acercar posiciones y de no generar rechazo.
			Promueve acciones integras entre sus compañeros.
		C	Establece relaciones laborales basadas en el respeto y la equidad tanto para la distribución de trabajo como para la evaluación y la retribución.
			Induce a otros a actuar de acuerdo con valores y creencias.
			Maneja sus recursos y relaciones con honradez y confiabilidad.
			Es honesto en sus vínculos con los demás expresa lo que siente, trata de no generar falsas expectativas, y cumple con lo que promete.
			Es abierto y honesto en las relaciones laborales,
		D	Genera vínculos de confianza en su ámbito mas cercano y cotidiano de trabajo.
			Expresa claramente lo que piensa, sin ser ofensivo u opositorista.
			En situaciones complejas, deriva la resolución a su superior.
			reconoce sus errores o sentimientos negativos.
ORIENTACIÓN AL SOCIO Y CONFIANZA	Capacidad de ayudar , servir, comprender y satisfacer las necesidades de los socios y de todos aquellos que cooperen en la relación cooperativa -socio tanto como los asociados a la prestación de servicios.	A	El cuidado del cliente forma parte siempre de su estrategia de empresa: es una convicción que promueve atraves de su constante ejemplo
			Prioriza la relación de largo plazo con el cliente por sobre beneficios inmediatos ocasionales.
			Incluye con la relación con el cliente el conocimiento y la preocupación en cuanto a los propios clientes de éste.
			Planifica sus acciones de acuerdo a las necesidades de sus clientes
			Es un referente interno y externo cuando se busca aportar soluciones o satisfacer necesidades de los socios.
		B	Promueve en su equipos y entre sus compañeros de trabajo la actitud de buscar información sobre necesidades latentes o potenciales de los socios.
			Adecua los servicios a las necesidades tanto actuales como potenciales de los socios.
			Ayuda a sus socios a detectar necesidades no manifiestas o potenciales
			Indaga mas alla de las necesidades actuales de los socios.
			Genera ambientes y procesos de trabajo que cuida y atiende al socio.
		C	Responde a las demandas de los socios brindándoles satisfacción mas alla de lo esperado.
			Atiende personalmente a los socios en algunas ocasiones para mantener la vía de comunicación abierta.
			Esta disponible para los socios internos y externos.
			Dedica tiempo a estar y conocer a los socios que se acercan a su oficina.
			Genera mecanismos para conocer el nivel de satisfacción de los socios.
		D	Promueve entre sus companeros de trabajo el contacto permanente con los socios.
			Tiene una constante actitud de servicio hacia sus compañeros.
			Atiende a cada socio con dedicación y voluntad de satisfacer la demandas que se le planteen.
			Comprende que el socio es fudamental para su organización y actúa en consecuencia.
			Es paciente y tolerante con los socios y compañeros, aún en situaciones complejas

Continúa...

Siguiente....

RESPONSABILIDAD	Capacidad de comprometerse y actuar de forma correcta y de mantener un balance entre las obligaciones personales y profesionales, promover el logro de los objetivos corporativos y un adecuado ambiente laboral.	A	Mantiene un adecuado balance entre las obligaciones personales y profesionales, tanto en lo que respecta a sí mismo como a la organización en su conjunto.
			Analiza y elabora soluciones que permiten mejorar los tiempos y la calidad de la ejecución de las tareas para el logro de los objetivos.
			Promueve el logro de los objetivos organizacionales y un buen ambiente laboral.
			Es un referente para sus compañeros, colaboradores y para la organización con relación a este aspecto.
			Diseña políticas organizacionales que promueven el equilibrio entre las responsabilidades personales y laborales de sus colaboradores.
		B	Lleva a cabo acciones entre sus colaboradores para velar por el cumplimiento de las políticas organizacionales en relación con las responsabilidades a cargo.
			Promueve el logro de los objetivos asignados a su área y un mejor ambiente laboral dentro de su campo de acciones
			Implementa nuevas formas de realizar las tareas que se traducen en los mejores resultados del área a su cargo que a su vez repercuten en el conjunto de la organización.
			Mantiene un adecuado balance entre las obligaciones personales y profesionales, tanto a nivel individual como en su área de trabajo.
			Es un ejemplo entre los colaboradores del área en materia de responsabilidad.
		C	Vela para que sus colaboradores logren un correcto equilibrio entre su vida personal y profesional.
			Mantiene un adecuado equilibrio entre las obligaciones personales y profesionales tanto a nivel individual entre compañeros y colaboradores a su cargo.
			Logra, junto con sus compañeros y colaboradores los objetivos de su sector, en un adecuado clima laboral.
			Propone mejoras para sus áreas de interés .
			Busca oportunidades para mejorar el desempeño y logro de resultados de su sector
		D	Cumple con las tareas a su cargo y logra alcanzar los objetivos laborales sin descuidar sus obligaciones personales.
			Consigue mantener un adecuado equilibrio en su vida personal y profesional.
			Solicita ayuda en situaciones que no puede manejar lo desestabilizan tanto personal como profesionalmente.
			Trabaja preservando en su entorno un buen clima laboral.
			Aplica los procedimientos organizacionales para mejorar los tiempos y la calidad en la ejecución de sus tareas
COMPORTAMIENTOS ESPECÍFICOS POR ÁREA			
CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	Capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos.	A	Organiza el trabajo del área de manera efectiva, utilizando el tiempo de la mejor forma posible
			Dirige varios proyectos simultáneamente, sin perder el control
			Tiene claridad respecto de las metas de su área y de su cargo, y actúa en consecuencia
			Crea y actualiza permanentemente los manuales de procedimientos del área.
			Fija apropiadamente objetivos a largo plazo relevantes para la organización, considerando que sean medibles y realistas
		B	Es metódico, sistemático y organizado
			Documenta lo acordado sobre metas y objetivos y distribuye la información entre todas las personas involucradas en el proyecto
			Distribuye adecuadamente las tareas, recursos humanos y técnicos
			Se toma tiempo para planear cada una de las tareas y proyectos a su cargo y establece un plan de acción y un plan de seguimiento.
			Maneja el tiempo eficientemente, y es capaz de participar paralelamente en diversos proyectos
		C	Formula objetivos racionales para plazos definidos
			Calcula los tiempos y programa actividades, definiendo prioridades
			Establece fechas de seguimiento, teniendo en cuenta plazos finales
			Verifica el progreso de las tareas o asignaciones a medida que se producen los avances.
			Utiliza los recursos disponibles con eficiencia.
		D	Planea sus tareas a corto plazo.
			Hace seguimiento del cumplimiento de los objetivos y de los plazos; corrige sus previsiones cuando es necesario.
			Conoce muy bien las responsabilidades y objetivos de su puesto y organiza el trabajo y distribuye adecuadamente los tiempos para las actividades diarias.
			Emite datos e información de gestión para el seguimiento de los resultados del área.
			Administra sus recursos con cuidado.

Continúa...

Siguiente...

CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES DE NEGOCIOS	Habilidad de involucrarse en las necesidades del o de los socios para ofrecerles soluciones a sus problemas actuales y/o futuros con una perspectiva de largo plazo.	A	Conoce profundamente el negocio(Servicios Coperativos) y la competencia que enfrentan .
			Comprende con profundidad los problemas de los socios en diversas circunstancias.
			Mantiene excelentes relaciones con los socios, se involucra en los negocios de éstos y llega a establecer una relación beneficiosa tanto para ellos como para la Cooperativa.
			Detecta oportunidades de negocio para la Cooperativa.
			Se anticipa a las oportunidades y a las posibles situaciones negativas o problemas que se le podrían presentar a los socios, y aporta alternativas acertadas para cada caso.
		B	Mantiene una buena relación con los socios.
			Realiza acciones para solucionar problemas potenciales de los socios.
			Colabora en la toma de decisiones de los socios y los anima a enfrentarse a situaciones difíciles, realizando propuestas atinadas para superar los inconvenientes.
			Detecta potenciales necesidades y problemas con los socios.
			Se anticipa a necesidades y problemas con los socios a largo plazo y prepara soluciones acertadas.
		C	Mantiene una buena relación con los socios y logra su confianza.
			Conoce el negocio de sus socios.
			Se anticipa a las necesidades y problemas de los clientes a mediado plazo y plantea propuestas para resolverlos.
			Resuelve acertadamente los problemas actuales de los socios.
			Investiga las necesidades actuales y potenciales de los socios.
		D	Mantiene uan relación cordial y amable con los socios.
			Muestra interés por conocer el negocio de los socios.
			Se anticipa a necesidades de los clientes a corto plazo.
			Investiga acerca de las nececidades actuales de los socios.
			Resuelve problemas no muy complejos de los socios.
DESARROLLO ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO	Capacidad para analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la Cooperativa.	A	Adpota y desarrolla nuevos perfiles entre sus colaboradores, identificando sus capacidades para afrontar futuros cambios en el contexto organizacional y asi ofrecer una respuesta rápida y eficiente ante los distintos
			Prepara un plan de desarrollo con sus colaboradores a partir de explorar sus áreas de interés.
			Propone y lidera acciones de capacitación y desarrollo, preocupándose por conseguir los recursos requeridos para ello.
			Colabora con notable destrea en la incorporación de sus nuevos colaboradores tanto de se área como otros sectores relacionados, haciendo una correcta evaluación de las necesidades actuales y futuras
			Desarrolla a su gente para futuras responsabilidades de trabajo, manteniendole alineada alas necesidades de la Cooperativa
		B	Brinda a sus colaboradores la oportunidad de participar en proyectos que los proporcione experiencia enriquecedoras, como forma de colaborar con su desarrollo
			Se sirve de novedosas herramientas para contribuir al crecimiento de su equipo de trabajo, manteniéndole alineado a la estrategia de la cooperativa
			Anima a sus colaboradores a participar con responsabilidad de todas las acciones de capacitación.
			Provee de asesoria y de feedback para apoyar las actividades de desarrollo de sus colaboradores.
			Delega funciones integrales de trabajo en base a una correcta evaluación de las capacidades y pontenciales de sus colaboradores
		C	Se sirve de herramientas elaboradas por otros sectores para contibuir al crecimiento a la gente de su área
			Da feeback cuando su gente lo solicita
			Identifica debilidades entre sus colaboradores en vista de proyectos a desarrollarse a corto y mediado plazo.
			Desarrolla alguna nueva capacidad sólo cuando es necesario en la implementación de una tarea.
			Implementa el plan de desarrollo para su equipo de trabajo, sin percibir el efecto que causa en su motivación y desempeño
		D	Solicita ayuda para la evaluación de su gente cuando baja su rendimiento, y realiza las acciones necesarias para alcanzar un nivel de desempeño adecuado
			Brinda cotidianamente orientación a su equipo para contribuir al desarrollo de capacidades concretas vinculadas a la especialidad del grupo
			No muestra demasiado interés por acciones de capacitación promovidas desde otras áreas si no tienen aplicabilidad inmediata en la tarea.
			Cuando el volumen de trabajo lo sobrepasa, delegan tareas que le permiten a su gente a explorar sus capacidades, pero no comprende de hacerlo habitualmente

Continúa...



Siguiente...

LIDERAZGO	Habilidad para orientar , motivar, inspirar confianza en las acciones de los colaboradores en una dirección determinada, fijando objetivos y dando seguimiento a los mismos, asegurando competitividad y efectividad a largo plazo.	A	Orienta la acción de sus grupos en la dirección necesaria para el logro de los objetivos
			Inspira con su ejemplo:brinda valores de acción
			Tiene una energía y perseverancia y las trasmite con su ejemplo a los demás, logrando que sus compañeros y colaboradores desarrrlle también sus tareas con alto nivel de energía
			Motiva a cada uno de acuerdo con sus necesidades, y en pos del logro de los objetivos generales e individuales de desarrollo
			Anticipa los escenarios posibles de desarrollo de la acción para cada grupo
		B	Fija objetivos, los transmite y realiza un adecuado seguimiento al respecto, brindando feeback a los integrantes de su equipo
			Escucha a los demás y es escuchado
			El grupo lo percibe como líder y se orienta en función de los objetivos por él fijados
			Maneja el cambio orientad en el breve plazo
			Motiva al grupo para el logro de los objetivos organizacionales
		C	Fija objetivos para el grupo en función de los parámetros prefijados por sus superiores, realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado
			El grupo lo percibe como líder para llevar adelante proyectos
			Es técnicamente confiable y es buscado como referente para resolver dudas,por su reconocida experiencia
			Se aplica al desarrollo de sus tareas con energía y perseverancia adecuadas para el logro de sus objetivos, y demanda lo mismo de su gente
			El grupo no lo percibe como líder
		D	No es tomado como referente ni se valora su consejo
			Les cuesta brindar feeback a sus colaboradores
			Tiene dificultades para fijar objetivos, aunque puede poner a su equipo en marcha tras las metas planteadas y hacer un seguimiento
			No percibe las particularidades ni los niveles de motivación de su gente; sule no preocuparse por motivar a sus colaboradores
TOMA DE DECISIONES	Capacidad para analizar diferentes opciones considerando las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en la Cooperativa para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales.	A	Encara el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de opciones viables y convenientes, que sonsidera las circunstancias existentes los recursos disponibles y su impacto en la situación a resolver.
			Convence a sus compañeros y colaboradores la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver.
			Establece mecanismos de selección de opciones que contemplan el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales.
			Controla el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse que las mismas rspetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas teniendo en cuenta las consecuencias.
			Anticipa y prevee el alcance y profundidad del impacto que sus decisiones pueden tener en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
		B	Toma decisiones mediante el desarrollo de opciones viables y convenientes que considera las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en la Cooperativa.
			Genera opciones multiples a cada situación a resolver y especialmente en el caso de cuestiones críticas o sensibles para la organización.
			Aplica y promueve el mecanismo de selección de opciones establecidas para obtener el mejor resultado desde diversos puntos de vista en función de los objetivos organizacionales.
			Ejecuta y supervisa las opciones elegidas con calidad y oportunidad.
			Resuelve en tiempo y forma problemas de gran relevancia para su área, gracias a la gran ejecutividad que demuestran al determinar las acciones a seguir.
		C	Toma decisiones considerando las circunstancias y el impacto que tendran en su sector de trabajo.
			Genera claras opciones frente a cada situación a resolver especialmente en el caso de cuestiones críticas o sennsibles para su área.
			Utiliza el mecanismo de opciones establecido, para obtener el mejor resultado desde diversos puntos de vista en función de los objetivos organizacionales.
			Ejecuta con calidad las opciones elegidas.
			Analiza las variantes de acción teniendo en cuenta los lineamientos preestablecidos por la organización.
		D	Toma decisiones que permiten un óptimo aprovechamiento de los recursos existentes.
			Genera mas de una opción frente a cada situación a resolver.
			Aplica el mecanismo de opciones establecido.
			Ejecuta con los procedimientos vigentes las opciones elegidas.
			Realiza un adecuado análisis de la información disponible para tomar decisiones acertadas.

COMPORTAMIENTOS ESPECÍFICOS POR PUESTO

Continúa...



Siguiente...

<p>CONOCIMIENTO Y CALIDAD EN EL TRABAJO</p>	<p>Capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas que se requieran para el ejercicio de la función a cargo.</p>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="756 409 814 439">A</td> <td data-bbox="814 278 1978 575"> <p>Aplica los conceptos teóricos modernos y las mejoras prácticas al desarrollo de sus actividades desde las más sencillas hasta las más complejas. Comprende y relaciona los conocimientos de otras áreas que corresponden con su actividad. Su capacidad de análisis le permite basarse en hechos y datos concretos para la solución de problemas. Es proactivo en la cooperación con otras áreas de la organización que requieren sus conocimientos. Realiza constantes propuestas de mejoramiento y esta abierto a valorar propuestas de otros para optimizar el desempeño.</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="756 724 814 753">B</td> <td data-bbox="814 575 1978 872"> <p>Conoce ampliamente los temas relacionados a su trabajo Tiene los conocimientos necesarios para resolver los problemas dentro de su puesto.. Muestra interés por permanecer actualizado en los conocimientos requeridos por su puesto. Comprende la interrelación existente entre su área y otros sectores de la organización Sus reportes, trabajos y proyectos son completos y precisos y siempre esten bien presentados.</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="756 1020 814 1050">C</td> <td data-bbox="814 872 1978 1169"> <p>Conoce lo necesario para cumplir eficientemente con sus responsabilidades. Coopera con otras área cuando lo solicitan. Cumple con la calidad requerida en sus trabajos y proyectos. Comprende superficialmente la interrelación de su área con otros sectores de la organización. Toma iniciativas propias para mejorar los procedimientos de su área, pero no es habitual que escuche los puntos de vista de los demás.</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="756 1317 814 1347">D</td> <td data-bbox="814 1169 1978 1466"> <p>Carece de los conocimientos requeridos para desempeñarse efectivamente en su área. Posee escasa capacidad de análisis y es poco objetivo al evaluar situaciones o problemas. No toma iniciativas de mejora para los procesos de su puesto. No se actualiza en nuevas metodologías de trabajo ni aplica las teorías modernas a los procesos de su área. En sus reportes o trabajos evidencia poco esmero y falta de prolijidad.</p> </td> </tr> </table>	A	<p>Aplica los conceptos teóricos modernos y las mejoras prácticas al desarrollo de sus actividades desde las más sencillas hasta las más complejas. Comprende y relaciona los conocimientos de otras áreas que corresponden con su actividad. Su capacidad de análisis le permite basarse en hechos y datos concretos para la solución de problemas. Es proactivo en la cooperación con otras áreas de la organización que requieren sus conocimientos. Realiza constantes propuestas de mejoramiento y esta abierto a valorar propuestas de otros para optimizar el desempeño.</p>	B	<p>Conoce ampliamente los temas relacionados a su trabajo Tiene los conocimientos necesarios para resolver los problemas dentro de su puesto.. Muestra interés por permanecer actualizado en los conocimientos requeridos por su puesto. Comprende la interrelación existente entre su área y otros sectores de la organización Sus reportes, trabajos y proyectos son completos y precisos y siempre esten bien presentados.</p>	C	<p>Conoce lo necesario para cumplir eficientemente con sus responsabilidades. Coopera con otras área cuando lo solicitan. Cumple con la calidad requerida en sus trabajos y proyectos. Comprende superficialmente la interrelación de su área con otros sectores de la organización. Toma iniciativas propias para mejorar los procedimientos de su área, pero no es habitual que escuche los puntos de vista de los demás.</p>	D	<p>Carece de los conocimientos requeridos para desempeñarse efectivamente en su área. Posee escasa capacidad de análisis y es poco objetivo al evaluar situaciones o problemas. No toma iniciativas de mejora para los procesos de su puesto. No se actualiza en nuevas metodologías de trabajo ni aplica las teorías modernas a los procesos de su área. En sus reportes o trabajos evidencia poco esmero y falta de prolijidad.</p>
A	<p>Aplica los conceptos teóricos modernos y las mejoras prácticas al desarrollo de sus actividades desde las más sencillas hasta las más complejas. Comprende y relaciona los conocimientos de otras áreas que corresponden con su actividad. Su capacidad de análisis le permite basarse en hechos y datos concretos para la solución de problemas. Es proactivo en la cooperación con otras áreas de la organización que requieren sus conocimientos. Realiza constantes propuestas de mejoramiento y esta abierto a valorar propuestas de otros para optimizar el desempeño.</p>									
B	<p>Conoce ampliamente los temas relacionados a su trabajo Tiene los conocimientos necesarios para resolver los problemas dentro de su puesto.. Muestra interés por permanecer actualizado en los conocimientos requeridos por su puesto. Comprende la interrelación existente entre su área y otros sectores de la organización Sus reportes, trabajos y proyectos son completos y precisos y siempre esten bien presentados.</p>									
C	<p>Conoce lo necesario para cumplir eficientemente con sus responsabilidades. Coopera con otras área cuando lo solicitan. Cumple con la calidad requerida en sus trabajos y proyectos. Comprende superficialmente la interrelación de su área con otros sectores de la organización. Toma iniciativas propias para mejorar los procedimientos de su área, pero no es habitual que escuche los puntos de vista de los demás.</p>									
D	<p>Carece de los conocimientos requeridos para desempeñarse efectivamente en su área. Posee escasa capacidad de análisis y es poco objetivo al evaluar situaciones o problemas. No toma iniciativas de mejora para los procesos de su puesto. No se actualiza en nuevas metodologías de trabajo ni aplica las teorías modernas a los procesos de su área. En sus reportes o trabajos evidencia poco esmero y falta de prolijidad.</p>									
<p>Calidad y mejora continua</p>	<p>Capacidad para satisfacer a los socios y aumentar dicha satisfacción a través de la mejora de su desempeño ,optimizando los recursos disponibles y agregando valor a la Cooperativa.</p>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="756 1644 814 1673">A</td> <td data-bbox="814 1495 1978 1792"> <p>Diseña métodos de trabajo organizacionales que permiten optimizar los recursos disponibles- personas- materiales, etc Idea e implementa herramientas para agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes a los tradicionales, en relación con las tareas de las personas a su cargo o los procesos y métodos Planea y toma decisiones que facilitan a la organización una óptima consecución de sus objetivos Es un referente en la organiación y el mercado en general en materia de calidad y mejora continua Genera y promueve la disposición permanente a brindar aportes para solucionar problemas inusuales u optimice el uso de los recursos</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="756 1941 814 1970">B</td> <td data-bbox="814 1792 1978 2089"> <p>Diseña métodos de trabajo para su área que permiten optimizar los recursos disponibles- personas, materiales, etc Idea e implementa herramientas para agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes a los tradicionales Genera en su área de trabajo la disposición permanente a obtener aportes que signifiquen una solución a problemáticas inusuales o perfeccionen, modernicen u optimicen el uso de los recursos Toma desiciones que facilitan a su área de trabajo una óptima consecución de sus objetivos, a través del uso eficiente de los recursos disponibles Es un referente en su área en materia de calidad y mejora continua</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="756 2237 814 2267">C</td> <td data-bbox="814 2089 1978 2386"> <p>Optimiza los recursos disponible- personales- materiales-etc Es tomado como ejemplo por sus colaboradores y/o pares en materia de calidad y mejora continua Brinda aportes que significan una solución a problemáticas inusuales o perfeccionan e u optimizan el uso de los recursos Agrega valor através de ideas o soluciones originales o diferentes a los tradicionales, en relación con las tareas de las personas a su cargo o los procesos y métodos de su área de trabajo Toma decisiones que facilitan a sus colaboradores y compañeros la consecución de sus objetivos, a través del uso eficiente de los recursos disponibles</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="756 2534 814 2564">D</td> <td data-bbox="814 2386 1978 2683"> <p>Brinda aportes que significan una solución a problemáticas específicas u optimizan el uso de los recursos a su cargo Agrega valor al aportar soluciones factibles en la realiación de sus tareas y métodos de trabajo Propone acciones con el propósito de optimizar los recusos disponibles Alcanza sus metas logrando un uso eficiente de los recursos asignados Ejecuta sus tareas de manera eficiente</p> </td> </tr> </table>	A	<p>Diseña métodos de trabajo organizacionales que permiten optimizar los recursos disponibles- personas- materiales, etc Idea e implementa herramientas para agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes a los tradicionales, en relación con las tareas de las personas a su cargo o los procesos y métodos Planea y toma decisiones que facilitan a la organización una óptima consecución de sus objetivos Es un referente en la organiación y el mercado en general en materia de calidad y mejora continua Genera y promueve la disposición permanente a brindar aportes para solucionar problemas inusuales u optimice el uso de los recursos</p>	B	<p>Diseña métodos de trabajo para su área que permiten optimizar los recursos disponibles- personas, materiales, etc Idea e implementa herramientas para agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes a los tradicionales Genera en su área de trabajo la disposición permanente a obtener aportes que signifiquen una solución a problemáticas inusuales o perfeccionen, modernicen u optimicen el uso de los recursos Toma desiciones que facilitan a su área de trabajo una óptima consecución de sus objetivos, a través del uso eficiente de los recursos disponibles Es un referente en su área en materia de calidad y mejora continua</p>	C	<p>Optimiza los recursos disponible- personales- materiales-etc Es tomado como ejemplo por sus colaboradores y/o pares en materia de calidad y mejora continua Brinda aportes que significan una solución a problemáticas inusuales o perfeccionan e u optimizan el uso de los recursos Agrega valor através de ideas o soluciones originales o diferentes a los tradicionales, en relación con las tareas de las personas a su cargo o los procesos y métodos de su área de trabajo Toma decisiones que facilitan a sus colaboradores y compañeros la consecución de sus objetivos, a través del uso eficiente de los recursos disponibles</p>	D	<p>Brinda aportes que significan una solución a problemáticas específicas u optimizan el uso de los recursos a su cargo Agrega valor al aportar soluciones factibles en la realiación de sus tareas y métodos de trabajo Propone acciones con el propósito de optimizar los recusos disponibles Alcanza sus metas logrando un uso eficiente de los recursos asignados Ejecuta sus tareas de manera eficiente</p>
A	<p>Diseña métodos de trabajo organizacionales que permiten optimizar los recursos disponibles- personas- materiales, etc Idea e implementa herramientas para agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes a los tradicionales, en relación con las tareas de las personas a su cargo o los procesos y métodos Planea y toma decisiones que facilitan a la organización una óptima consecución de sus objetivos Es un referente en la organiación y el mercado en general en materia de calidad y mejora continua Genera y promueve la disposición permanente a brindar aportes para solucionar problemas inusuales u optimice el uso de los recursos</p>									
B	<p>Diseña métodos de trabajo para su área que permiten optimizar los recursos disponibles- personas, materiales, etc Idea e implementa herramientas para agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes a los tradicionales Genera en su área de trabajo la disposición permanente a obtener aportes que signifiquen una solución a problemáticas inusuales o perfeccionen, modernicen u optimicen el uso de los recursos Toma desiciones que facilitan a su área de trabajo una óptima consecución de sus objetivos, a través del uso eficiente de los recursos disponibles Es un referente en su área en materia de calidad y mejora continua</p>									
C	<p>Optimiza los recursos disponible- personales- materiales-etc Es tomado como ejemplo por sus colaboradores y/o pares en materia de calidad y mejora continua Brinda aportes que significan una solución a problemáticas inusuales o perfeccionan e u optimizan el uso de los recursos Agrega valor através de ideas o soluciones originales o diferentes a los tradicionales, en relación con las tareas de las personas a su cargo o los procesos y métodos de su área de trabajo Toma decisiones que facilitan a sus colaboradores y compañeros la consecución de sus objetivos, a través del uso eficiente de los recursos disponibles</p>									
D	<p>Brinda aportes que significan una solución a problemáticas específicas u optimizan el uso de los recursos a su cargo Agrega valor al aportar soluciones factibles en la realiación de sus tareas y métodos de trabajo Propone acciones con el propósito de optimizar los recusos disponibles Alcanza sus metas logrando un uso eficiente de los recursos asignados Ejecuta sus tareas de manera eficiente</p>									

Continúa...

Siguiente...

COLABORACIÓN	Capacidad de trabajar en colaboración dentro de su área y con otras áreas de la Cooperativa u organismos externos con los que deba interactuar.	A	Comparte información con sus compañero, colaboradores y subordinados, y realiza aportes a otras áreas de la organización
			Mantiene una actitud abierta hacia los demás
			Toma iniciativas y realiza acciones para colaborar con otros, y contribuye de manera importante al logro de sus resultados
			Sostiene buenas relaciones interpersonales con los demás
			Muestra interés por los objetivos y resultados de otras áreas
		B	Comparte con los demás la información que considera pertinente en cada caso
			Realiza acciones que contribuyen al cumplimiento de los objetivos de otras personas de la organización, sin descuidar los propios
			Es abierto al intercambio de ideas con los compañeros, y pares además muestra interés por los resultados de otras áreas
			Genera confianza en los demás por su actitud generosa a la hora de responsabilizarse por los objetivos comunes
		C	Proporciona la información que le solicitan otras áreas
			Escucha los requerimientos de los demás
			Muestra Interés por colaborar con los demás para la consecución de los objetivos de la organización
			Ayuda a otros cuando se le pide
		D	Es individualista en su trabajo
			Muestra interés únicamente por los propios resultados
			Muestra poca inclinación a contribuir con otros si eso no es parte de sus responsabilidades
Tiende a ser reservado con la información, dificultando o empobreciendo el trabajo de otros.			
COMUNICACIÓN	Capacidad de escuchar al otro y comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones y comunicar por escrito con claridad.	A	Comparte información relevante con sus colaboradores y con otras áreas de la organización
			Comunica sus ideas en forma clara, eficiente y fluida logrando que su audiencia entienda su mensaje e impactándola en el sentido que desea.
			Reconoce públicamente sus equivocaciones.
			Ofrece retroalimentación para ayudar a sus empleados a actuar de forma exitosa.
			Prepara sus instrucciones antes de transmitirlos.
		B	Comparte información relevante con su gente
			Escucha al otro poniéndose en su lugar, para comprender lo que piensa y siente.
			Se preocupa por generar mensajes claros y que sean comprendidos.
			Da retroalimentación a sus colaboradores para orientar su desarrollo y desempeño.
			Transmite sus mensajes e ideas claramente en todos los niveles de la organización.
		C	Difunde información pertinente entre sus pares y colaboradores.
			Da retroalimentación a sus empleados cuando se lo requiere
			Transmite adecuadamente sus ideas ya sea de forma oral o escrita.
			Realiza preguntas y trata de decir con sus propias palabras lo que entiende de lo que están expresando.
			Expone sus opiniones con claridad cuando corresponde.
		D	No comparte información que para otros puede ser relevante
			Tiene grandes dificultades para transmitir ideas y comunicar mensajes.
			No verifica si sus mensajes fueron entendidos, generando falsas interpretaciones.
			Ridiculiza las opiniones de las otras personas.
			Se expresa siempre de igual manera, sin adaptar su lenguaje a las características particulares de su interlocutor o de su audiencia.

Continúa...



Siguiente...

CONOCIMIENTO DEL MERCADO	Capacidad de comprender las necesidades de los socios y futuros socios, así también prever las tendencias, las diferentes oportunidades del mercado, las amenazas de la competencia, y los puntos fuertes y débiles de la propia Cooperativa.	A	Goza de un amplio conocimiento del mercado al cual se dirige la organización, y de los mercados relacionados. Conoce el mercado a escala nacional
			Tiene un conocimiento profundo de cada una de las Cooperativas que compiten con su organización. Conoce ampliamente los servicios de la Cooperativa, y sus ventajas y desventajas frente a los de su Cooperativa
			Investiga y analiza el mercado, y lo relaciona con las variables económicas e índices macroeconómicos, para identificar tendencias, amenazas y oportunidades
			Diseña estrategias que otorgan valor agregado a la organización y la hacen más competitiva en el mercado
			Permanece atento a los cambios y fluctuaciones del mercado, y posee una visión a futuro que le permite anticiparse a las circunstancias
		B	Posee un amplio conocimiento del mercado al cual se dirigen los servicios de la Cooperativa en el ámbito local
			Investiga posibles nuevos mercados
			Conoce bien a la competencia, sus servicios y sus estrategias
			Conoce el plan estratégico de la organización, y sugiere modificaciones alineadas al logro de los objetivos organizacionales
			Se anticipa a los cambios en el contexto, y detecta oportunidades en el mercado, que aprovecha estableciendo adecuadas estrategias inmediatamente
		C	Conoce las ventajas y desventajas de los servicios de la Cooperativa, así como el plan estratégico de la misma
			Roconoce las ventajas y desventajas de los productos de las Cooperativas Competidoras y sus estrategias en general
			Muestra interés por investigar y mejorar sus conocimientos acerca del mercado
			Presenta propuesta de mejoramiento que favorecen a la satisfacción de los socios
			Tiene conocimiento del negocio de sus socios
		D	Conoce los servicios de la organización
Comprende el negocio del socio y sus necesidades			
Tiene conocimientos generales del mercado			
Conoce superficialmente de las fortalezas y debilidades de su organización, y está al tanto de los objetivos del área y su relación con el negocio global			
PENSAMIENTO Y HABILIDAD ANALÍTICA	Capacidad para realizar un análisis lógico e identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes.	A	Recopila información compleja de manera ordenada y sistemática, establece diferentes relaciones entre los datos obtenidos, logrando descubrir problemas que no habían sido detectados
			Permanece atento a todos los cambios del contexto: observa y examina cada aspecto y establece relaciones entre los datos que obtiene, que le dan una base de información para planificar su estrategia de trabajo
			No se queda en los aspectos evidentes de los problemas, si no que busca las causas profundas de los mismos para tomar acciones preventivas.
			Elabora informes precisos y fáciles de comprender, interpretando y simplificando la complejidad de la información que maneja para que pueda ser utilizada por las diversas áreas de la organización.
			Comprende sistemas de alta complejidad, los descompone en sus diversas partes y establece relaciones entre los diferentes subsistemas
		B	Domina herramientas complejas para el estudio de la información numérica importante para su área.
			Identifica con criterio relaciones causales entre los datos numéricos de su área de incumbencia.
			Identifica con atinado criterio relaciones causales entre datos.
			Organiza muy eficazmente la información.
		C	Es observador de su entorno inmediato, recurriendo a fuentes próximas para la organización mas eficiente de la información que necesita para desarrollar su trabajo.
			Establece un orden de importancia básico de la información con fundamentos concretos, relacionandola con el objetivo que persigue.
			En el manejo cotidiano de la información, identifica relaciones causales y reorganiza los datos para facilitar en cumplimiento de los objetivos.
			Utiliza y maneja con destreza herramientas sencillas que le son útiles para la presentación de los datos referidos a los resultados de su trabajo.
			Identifica relaciones de causa y efecto cuando las considera relevantes para la resolución de un problema que obstaculiza su tarea.
		D	Tiende a simplificar la información
			Carece de herramientas adecuadas para el manejo y estudio de datos financieros y estadísticos
Presenta dificultades para comprender cuadros y informes que contengan datos interrelacionados.			
No se siente cómodo trabajando con datos numéricos complejos.			
La lectura y la elaboración de la información que maneja es siempre muy general.			

Continúa...



Siguiente

HABILIDADES MEDIÁTICAS	Capacidad para comunicarse a través de los medios de comunicación con efectividad y eficacia. Implica actuar con desenvoltura frente a los medios en general, en conferencias de prensa, reuniones con sus pares o superiores, o con la comunidad y en la grabación de videos, teleconferencias y cualquier otro medio de comunicación.	A	Se maneja con seguridad y solvencia frente a los medios, tanto en situaciones planeadas como inesperadas
			Posee un buen nivel de expresión verbal(con una rica aplicación lingüística, en los idiomas en que es necesario comunicarse), tanto como un adecuado uso de la expresión corporal
			Expone las idea que planea comunicar, aun cuando es obstaculizado o presionado, y no respnde aquello que no ha planeado ni desea decir
			Se expresa con claridad y precisión en toda circunstancia, aun en situaciones difíciles
			Prioriza el mensaje y la imagen de la cooperativa por sobre sus propias ideas, intereses o criterios
		B	Se conduce adecuadamente frente a los medios, en situaciones difíciles o bajo presión, si posee tiempo para preparar su presentación
			Posee un correcto manejo de la lengua(en los idiomas en que sea necesario comunicarse)
			Se expresa con claridad,precisión y sencillez
			Comunica lo que la organización le requiere, independientemente de sus propios intereses
		C	Se maneja adecuadamente ante auditorios pequeños o conocidos
			Puede exponer prosiciones de la Cooperativa, con preparación previa y aleccionamiento, aun en situaciones difíciles
			Utiliza correctamente su propio idioma
			Recorre el asesoramiento experto para el uso crrecto de su imagen como representantes de la Cooperativa
			Su discurso e claro y utiliza la termino logía que mejor domina por su expertise
		D	Se siente incómodo e inseguro en situaciones de exposición pública
			Tiene dificultades para expresarse con claridad y precisión, lo cual se agrava si se encuentra presionado o sin preparación
			No establece relación cordial con los medios
			Prioriza sus propias ideas o imagen por sobre los de la Cooperativa
			Expone las ideas que planea comunicar

Continúa...



Siguiente...

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

Continúa...

Siguiente...



DISCIPLINA PERSONAL Y PRODUCTIVIDAD	Apoyar e instrumentar decisiones por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo y compasivo aún en la toma de decisiones en situaciones difíciles. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos de la Cooperativa.	A	Se identifica con la visión y los objetivos organizacionales, apoya y pone en marcha todas las directivas de la cooperativa para alcanzarlos y superarlos.
			Busca permanentemente la manera de optimizar su desempeño, se traza metas al respecto y las cumple.
			Posee un alto grado de responsabilidad con relación al cumplimiento de los objetivos.
			Se adelanta a posibles inconvenientes y desarrolla estrategias para enfrentarlos.
			Supera ampliamente dificultades, es persistente y prueba diferentes métodos para hacer las cosas, hasta alcanzar los objetivos.
		B	Esta siempre disponible para trabajar tiempo extra, incluso cuando no se lo solicitan.
			Se traza objetivos superiores a los esperados y los cumple
			Realizan propuestas que mejoran en tiempo y forma el resultado de las tareas cotidianas.
			Estudia y se capacita a fin de mejorar su desempeño , y motiva a su gente para que actuen en el mismo sentido
			Realiza los intentos necesarios para cumplir con los objetivos, ante la presencia de obstáculos.
		C	Cumple con los objetivos que le han asignado.
			Trabaja tiempo extra cuando se lo solicitan
			Se compromete con los objetivos de la organización y pone en marcha las directivas de la organización
			La presencia de obstáculos lo contaría y demora sus resultados
			Se fija objetivos superiores a los establecidos por la organización, pero rara vez logra cumplirlos.
		D	No cumple con lo que promete a los demás
			Le molesta tener que cumplir con objetivos en su puesto.
			Tiene un bajo nivel de compromiso con la organización.
			Frecuentemente no cumple con su horario laboral
			Es indiferente frente a los logros de su equipo y de su organización.
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.	A	Supera los obstáculos y realiza repetidos intentos para alcanzar los objetivos, manteniéndose firme en un proyecto hasta completarlo.
			Establece objetivos concretos y medibles.
			Genera ahorro de recursos
			Mejora continuamente los procesos de trabajo
			Da respuesta a situaciones complejas en contextos cambiantes, consiguiendo soluciones de alto impacto para la organización.
		B	Adhiere fácilmente a las directivas impartidas.
			Es perseverante en el alcance de sus metas y objetivos.
			Es perseverante en el alcance de sus metas y objetivos
			Analiza la relación costo - beneficio y asume riesgos calculados
			Actúa efectivamente bajo presión.
		C	Responde en los plazos establecidos y con calidad a los objetivos de su puesto.
			Planifica y organiza las tareas propias y de su área eficientemente, a corto plazo.
			Realiza propuesta de como mejorar su trabajo y su desempeño al igual que los de sus colaboradores.
			Le cuesta controlar las situaciones de presión, pero eso no le impide alcanzar los objetivos planteados.
			Demuestra preocupación por el impacto de sus acciones.
		D	Cumple con el nivel de desempeño que se le pide.
			Se organiza adecuadamente para llevar a cabo sus tareas.
			Acepta sugerencias de mejora y adecua sus formas de trabajo según se lo solicitan.
			Evalúa sus acciones y corrige sus procesos para lograr los resultados esperados.

Continúa...

Siguiente...




<p>PROFUNDIDAD EN EL CONOCIMIENTO DE LOS SERVICIOS</p>	<p>Es la capacidad de conocer a fondo los servicios y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades de los socios.</p>	<p>A</p>	<p>Conoce perfectamente los diversos servicios que ofrece la Cooperativa, teniendo en cuenta las ventajas de cada uno frente a la competencia</p>
			<p>Conoce suficientemente a la competencia y se mantiene actualizado sobre sus estrategias y novedades</p>
			<p>Frecuentemente detecta oportunidades en el mercado para los servicios de la organización y para el lanzamiento de otros nuevos</p>
			<p>Es consciente de las debilidades de sus servicios y realiza investigaciones de mercado, facilitando la mejora de la calidad de los servicios orientando dichas mejoras a la satisfacción de los socios</p>
			<p>Realiza innovadora propuestas de mejora, que excede a los requerimientos de los socios</p>
		<p>B</p>	<p>Conoce los servicios de la cooperativa y sus ventajas y desventajas con relación a los de la competencia</p>
			<p>Realiza propuestas de mejora a los servicios que brinda la Cooperativa</p>
			<p>Se preocupa por buscar oportunidades en el mercado para los servicios de la Cooperativa</p>
			<p>Conoce las tendencias del mercado con relación a los servicios de la Cooperativa</p>
			<p>Maneja eficientemente las objeciones de los socios a los servicios que brinda la Cooperativa</p>
		<p>C</p>	<p>Conoce los productos de la Cooperativa, Y brinda asesoramiento adecuado sobre los mismos a los socios</p>
			<p>Realiza sugerencias para la adaptación de los servicios a las necesidades de los socios, de acuerdo con sus sugerencias o solicitudes en ese sentido</p>
			<p>Resuelve las dudas y consultas de los socios respecto de los servicios de la Cooperativa</p>
			<p>Tiene conocimiento necesario acerca de la competencia y sus servicios</p>
		<p>D</p>	<p>Tiene un conocimiento adecuado de los servicios de la cooperativa</p>
			<p>Traslada a quien corresponde las sugerencias brindadas por los socios respecto de las mejoras a implementar en los servicios ofrecidos</p>
<p>Trata de manejar las objeciones de los socios a los servicios de la Cooperativa, y deriva a quienes tiene mayor conocimiento las consultas que no puede manejar por sí mismo cuando se trata de cuestiones muy</p>			
<p>Busca información sobre los servicios de la competencia, cuando es necesario para discutir algún tema con un socio</p>			
<p>TRABAJO EN EQUIPO</p>	<p>Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos y participar activamente en la persecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.</p>	<p>A</p>	<p>valora y promueve el trabajo en equipo, y aprovecha las ventajas y beneficios del mismo para la consecución de los objetivos de la organización</p>
			<p>Pone los objetivos de la organización por sobre los particulares</p>
			<p>Participa activamente en la facilitación y consecución de los objetivos grupales</p>
			<p>Escucha, respeta y valora las ideas y propuestas de sus pares y colaboradores</p>
			<p>Toma los objetivos de la organización como propios, y con su ejemplo genera compromiso en los demás miembros del equipo</p>
		<p>B</p>	<p>Antepone los objetivos del equipo y de la Cooperativa a los propios intereses, y motiva a sus colaboradores a actuar en el mismo sentido</p>
			<p>Participa activamente en la prosecución de los objetivos grupales</p>
			<p>Escucha con respecto las ideas de los demás integrantes del grupo</p>
			<p>Alienta a sus compañeros de equipo a participar, reconociendo la importancia de sus aportes y animándolos a mantener un buen ritmo de trabajo</p>
			<p>Realiza aportes importantes para el logro de los resultados generales</p>
		<p>C</p>	<p>Pone los objetivos del grupo por sobre intereses personales</p>
			<p>Trabaja cooperativamente con el grupo en la búsqueda de un resultado</p>
			<p>Sus opiniones son aceptadas por el grupo</p>
			<p>Se compromete con la tarea y el nivel de desempeño requerido por la empresa</p>
			<p>Realiza aportes importantes para los resultados del equipo</p>
		<p>D</p>	<p>Antepone los objetivos personales a los del equipo</p>
<p>Sus aportes al grupo son escasos y su participación en la discusión grupal es poco notoria</p>			
<p>Frecuentemente expresa desacuerdo en el grupo; no repeta ni escucha las ideas de los demás y requiere imponer su forma de hacer las cosas</p>			
<p>No logra integrarse al ritmo y estilo de trabajo de sus pares</p>			
<p>Se encierra en sí mismo; se aísla del grupo</p>			

Elaborado por: Las Autoras

Fuente: Adaptado Martha Alles 2005

ANEXO 7 DICCIONARIO DE PREGUNTAS

 DICCIONARIO DE PREGUNTAS POR COMPETENCIAS		
COMPETENCIA	SIGNIFICADO	PREGUNTAS SUGERIDAS
COMPETENCIAS CARDINALES		
COMPROMISO	Sentir como propios los objetivos de la Cooperativa. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos de la Cooperativa.	1. ¿Qué opina usted de los objetivos de la empresa o organización donde trabaja o trabajó? 2. ¿Alguna vez no compartió los objetivos organizacionales? Si fue así, ¿cómo se desempeñó? ¿Cómo se sintió? 3. Bríndeme un ejemplo de una situación en la que usted haya aportado sugerencias que mejoran la calidad o la eficiencia de la organización dentro de su cargo? 4. Cuénteme si alguna vez tuvo que defender objetivos de la organización frente a subordinados u otras personas que no los compartían. ¿Qué pasó?
ÉTICA Y TRANSPARENCIA	La ética se fundamenta en los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales y respetar las políticas Cooperativista.	1. Cuénteme alguna situación en la que usted haya sentido que se le pedía que obrara de manera contraria a sus costumbres y valores. ¿Qué hizo? ¿Cómo se sintió? 2. ¿La organización donde usted trabaja (o trabajo) manifiesta explícitamente principios morales o éticos? 3. ¿Piensa usted que los valores morales son diferentes en la vida personal y en el trabajo diario? Bríndeme ejemplos referidos al tema que se relacionen con su vida profesional. 4. ¿Alguna vez tuvo que renunciar a un trabajo o vio afectada su labor por no compartir decisiones en relación con su ética y transparencia? Bríndeme un ejemplo.
INTEGRIDAD	Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer y construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veráz.	1. ¿Usted ha dirigido ambientes de trabajo en los que se ha guiado por su integridad? 2. ¿Establece relaciones laborales o comerciales sobre la base de sus principios y del respeto? 3. La honestidad y la confianza, ¿Son valores importantes en la organización donde usted desempeña? 4. ¿Sus acciones son congruentes con lo que dice?
ORIENTACIÓN AL SOCIO Y CONFIANZA	Capacidad de ayudar, servir, comprender y satisfacer las necesidades de los socios y de todos aquellos que cooperen en la relación cooperativa -socio tanto como los asociados a la prestación de servicios.	1. ¿Cómo considera la relación con sus clientes dentro de su actividad diaria, con quienes se relaciona frecuentemente? 2. Propongáme un ejemplo de como usted complacería sus necesidades, con respecto a los servicios que brinda la 3. ¿Como responde usted a las necesidades emitidas por los 4. ¿Alguna vez tuvo que lidiar con algún cliente difícil? ¿Cuál fue su actitud frente a este cliente? ¿Se logró responder con satisfacción las exigencias emitidas por el cliente?
RESPONSABILIDAD	Capacidad de comprometerse y actuar de forma correcta y de mantener un balance entre las obligaciones personales y profesionales, promover el logro de los objetivos corporativos y un adecuado ambiente laboral.	1. ¿Alguna vez sus actividades profesionales o personales se hallaron en conflicto? ¿Qué acciones llevo a cabo para resolver el problema? ¿Cómo se condujo? ¿Lo logró? 2. ¿Describa una situación en la que se hay presentado inconvenientes para cumplir con un compromiso laboral o personal? ¿Cómo lo resolvió? 3. ¿En situaciones de conflictos o tensión entre sus compañeros y equipos de trabajo? ¿Qué aptitud tomaría usted para mejorar el ambiente de trabajo? Brínde un ejemplo. 4. En situaciones en la que haya logrado promover a sus compañeros o pares el afán por alcanzar los objetivos que les fueron asignados? ¿Qué acciones llevo a cabo para orientarlos en ese sentido? ¿Tuvo que enfrentar oposición por parte de ellos, en el caso de ser así ¿Qué hizo para revertir esa postura?

Continúa...



COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA		
CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	Capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos.	1. Cuénteme sobre algún proyecto, cuya implementación Ud. haya sido el responsable. ¿Cómo lo llevo a cabo?
		2. ¿En su vida personal planea viajes u otras situaciones que impliquen un desembolso adicional de dinero o tenga que invertir tiempo o algún otro recurso. ¿Cómo lo planifica?
		3. Cuénteme acerca de alguna implementación realizada en su área siendo usted el responsable de llevar adelante, aún quizá cuando usted no fuese el responsable máximo del proyecto.
		4. Cuénteme respecto de alguna situación en que usted a su área le haya tocado implementar algo planeado y diseñado por otro y a usted se le haya asignado el plan.
CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES DE NEGOCIOS	Habilidad de involucrarse en las necesidades del o de los socios para ofrecerles soluciones a sus problemas actuales y/o futuros con una perspectiva de largo plazo.	1. Cuénteme sobre los clientes de su anterior Empresa ¿Cómo mantiene la relación con ellos?
		2. ¿Cree que los productos y servicios ofertados por su Organización solucionan los problemas de sus clientes?
		3. El enfoque de negocio que tiene su Organización o Empresa sobre los productos/servicios que ofrece ¿Tiene en cuenta las nuevas tendencias?
DESARROLLO ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO	Capacidad para analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la Cooperativa.	1. Brinda a sus compañeros o colaboradores la oportunidad de participar en proyectos que les aporten experiencias enriquecedoras, como forma de colaborar con su desarrollo?
		2. ¿Utiliza usted, innovadas herramientas para contribuir al crecimiento de su equipo de trabajo, manteniéndolo alineado a la estrategia de la organización?
		3. ¿Anima a sus colaboradores o compañeros a participar con responsabilidad de todas las acciones de capacitación?
		4. ¿Ha promovido de asesoría y feedback para apoyar actividades de desarrollo de sus colaboradores o compañeros?
LIDERAZGO	Habilidad para orientar, motivar, inspirar confianza en las acciones de los colaboradores en una dirección determinada, fijando objetivos y dando seguimiento a los mismos, asegurando competitividad y efectividad a largo plazo.	1. ¿Alguna vez le tocó supervisar a alguien difícil de manejar? ¿En que contexto? ¿Cómo resolvió ese problema?
		2. Bríndeme un ejemplo de un logro concreto y destacado en su gestión como líder.
		3. ¿Cómo hace para reunir a las personas que no les gusta trabajar juntas?
		4. ¿Ha evaluado el clima de su organización? Si la respuesta es afirmativa ¿Qué acciones correctivas se implementaron? ¿Quiénes las propusieron?
TOMA DE DECISIONES	Capacidad para analizar diferentes opciones considerando las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en la Cooperativa para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales.	1. ¿Ha tomado decisiones claras cuando la situación lo ha
		2. ¿Sus decisiones se basan valorando los pro y los contra de cada situación?
		3. ¿Alguna vez ha tomado decisiones que han afectado a la organización?

Continúa...

Siguiente...

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR PUESTO		
CONOCIMIENTO Y CALIDAD EN EL TRABAJO	Capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas que se requieran para el ejercicio de la función a cargo.	<p>1. Realiza todas sus actividades que se le asignan sin problemas sin importar el grado de complejidad.</p> <p>2. Se desempeña con toda seguridad en las actividades relacionadas a su cargo.</p> <p>3. Recuerda alguna situación en su empleo actual o en su anterior en la cual haya tenido que resolver un problema valiéndose de sus conocimientos y/o experiencias. ¿Cómo lo hizo? ¿Cuáles fueron los resultados alcanzados?</p> <p>4. Recuerda una situación que tuvo que resolver utilizando sus conocimientos y que además haya significado una mejora cualitativa para su organización</p> <p>5. Realiza sus actividades con eficiencia, tiempo y oportunidad.</p>
CALIDAD Y MEJORA CONTINUA	Capacidad para satisfacer a los socios y aumentar dicha satisfacción a través de la mejora de su desempeño, optimizando los recursos disponibles y agregando valor a la Cooperativa.	<p>1. ¿Cuénteme una situación en la que sus ideas hayan aportado una mejora significativa tanto para su puesto o para la organización en general? ¿Que le motivo a realizar esa propuesta en particular?</p> <p>2. ¿Cuénteme de una situación en la que ha tenido que disminuir la ineficiencia de los procesos relacionados con su trabajo y los de su equipo al fin de optimizar los recursos disponibles? ¿Qué acciones ejecutó para lograrlo?</p> <p>3. Relátame algún caso en el que a través de su gestión se haya resuelto algún problema de su puesto de trabajo. ¿Cómo fue y de que se trataba?</p> <p>4. ¿Ha realizado propuestas para mejorar los procesos existentes en su organización? Si es afirmativa la respuestas ¿Cuáles fueron esas propuestas, cuales fueron los resultados y todavía se aplica?</p>
CONOCIMIENTO DEL MERCADO	Capacidad de comprender las necesidades de los socios y futuros socios, así también prever las tendencias, las diferentes oportunidades del mercado, las amenazas de la competencia, y los puntos fuertes y débiles de la propia Cooperativa.	<p>1. Hábleme del negocio en el que actúa su organización ¿ Quienes son los clientes, Cuáles son los productos y/o servicios que ofrecen</p> <p>2. ¿Relátame como ve usted el mercado regional y nacional donde opera la organización en la que trabajó o trabajó?</p> <p>3. ¿Cómo ve usted a la competencia? ¿Cómo son y quienes eran sus competidores? ¿Qué organizaciones considera similar a la nuestra?</p> <p>4. Describa puntos fuertes y débiles del negocio?</p>
COLABORACIÓN	Capacidad de trabajar en colaboración dentro de su área y con otras áreas de la Cooperativa u organismos externos con los que deba interactuar.	<p>1. Hábleme sobre algún proyecto o asignación especial donde haya tenido que trabajar con personas de otra área ¿Se logró la cooperación entre los distintos integrantes? ¿Cuál fue su rol y como se sintió?.</p> <p>2. Cuénteme una situación en la que un colaborador o compañero suyo haya recurrido a usted para solicitarle ayuda ¿Puede comentarme como se portó en dicha situación?</p> <p>3. ¿Con qué frecuencia interactúa con personas de otros sectores o áreas? Describame su relación con ellos.</p> <p>4. Describa una situación en la que haya tenido que alcanzar un objetivo que no haya estado vinculado con usted que ha sido de gran importancia para la organización ¿Qué lo motivo hacerlo?</p>
COMUNICACIÓN	Capacidad de escuchar al otro y comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones y comunicar por escrito con claridad.	<p>1. Cuénteme algún caso que ha tenido que manejar una reunión con otras personas? ¿Cómo se desarrolló?</p> <p>2. ¿Qué metodologías de comunicación utiliza usted para que sus compañeros de trabajo lo comprendan de una mejor manera?</p> <p>3. ¿Cómo se desenvuelve en situaciones difíciles para comunicar algo que no este completamente claro?.</p>

Continúa...



Siguiente...

PENSAMIENTO Y HABILIDAD ANALÍTICA	Capacidad para realizar un análisis lógico e identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes.	1. ¿Puede analizar e identificar problemas frente a distintas situaciones que se le presente?. De ser afirmativa.Bríndeme un ejemplo
		2. ¿Dígame sobre una actividad que se le asignó en la cual realmente probó sus capacidades analíticas?
		3. ¿Cuénteme sobre una situación difícil para la cual usted encontró una solución muy simple?
HABILIDADES MEDIÁTICAS	Capacidad para comunicarse a través de los medios de comunicación con efectividad y eficacia. Implica actuar con desenvoltura frente a los medios en general, en conferencias de prensa, reuniones con sus pares o superiores, o con la comunidad y en la grabación de videos, teleconferencias y cualquier otro medio de comunicación.	1. La estrategia de su compañía o anterior incluye exposición a los medios en caso de ser afirmativo: cuénteme alguna experiencia que considere relevante.
		2. Ha recibido críticas o felicitaciones después de una exposición ante los medios.
		3. Se vio en alguna grabación, si la respuesta es afirmativa describa como se vio usted mismo.¿Cuál es su evaluación?
		4.¿Ha efectuado presentaciones y qué repercusión ha tenido en su organización?
INNOVACIÓN	Capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.	1. . ¿Cuénteme acerca de alguna situación en la que Ud. haya sido innovador en algún aspecto? ¿Por qué cree eso? ¿Lo vieron así otros?
		2.¿Cuénteme algún caso que a través de su Gestión se haya resuelto un viejo problema en su anterior empresa?
		3.Cuando el mercado laboral fija reglas ¿Cuál es su actitud? Bríndeme ejemplos de la respuesta
NEGOCIACIÓN	Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación centrandose en el problema y no en la persona.	1. ¿En cada negociación se esfuerza por identificar las ventajas comunes para ambas partes?
		2.¿ Antes de realizar contacto con la contraparte para una negociación, reúne información que le permita tener un mejor panorama de su situación e intereses?
		3.¿Maneja la comunicación en todos los aspectos, a fin de facilitar el contacto y el intercambio de ideas?
		4.¿Se concentra en criterios objetivos y muestra firmeza en sus planteos, pero también flexibilidad para analizar posiciones nuevas?

Continúa...



Siguiente...

DISCIPLINA PERSONAL Y PRODUCTIVIDAD	Apoyar e instrumentar decisiones por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo y compasivo aún en la toma de decisiones en situaciones difíciles. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos de la Cooperativa.	1. Mencione alguna situación en que su desempeño haya sido más amplio que el promedio ¿Con qué parámetros mide usted que fue superior al promedio?
		2. ¿Dígame un ejemplo de un factor externo que haya influido negativamente en su tarea asignada ¿Cómo lo manejo?
		3. ¿ Cuénteme sobre algunas metas que usted se haya impuesto a si mismo en su trabajo. ¿Consiguió alcanzarlas y de que manera?
ORIENTACIÓN DE RESULTADOS	Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización	1. ¿Quién fija sus resultados o metas a alcanzar?
		2.¿Cuál fue su nivel de logros del último período de evaluación; piensa que llego o no a los objetivos propuestos?
		3.¿Si los accionistas o el gerente fijan nuevas metas que Ud. no comparte; cómo reaccionaría?
PROFUNDIDAD EN EL CONOCIMIENTO DE LOS SERVICIOS	Es la capacidad de conocer a fondo los servicios y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades de los socios.	1. Cuénteme sobre los productos o servicios de su organización. ¿Dónde trabaja o trabajaba según corresponda?
		2. ¿Cree usted que esos productos y servicios se adaptan a las necesidades de sus clientes? Relátame algún caso en la que la adaptación haya sido exitosa y otra en la que haya habido un grado de dificultad.
		3. ¿Por qué razón piensa usted que los productos y servicios se adaptan o no se adaptan a las preferencias de los clientes?
TRABAJO EN EQUIPO	Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos y participar activamente en la persecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.	1. Relate situaciones en que sus colaboradores hayan lanzado propuestas o ideas nuevas ¿Qué hizo Ud.?
		2.¿Cuénteme como toma Ud. las ideas presentadas por otros?
		3.¿Cómo analiza los problemas de su equipo en reuniones de Gerencia o de Área?

Elaborado por: Las Autoras

Adaptado por: Martha Alles 2005.

DESCRPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS

GERENCIA GENERAL



DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS				
DATOS GENERALES				
Gerencia:	GERENCIA GENERAL			
Área:	Gerencia			
Subárea:	Gerencia			
Puesto:	GERENTE GENERAL			
Organigrama				
Misión del Cargo:	<p>El gerente es el representante legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa, será designado por el Consejo de Administración, siendo de libre designación y remoción y será responsable de la gestión y administración integral de la misma, de conformidad con la Ley, su Reglamento y el estatuto social de la cooperativa.</p>			
Actividades del Cargo:	<p>*Coordinar, evaluar y dirigir a los colaboradores a su cargo según los parámetros de la Gestión del Talento Humano. *Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa de conformidad con la ley, este reglamento y el estatuto social de la misma. *Mantener los controles y procedimientos adecuados para asegurar el control interno. *Ejecutar las políticas crediticias y de otros servicios, de acuerdo a los lineamientos del consejo de administración.</p>			
Relaciones de Autoridad:	Asamblea de Representantes. Consejo de Administración			
Relaciones de Subordinación:	Director de Planificación			
Perfil del Cargo				
INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida: No aplica Sexo: Indistinto Estado Civil: Indistinto Nacionalidad: Indistinto			
FORMACIÓN	Estudios Profesionales: Ingeniero en Administración y Gestión de Empresas, y carreras afines Conocimientos específicos: Manejo de programas informáticos externos como MS Office, Project. Manejo de Inglés escrito y leído-Nivel: Medio			
Experiencia	De 5 Año(s) a 8 Año(s)			
Experiencia Laboral	En Cooperativas, y en actividades de Coordinación y Dirección, manejo de Finanzas, y administración.			
COMPETENCIAS				
GENERALES			NIVEL	
	A	B	C	D
Compromiso	x			
Ética y Transparencia	x			
Integridad	x			
Orientación al socio y Confianza	x			
Responsabilidad	x			
ESPECÍFICAS POR ÁREA			NIVEL	
	A	B	C	D
Liderazgo	x			
Capacidad de planificación y organización	x			
ESPECÍFICAS POR PUESTO			NIVEL	
	A	B	C	D
Conocimiento y calidad en el trabajo	x			
Disciplina personal y Productividad	x			
Orientación a los resultados	x			
Condiciones de Trabajo:	SI	NO	Tiempo completo	Medio tiempo
Requiere viajar	x			
Trabajo bajo presión	x	x		
Factor de riesgo		x		
Iluminación y ruido		x		
Horario Laboral			x	
Planes de Carrera y Sucesión	Por definir			

Elaborado por: Las Autoras



DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS				
DATOS GENERALES				
Gerencia:	Gerencia General			
Área:	Gerencia			
Subárea:	Planificación			
Puesto:	ANALISTA DE PLANIFICACIÓN			
Organigrama	<pre> graph TD AR[Asamblea de Representantes] --- CA[Consejo de Administración] AR --- CV[Consejo de Vigilancia] AR --- AI[Auditoria Interna] CA --- GG[Gerente General] GG --- DP[Director de Planificación] DP --- AP[Analista de Planificación] CC[Comisión EDUCOPOPE] --- CA CC --- GG CC --- C[Cumplimiento] </pre>			
Misión del Cargo:	Diseñar ,coordinar y controlar los sistemas de planificación institucional para garantizar el cumplimiento de los objetivos contemplados en el plan estratégico de la cooperativa.			
Actividades del Cargo	<p>*Apoyar en la formulación de indicadores de gestión estratégica.</p> <p>*Monitorear el portafolio de trabajo (monitorear el cumplimiento de requerimiento de organismos de control, ordenes de automatización y proyectos)</p> <p>*Diseñar, monitorear, evaluar y dar seguimiento a los proyectos institucionales.</p> <p>*Apoyar y articular la planificación estratégica con la operativa, conjuntamente con empleados y directivos.</p>			
Relaciones de Autoridad:	Directo de Planificación			
Relaciones de Subordinación:	No aplica			
Perfil del Cargo				
INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida: Por Definir			
	Sexo: Indistinto			
	Estado Civil: Indistinto			
	Nacionalidad: Indistinto			
FORMACIÓN	Estudios Profesionales: Economista. Ingeniero Comercial, Carrera a fines			
	Conocimientos Específico: Manejo de programas informáticos externos FISJA / FINANCIAL-SAC-PERLAS e internos MS Office- PROJECT- VISIO			
Experiencia	De 1 Año(s) a 2 Año(s) en actividades Financieras			
Experiencia Laboral				
COMPETENCIAS				
GENERALES	NIVEL			
	A	B	C	D
	Compromiso		x	
	Etica y Transparencia		x	
	Integridad		x	
	Orientación al socio y Confianza		x	
Responsabilidad		x		
ESPECÍFICAS POR ÁREA	NIVEL			
	A	B	C	D
	Capacidad y Planificación		x	
ESPECÍFICAS POR PUESTO	NIVEL			
	A	B	C	D
	Conocimiento y calidad en el trabajo		x	
Pensamiento y habilidad Analítica		x		
Condiciones de Trabajo:	SI	NO	Tiempo completo	Medio tiempo
Requiere viajar		x		
Trabajo bajo presión		x		
Factor de riesgo		x		
Iluminación y ruido		x		
Horario Laboral			x	
Planes de Carrera y Sucesión	Por definir			

Elaborado por: Las Autoras

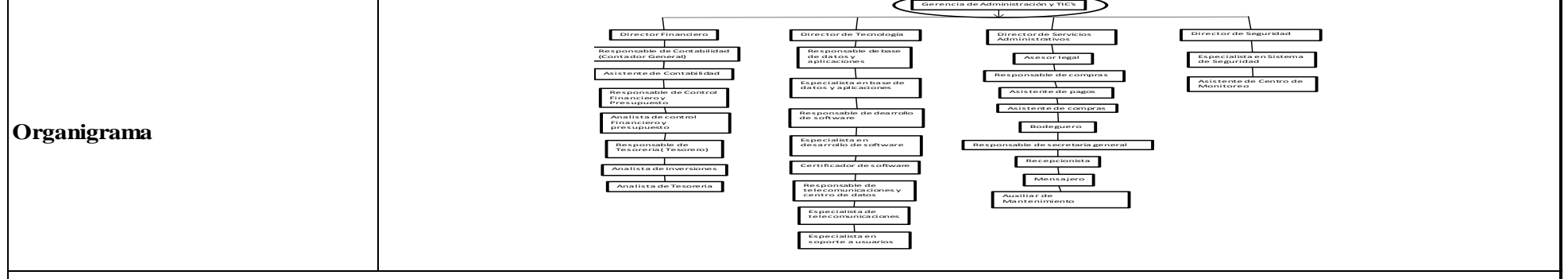
GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y TICS



DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS

DATOS GENERALES

Gerencia:	GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS
Área:	Gerencia
Subárea:	Gerencia
Puesto:	GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS



Misión del Cargo:
 Establecer, planificar, organizar, liderar y controlar la ejecución de los objetivos estratégicos institucionales en lo referente a la Administración y Tics de la institución.

- Actividades del Cargo:**
- *Coordinar, evaluar y dirigir a los colaboradores a su cargo según los parámetros de la Gestión del Talento Humano.
 - *Elaborar, dirigir y evaluar las actividades contenidas en el POA y proyectos
 - *Proponer alternativas de mejora a las estrategias para el cumplimiento de los objetivos institucionales.
 - *Asesorar a la Gerencia, Instancias Administrativas y de Gobierno Cooperativo.

Relaciones de Autoridad: Gerencia General

Relaciones de Subordinación: Director Financiero. Director de Tecnología. Director de Servicios Administrativos. Director de Seguridad

Perfil del Cargo

INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida: No aplica
	Sexo: Indistinto
	Estado Civil: Indistinto
	Nacionalidad: Indistinto
FORMACIÓN	Estudios Profesionales: Ingeniero en Administración Ingeniero en Sistemas Conocimientos Específicos: Manejar programas informáticos interno y externos Usar otros idiomas
Experiencia	De 1 Año(s) a 2 Año(s)
Experiencia laboral	En Coordinación, Dirección, Finanzas, Administración, Tecnología.

COMPETENCIAS		NIVEL			
		A	B	C	D
GENERALES					
Compromiso		X			
Ética y Transparencia		X			
Integridad		X			
Orientación al socio y Confianza		X			
Responsabilidad		X			
ESPECÍFICAS POR ÁREA					
Capacidad de planificación y organización		X			
Toma de decisiones		X			
ESPECÍFICAS POR PUESTO					
Conocimiento y calidad en el trabajo		X			
Condiciones de Trabajo:		SI	NO	Tiempo completo	Medio tiempo
Requiere viajar			X		
Trabajo bajo presión		X			
Factor de riesgo			X		
Iluminación y ruido			X		
Horario Laboral				X	
Planes de Carrera y Sucesión	Por definir				

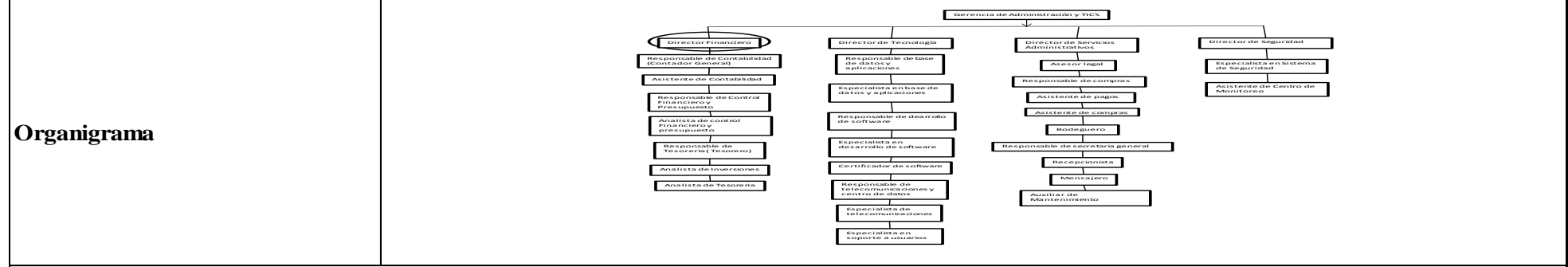
Elaborado por: Las Autoras



DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS

DATOS GENERALES

Gerencia:	GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y TICS
Área:	Finanzas
Subárea:	Financiero
Puesto:	Director Financiero



Misión del Cargo:
 Administrar fondos suficientes con una adecuada estructura financiera, utilizando procesos participativos de planificación, vigilar el cumplimiento de las metas de captación, colocación y recuperación mutuamente establecidas, utilizando las herramientas de planificación, seguimiento y control del cumplimiento de las metas económicas, estrategias de captación y colocación adecuadamente instrumentadas, con políticas de inversión de excedentes y distribución de fondos entre las oficinas y mecanismos adecuados de diversificación de las fuentes de captación.

- Actividades del Cargo:**
- *Coordinar, evaluar y dirigir a los colaboradores a su cargo según los parámetros de la Gestión del Talento Humano.
 - *Monitorear el desempeño financiero
 - *Elaborar políticas financieras.
 - *Elaborar las estrategias del área de finanzas.

Relaciones de Autoridad: Gerente de Administración y Tics

Relaciones de Subordinación: Contador General

Perfil del Cargo

INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida: No aplica Sexo: Indistinto Estado Civil: Indistinto Nacionalidad: Indistinto
FORMACIÓN	Estudios Profesionales: Licenciado, Ingeniero o Master en Administración y gestión de empresas. Finanzas, banca y seguros. Conocimientos Específicos: Manejar programas informáticos interno y externos, Inglés nivel medio
Experiencia	De 5 Año(s) a 6 Año(s)
Experiencia laboral	Actividades Financieras y Jefatura.

COMPETENCIAS

GENERALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Compromiso	x			
Ética y Transparencia	x			
Integridad	x			
Orientación al socio y Confianza	x			
Responsabilidad	x			
ESPECÍFICAS POR ÁREA	NIVEL			
A	B	C	D	
Capacidad de planificación y organización		x		
ESPECÍFICAS POR PUESTO	NIVEL			
A	B	C	D	
Conocimiento y Calidad en el trabajo	x			
Pensamiento y Habilidad Analítica	x			
Condiciones de Trabajo:	SI	NO	Tiempo completo	Medio tiempo
Requiere viajar		x		
Trabajo bajo presión	x			
Factor de riesgo		x		
Iluminación y ruido		x		
Horario Laboral			x	
Planes de Carrera y Sucesión	Por definir			

Elaborado por: Las Autoras



DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS							
DATOS GENERALES							
Gerencia:	Gerencias de Admitación y Tics						
Área:	Finanzas						
Subárea:	Contabilidad						
Puesto:	RESPONSABLE DE CONTABILIDAD (CONTADOR GENERAL)						
Organigrama							
Misión del Cargo:	Dirigir y controlar procesos contables para la elaboración de los estados financieros de la Cooperativa.						
Actividades del Cargo:	*Elaborar y analizar los estados financieros de la Cooperativa. *Coordinar, dirigir y evaluar a los colaboradores a su cargo según los parámetros de la Gestión del Talento Humano. *Elaborar las estructuras e informes para la Superintendencia de economía popular y solidaria. *Mantener actualizado los procesos contables de acuerdo a la dinámica contable.						
Relaciones de Autoridad:	Director Financiero						
Relaciones de Subordinación:	Asistente de Contabilidad						
Perfil del Cargo							
INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida: No aplica						
	Sexo: Indistinto						
	Estado Civil: Indistinto						
	Nacionalidad: Indistinto						
FORMACIÓN	Estudios Profesionales: Contador						
	Conocimiento Específicos: Manejo de programas informáticos inernos y externos						
Experiencia	De 4 Año(s) a 5 Año(s)						
Experiencia Laboral	Financiero y Coordinación.						
COMPETENCIAS							
GENERALES				NIVEL			
				A	B	C	D
Compromiso					x		
Ética y Transparencia					x		
Integridad					x		
Orientación al socio y Confianza					x		
Responsabilidad					x		
ESPECÍFICAS POR ÁREA				NIVEL			
				A	B	C	D
Capacidad de planificación y organización					x		
ESPECÍFICAS POR PUESTO				NIVEL			
				A	B	C	D
Conocimiento y Calidad en el Trabajo				x			
Condiciones de Trabajo:				SI	NO	Tiempo completo	Medio tiempo
Requiere viajar					x		
Trabajo bajo presión				x			
Factor de riesgo					x		
Iluminación y ruido					x		
Horario Laboral						x	
Planes de Carrera y Sucesión	Por definir						

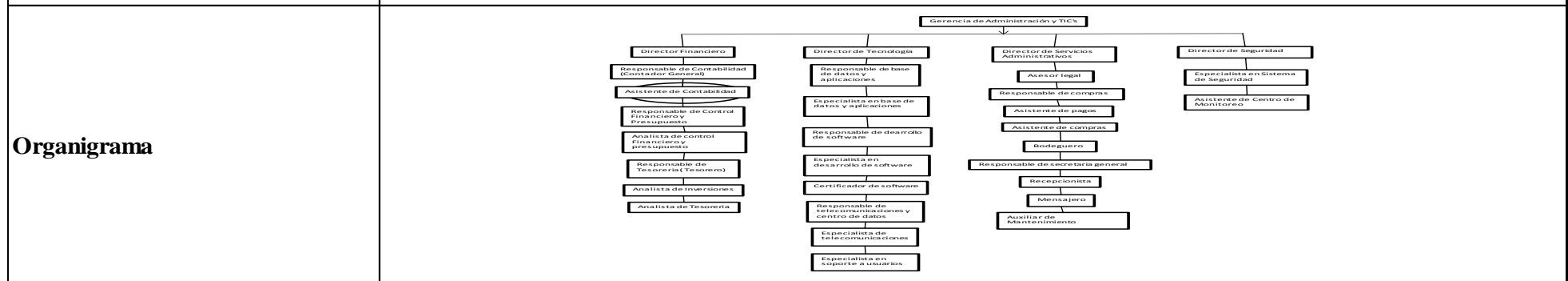
Elaborado por: Las Autoras



DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS

DATOS GENERALES

Gerencia:	Gerencias de Administración y Tics
Área:	Finanzas
Subárea:	Contabilidad
Puesto:	ASISTENTE DE CONTABILIDAD



Misión del Cargo:
 Colaborar en los procesos técnicos y operativos del área para garantizar que la información contable generada por la Institución sea veraz, confiable y presentada de manera oportuna.

- Actividades del Cargo:**
- *Realizar conciliaciones de cuentas de los Estados financieros.
 - *Colaborar en la elaboración de informes para la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, y Banco Central.
 - *Revisar los registros contables generados en el sistema.
 - *Ejecutar otras actividades vinculadas con su misión, asignadas por línea de supervisión directa.

Relaciones de Autoridad: Contador general

Relaciones de Subordinación: No aplica

Perfil del Cargo

INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida: No aplica
	Sexo: Indistinto
	Estado Civil: Indistinto
	Nacionalidad: Indistinto
FORMACIÓN	Estudios Profesionales: CPA. Contabilidad
	Conocimiento Específicos: Manejo de programas informáticos externos e interno
Experiencia Laboral	Financiero, Asistencial.
Experiencia	De 1 Año(s) a 2 Año(s)

COMPETENCIAS					
GENERALES	NIVEL				
	A	B	C	D	
Compromiso			x		
Ética y Transparencia			x		
Integridad			x		
Orientación al socio y Confianza			x		
Responsabilidad			x		
ESPECÍFICAS POR ÁREA					
NIVEL					
	A	B	C	D	
Capacidad de planificación y organización			x		
Pensamiento Analítico			x		
ESPECÍFICAS POR PUESTO					
NIVEL					
	A	B	C	D	
Colaboración		x			
Conocimiento y Calidad en el Trabajo			x		

Condiciones de Trabajo:		SI	NO	Tiempo completo	Medio tiempo
Requiere viajar			x		
Trabajo bajo presión		x			
Factor de riesgo			x		
Iluminación y ruido			x		
Horario Laboral				x	

Planes de Carrera y Sucesión Por definir

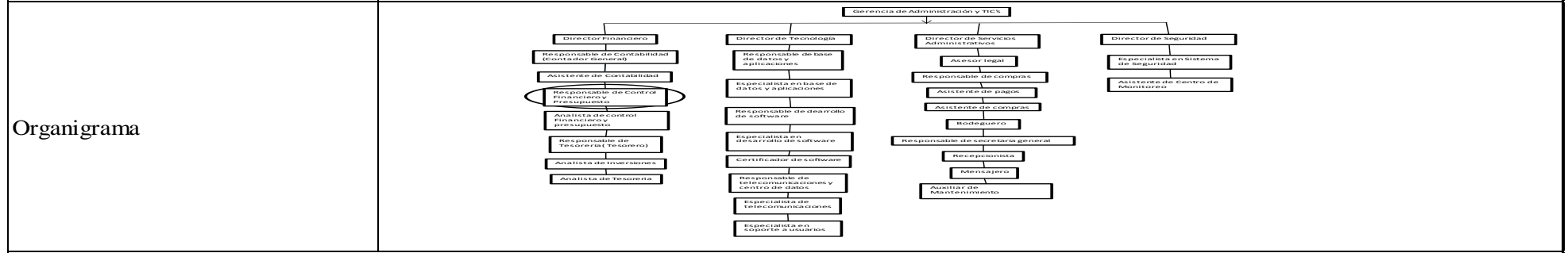
Elaborado por: Las Autoras



DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS

DATOS GENERALES

Gerencia:	Gerencias de Administración y Tics
Área:	Finanzas
Subárea:	Presupuestos
Puesto:	RESPONSABLE DE CONTROL FINANCIERO Y PRESUPUESTO



Misión del Cargo:
 Diseñar, monitorear ejecutar y evaluar el sistema presupuestario de la Cooperativa y de las oficinas, cumpliendo los requerimientos de la normativa interna y de los organismos de control, utilizando procesos participativos de construcción de presupuesto, dando avisos de alerta temprana al área de servicios cooperativos y a la institución en general en caso de no cumplir las metas económicas, respondiendo a los requerimientos de los organismos de control.

- Actividades del Cargo:
- *Coordinar, evaluar y dirigir a los colaboradores a su cargo según los parámetros de la Gestión del Talento Humano.
 - *Diseñar el proceso presupuestario.
 - *Elaborar los presupuestos por oficina y general.
 - *Elaborar informes presupuestarios.

Relaciones de Autoridad: Director Financiero

Relaciones de Subordinación: No aplica

Perfil del Cargo

INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida: por definir
	Sexo: Indistinto
	Estado Civil: Indistinto
	Nacionalidad: Indistinto
FORMACIÓN	Estudios Profesionales: Ingeniero o Licenciado en Contabilidad y Auditoría. Administración y gestión de empresas. Finanzas, banca y seguros. Economía.
	Conocimientos Específicos: Manejo de programas informáticos externos e internos
Experiencia Laboral:	Financiero y Coordinación.

Experiencia De 2 Año(s) a 4 Año(s)

COMPETENCIAS

	NIVEL			
	A	B	C	D
GENERALES				
Compromiso		x		
Ética y Transparencia		x		
Integridad		x		
Orientación al socio y Confianza		x		
Responsabilidad		x		
ESPECÍFICAS POR ÁREA				
Capacidad de planificación y organización		x		
ESPECÍFICAS POR PUESTO				
Conocimiento y Calidad en el Trabajo	x			
Pensamiento y Habilidad Analítica	x			

Condiciones de Trabajo:	SI		Tiempo completo	Medio tiempo
	SI	NO		
Requiere viajar		x		
Trabajo bajo presión	x			
Factor de riesgo		x		
Iluminación y ruido		x		
Horario Laboral			x	
Planes de Carrera y Sucesión	Por definir			

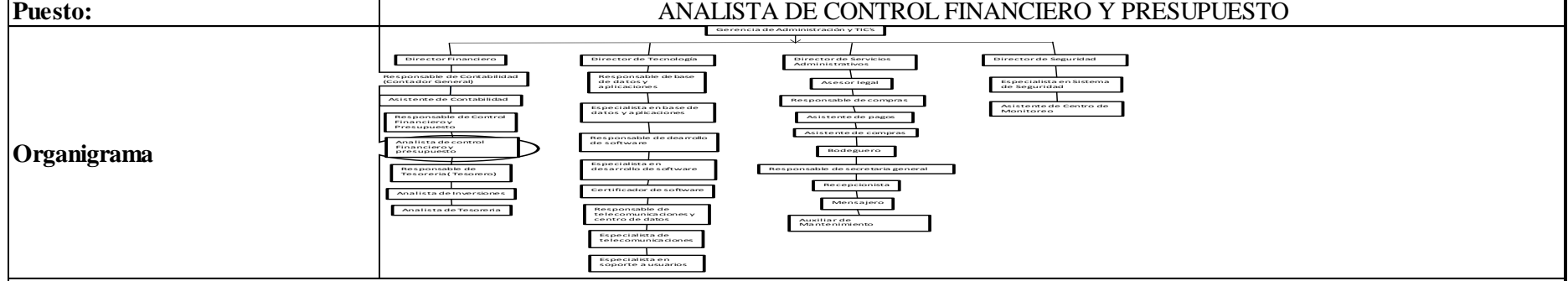
Elaborado por: Las Autoras



DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS

DATOS GENERALES

Gerencia:	Gerencia de Administración y Tics
Área:	Finanzas
Subárea:	Presupuestos



Misión del Cargo:
 Analizar los costos y la productividad de los servicios de la institución, que permitan determinar su valor marginal, como insumo para la elaboración de política financiera considerando la sensibilidad de las tasas de interés.

- Actividades del Cargo:**
- *Proponer y ejecutar metodologías de costeo para los productos y servicios financieros.
 - *Analizar y elaborar informes de sensibilidad de tasas de interés de captación y crédito de la Cooperativa.
 - *Realizar análisis marginal de la operatividad en la Cooperativa e impacto en los estados financieros.
 - *Proponer y aplicar sistemas de análisis financiero en la institución

Relaciones de Autoridad: Responsable de Control Financiero y Presupuesto

Relaciones de Subordinación: No Aplica

Perfil del Cargo

INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida: No aplica
	Sexo: Indistinto
	Estado Civil: Indistinto
	Nacionalidad: Indistinto
FORMACIÓN	Estudios Profesionales: Ingeniero en Administración y Gestión de Empresas, y carreras afines
	Conocimientos Específicos: Manejar programas informáticos externos e internos y Manejo de Inglés medio Financiero, Coordinación y Asistencial.
Experiencia Laboral	
Experiencia	De 5 Año(s) a 8 Año(s)

COMPETENCIAS				
GENERALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Compromiso			X	
Ética y Transparencia			X	
Integridad			X	
Orientación al socio y Confianza			X	
Responsabilidad			X	
ESPECÍFICAS POR ÁREA				
	A	B	C	D
Pensamiento Analítico			X	
Toma de decisiones		X		
ESPECÍFICAS POR PUESTO				
	A	B	C	D
Conocimiento y Calidad en el Trabajo		X		
Pensamiento y Habilidad Analítica		X		

Condiciones de Trabajo:		SI	NO	Tiempo completo	Medio tiempo
Requiere viajar			X		
Trabajo bajo presión		X			
Factor de riesgo			X		
Iluminación y ruido			X		
Horario Laboral				X	
Planes de Carrera y Sucesión	Por definir				

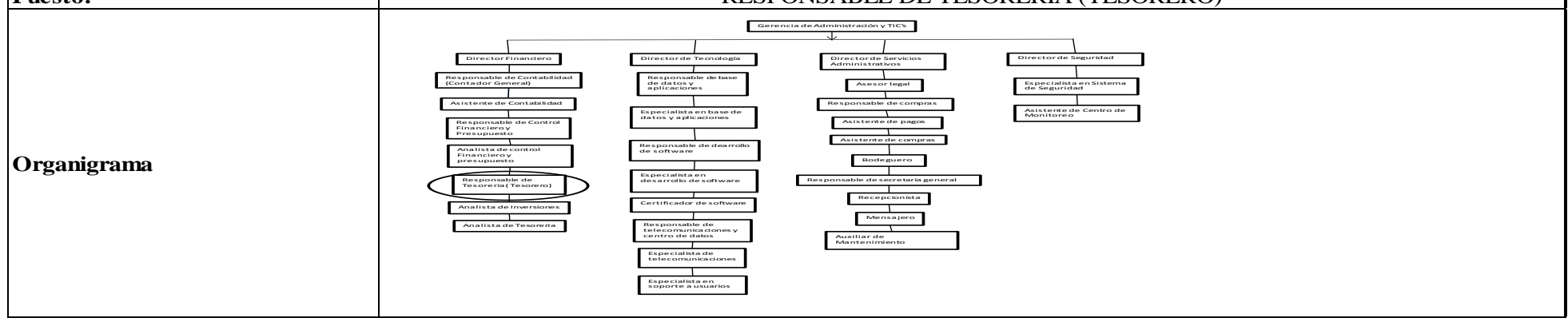
Elaborado por: Las Autoras



DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS

DATOS GENERALES

Gerencia: Gerencia de administración y Tics
Área: Finanzas
Subárea: Tesorería
Puesto: RESPONSABLE DE TESORERIA (TESORERO)



Misión del Cargo:
 Garantizar la liquidez de la Institución, mediante la coordinación adecuada del talento humano, el flujo de caja, y de las inversiones financieras, contando con fuentes alternas de fondeo y con una gestión adecuada del riesgo de liquidez.

Actividades del Cargo:
 *Coordinar, dirigir y evaluar a los colaboradores a su cargo según los parámetros de la Gestión del Talento Humano.
 *Monitorear, ejecutar y controlar el cumplimiento de la normativa de liquidez de los organismos de control y de la institución.
 *Compara y vender valores de renta fija y variable.
 *Supervisar el cumplimiento del POA departamental.

Relaciones de Autoridad: Contador

Relaciones de Subordinación:

Perfil del Cargo

INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida: por definir
	Sexo: Indistinto
	Estado Civil: Indistinto
	Nacionalidad: Indistinto
FORMACIÓN	Estudios Profesionales: Ingeniero o Licenciado Administración y gestión de empresas. Finanzas, banca y seguros.
	Conocimientos Específicos: Manejo programas informáticos externo e Interno , Manejo de Inglés nivel medio Financiero y Coordinación.
Experiencia Laboral	
Experiencia	De 4 Año(s) a 5 Año(s)

COMPETENCIAS

GENERALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Compromiso		x		
Ética y Transparencia		x		
Integridad		x		
Orientación al socio y Confianza		x		
Responsabilidad		x		
ESPECÍFICAS POR ÁREA	NIVEL			
	A	B	C	D
Capacidad de planificación y organización		x		
ESPECÍFICAS POR PUESTO	NIVEL			
	A	B	C	D
Conocimiento y Calidad en el Trabajo	x			
Pensamiento y Habilidad Analítica		x		
Condiciones de Trabajo:	SI	NO	Tiempo completo	Medio tiempo
Requiere viajar		x		
Trabajo bajo presión	x			
Factor de riesgo		x		
Iluminación y ruido		x		
Horario Laboral			x	
Planes de Carrera y Sucesión	Por definir			

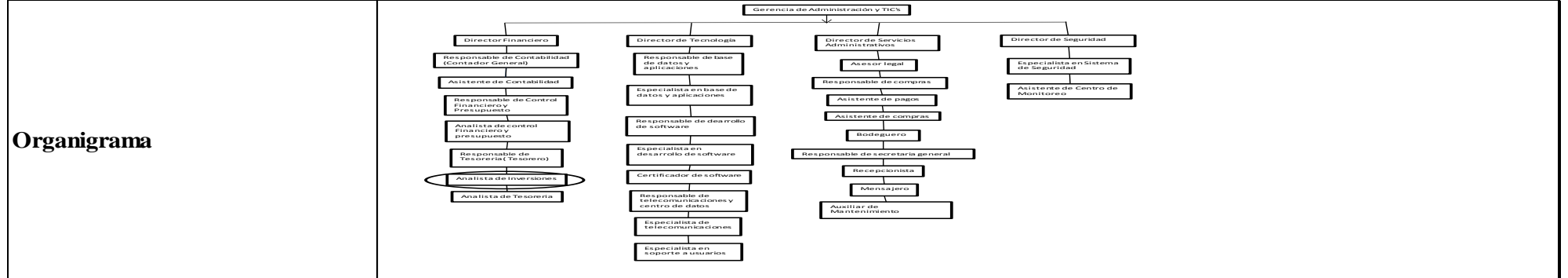
Elaborado por: Las Autoras



DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS

DATOS GENERALES

Gerencia:	Gerencia de Administración y Tics
Área:	Finanzas
Subárea:	Inversión
Puesto:	ANALISTA DE INVERSIONES



Misión del Cargo:
 Investigar, analizar y proponer alternativas de inversiones, aumentando el rendimiento de los recursos monetarios con un riesgo económico moderado para la institución.

- Actividades del Cargo:**
- *Realizar pronósticos financieros para inversiones.
 - *Orientar y recomendar los mercados para inversiones.
 - *Elaborar y enviar estructuras de reserva mínimas de liquidez en el Banco Central.
 - *Elaborar informes sobre inversiones y movimientos financieros realizados por el coordinador de departamento.

Relaciones de Autoridad: Director Financiero
 Relaciones de Subordinación: No aplica

Perfil del Cargo

INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida: No aplica
	Sexo: Indistinto
	Estado Civil: Indistinto
	Nacionalidad: Indistinto
	Estudios Profesionales: Ingeniero / Licenciado Finanzas, banca y seguros. Administración y gestión de empresas. Contabilidad y Auditoría. Economía.
	Conocimientos Específicos: Manejo de programas informáticos externos e internos, Manejo de Inglés Nivel medio
Experiencia laboral	Financiero y Inversiones.
Experiencia	De 2 Año(s) a 4 Año(s)

COMPETENCIAS

GENERALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Compromiso			x	
Ética y Transparencia			x	
Integridad			x	
Orientación al socio y Confianza			x	
Responsabilidad			x	
ESPECÍFICAS POR ÁREA	NIVEL			
	A	B	C	D
Toma de decisiones			x	
ESPECÍFICAS POR PUESTO	NIVEL			
	A	B	C	D
Conocimiento y Calidad en el Trabajo		x		
Pensamiento y Habilidad Analítica	x			

Condiciones de Trabajo:	SI	NO	Tiempo completo	Medio tiempo
Requiere viajar		x		
Trabajo bajo presión	x			
Factor de riesgo		x		
Iluminación y ruido		x		
Horario Laboral			x	
Planes de Carrera y Sucesión	Por definir			

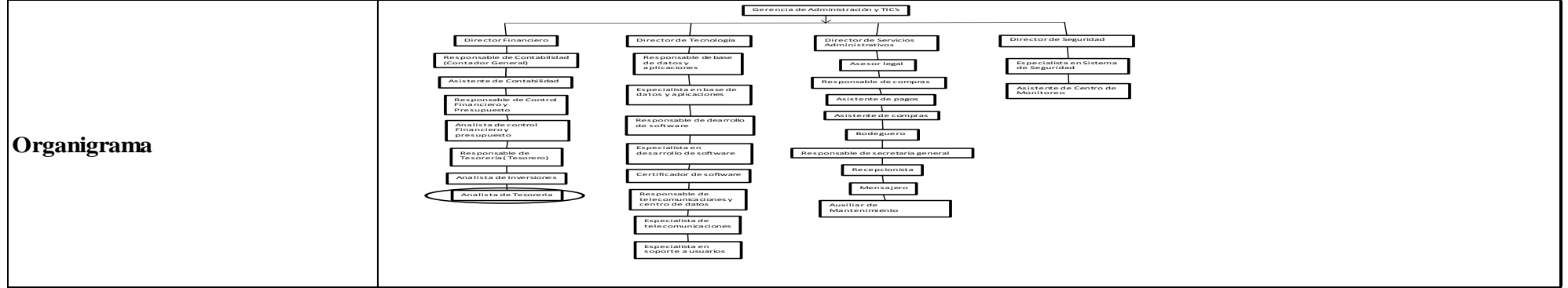
Elaborado por: Las Autoras



DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS

DATOS GENERALES

Gerencia: Gerencia de Administración y Tics
Área: Finanzas
Subárea: Tesorería
Puesto: ANALISTA DE TESORERÍA



Misión del Cargo:
 Monitorear, gestionar y controlar los recursos monetarios disponibles, manteniendo un equilibrado flujo de efectivo en la institución.

Actividades del Cargo:
 *Monitorear los flujos de efectivo de las oficinas.
 *Elaborar y controlar los cupos de retiros en cheques, saldos de cajas, transferencias y ATMs para las oficinas.
 *Monitorear los cupos de crédito.
 *Gestionar el fondo de IFIS.

Relaciones de Autoridad: Tesorero general
 Relaciones de Subordinación: No aplica

Perfil del Cargo

INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida: No aplica
	Sexo: Indistinto
	Estado Civil: Indistinto
	Nacionalidad: Indistinto
FORMACIÓN	Estudios Profesionales: Ingeniero / Licenciado Administración, Economía, Banca y Finanzas.
	Conocimientos Específicos : Manejo de programas infomaticos internos y externos, Manejo de Inlgés Intermedio
Experiencia laboral	Financiero, Asistencial y Caja, crédito.
Experiencia	De 1 Año(s) a 2 Año(s)

COMPETENCIAS

GENERALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Compromiso			X	
Ética y Transparencia			X	
Integridad			X	
Orientación al socio y Confianza			X	
Responsabilidad			X	
ESPECÍFICAS POR ÁREA	NIVEL			
	A	B	C	D
Capacidad de planificación y organización			X	
ESPECÍFICAS POR PUESTO	NIVEL			
	A	B	C	D
Conocimiento y Calidad en el Trabajo		X		
Pensamiento y Habilidad Analítica			X	
Condiciones de Trabajo:	SI	NO	Tiempo completo	Medio tiempo
Requiere viajar		X		
Trabajo bajo presión	X			
Factor de riesgo		X		
Iluminación y ruido		X		
Horario Laboral			X	
Planes de Carrera y Sucesión	Por definir			

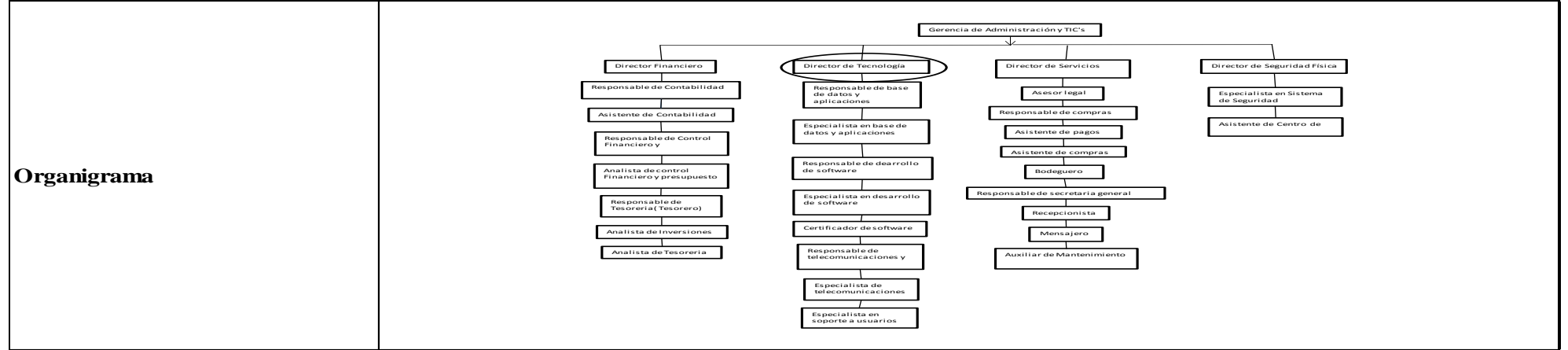
Elaborado por: Las Autoras



DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS

DATOS GENERALES

Gerencia:	Gerencia de Administración y Tics
Área:	Tecnología
Subárea:	Tecnología
Puesto:	DIRECTOR DE TECNOLOGIA



Misión del Cargo:
 Dirigir, coordinar ejecutar y evaluar el manejo de las plataformas e infraestructura tecnológica de la Institución garantizando la operatividad, funcionamiento, disponibilidad y seguridad de las mismas en base a las estrategias institucionales

Actividades del Cargo:

- *Coordinar, evaluar y dirigir a los colaboradores a su cargo según los parámetros de la Gestión del Talento Humano.
- *Establecer las estrategias tecnológicas y adecuadas en función de las necesidades institucionales de la Cooperativa.
- *Evaluar y coordinar los procesos, actividades y proyectos de los departamentos y unidades de Tecnología.
- *Medir y gestionar los recursos, plataforma tecnológica y capacidades para la implementación de tecnologías en la Cooperativa

Relaciones de Autoridad: Gerencia de administración y Tics
 Relaciones de Subordinación: Responsable de base de datos

Perfil del Cargo

INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida: No aplica Sexo: Indistinto Estado Civil: Indistinto Nacionalidad: Indistinto
FORMACIÓN	Estudios Profesionales: Ingeniero o Maestría en Tecnología e ingeniería informática, Tecnología e ingeniería de las telecomunicaciones. Conocimientos Específicos : Manejo de programas Informáticos Internos y Externos, Manejo de Inglés intermedio
Experiencia laboral	Financiero y Jefatura.
Experiencia	De 5 Año(s) a 6 Año(s)

COMPETENCIAS

GENERAL	NIVEL			
	A	B	C	D
Compromiso	x			
Ética y Transparencia	x			
Integridad	x			
Orientación al socio y Confianza	x			
Responsabilidad	x			
ESPECÍFICAS POR ÁREA				
GENERAL	A	B	C	D
Capacidad de planificación y organización	x			
ESPECÍFICAS POR PUESTO				
GENERAL	A	B	C	D
Conocimiento y Calidad en el Trabajo	x			
Innovación	x			

Condiciones de Trabajo:		SI	NO	Tiempo completo	Medio tiempo
Requiere viajar			x		
Trabajo bajo presión		x			
Factor de riesgo			x		
Iluminación y ruido			x		
Horario Laboral				x	
Planes de Carrera y Sucesión	Por definir				

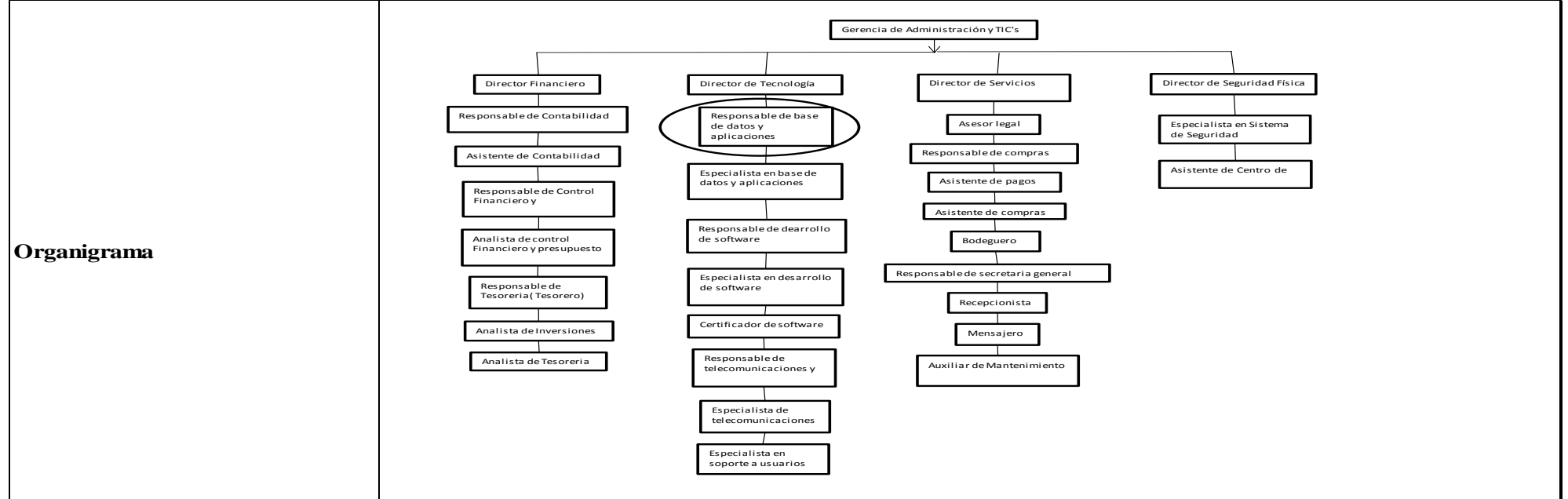
Elaborado por: Las Autoras



DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS

DATOS GENERALES

Gerencia:	Gerencia de administración y tics
Área:	Tecnología
Subárea:	Base de datos
Puesto:	RESPONSABLE DE BASE DE DATOS Y APLICACIONES



Misión del Cargo:
 Controlar la operatividad, funcionamiento, mantenimiento y seguridad de las aplicaciones y base de datos de la institución de acuerdo a las normas y estándares de tecnologías de la información.

- Actividades del Cargo:**
- *Coordinar, evaluar y dirigir a los colaboradores a su cargo según los parámetros de la Gestión del Talento Humano.
 - *Supervisar que las bases de datos y aplicaciones de producción estén disponibles y funcionando
 - *Establecer, implementar y evaluar soluciones de alta disponibilidad y continuidad de bases de datos y aplicaciones
 - *Planificar, coordinar e inspeccionar los sistemas informáticos que se colocarán en producción

Relaciones de Autoridad: Director de Tecnología
Relaciones de Subordinación: Especialista en base de datos y aplicaciones

Perfil del Cargo

INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida: por definir
	Sexo: Indistinto
	Estado Civil: Indistinto
	Nacionalidad: Indistinto
FORMACIÓN	Estudios Profesionales: Ingeniero en Tecnología o ingeniería informática.
	Conocimientos Específicos : Manejo de programas informáticos externos
Experiencia	De 3 Año(s) a 4 Año(s)
Experiencia Laboral	

COMPETENCIAS

	NIVEL			
	A	B	C	D
GENERALES				
Compromiso		x		
Ética y Transparencia		x		
Integridad		x		
Orientación al socio y Confianza		x		
Responsabilidad		x		
ESPECÍFICAS POR ÁREA				
	A	B	C	D
Capacidad de planificación y organización		x		
ESPECÍFICAS POR PUESTO				
	A	B	C	D
Conocimiento y Calidad en el Trabajo		x		
Innovación		x		
Condiciones de Trabajo:	SI	NO	Tiempo completo	Medio tiempo
Requiere viajar		x		
Trabajo bajo presión	x			
Factor de riesgo		x		
Iluminación y ruido		x		
Horario Laboral			x	
Planes de Carrera y Sucesión	Por definir			

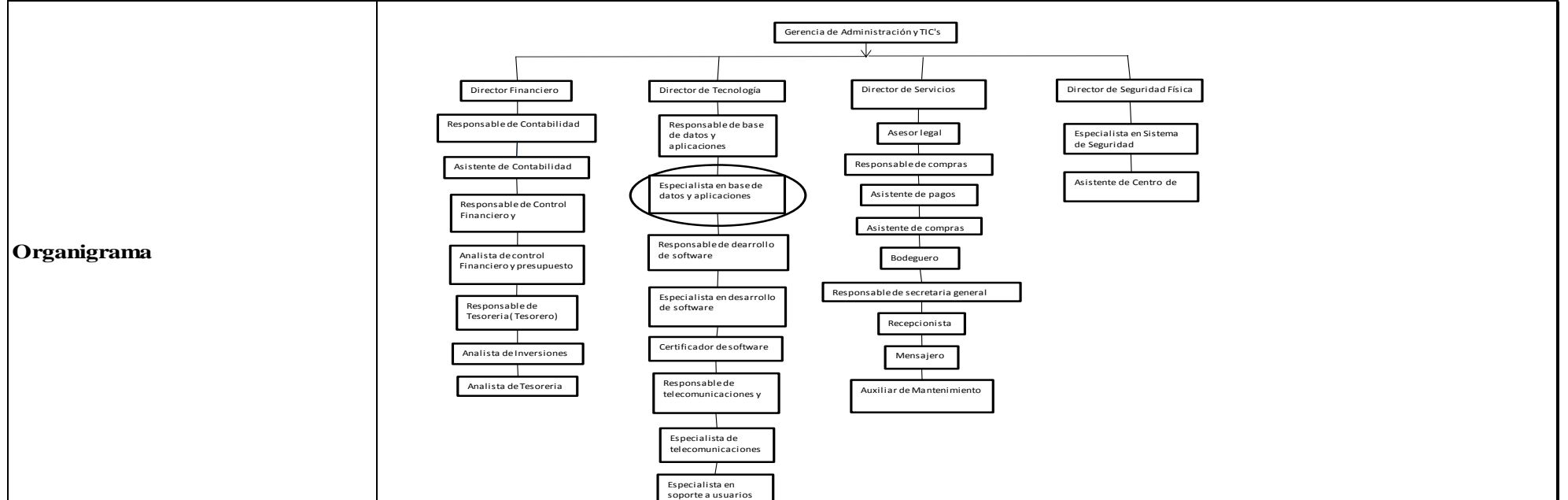
Elaborado por: Las Autoras



DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS

DATOS GENERALES

Gerencia:	Gerencia de Administración y Tics
Área:	Tecnología
Subárea:	Base de datos
Puesto:	ESPECIALISTA EN BASE DE DATOS Y APLICACIONES



Misión del Cargo:
 Controlar la operatividad, funcionamiento, mantenimiento y seguridad de la base de datos y aplicaciones de la institución de acuerdo a las normas y estándares de las tecnologías de información.

Actividades del Cargo:
 *Recuperar bases de datos caídos por errores suscitados.
 *Generar y recuperar respaldos de bases de datos.
 *Implementar y controlar el versionamiento de las aplicaciones producción.
 *Administrar la actividad de la base de datos.

Relaciones de Autoridad: Responsable de base de datos y aplicaciones

Relaciones de Subordinación: No aplica

Perfil del Cargo

INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida: No aplica
	Sexo: Indistinto
	Estado Civil: Indistinto
	Nacionalidad: Indistinto
FORMACIÓN	Estudios Profesionales: Ingeniero Tecnología e ingeniería informática.
	Conocimientos Específicos: Manejo de programas informaticos externos
Experiencia	De 1 Año(s) a 2 Año(s)
Experiencia laboral	En Áres Comerciales, Financieras, Servicios asistencial.

COMPETENCIAS

	NIVEL			
	A	B	C	D
GENERALES				
Compromiso			x	
Ética y Transparencia			x	
Integridad			x	
Orientación al socio y Confianza			x	
Responsabilidad			x	
ESPECÍFICAS POR ÁREA				
Capacidad de planificación y organización			x	
ESPECÍFICAS POR PUESTO				
Conocimiento y Calidad en el Trabajo			x	
Innovación			x	
Condiciones de Trabajo:	SI	NO	Tiempo completo	Medio tiempo
Requiere viajar		x		
Trabajo bajo presión		x		
Factor de riesgo		x		
Iluminación y ruido		x		
Horario Laboral			x	
Planes de Carrera y Sucesión	Por definir			

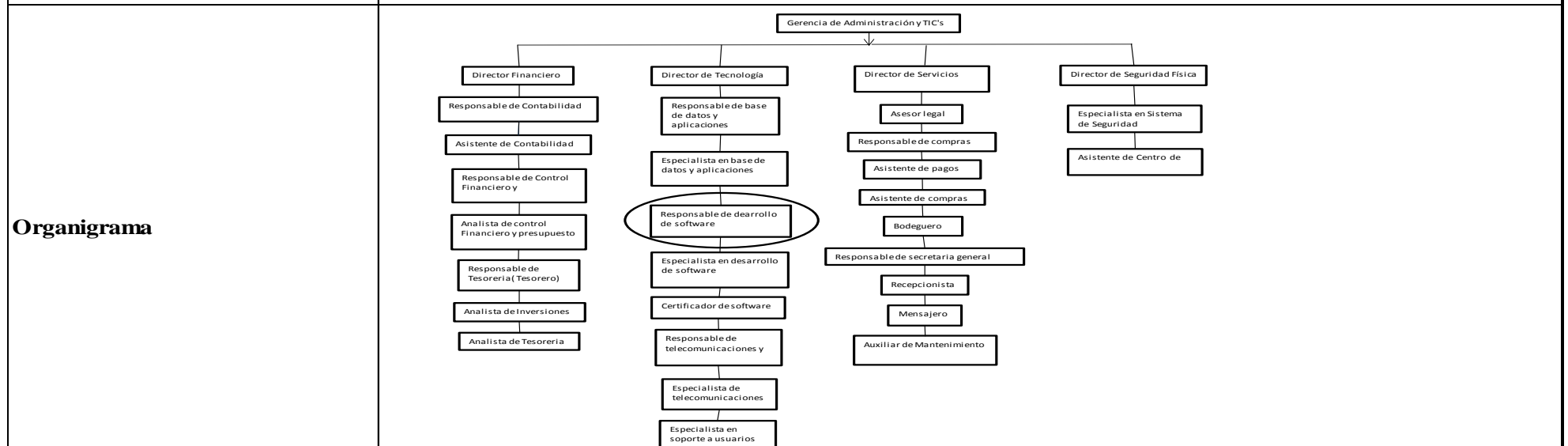
Elaborado por: Las Autoras



DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS

DATOS GENERALES

Gerencia:	Gerencia de Administración y Tics
Área:	Tecnología
Subárea:	Desarrollo de Software
Puesto:	RESPONSABLE DE DESARROLLO DE SOFTWARE



Misión del Cargo:
Dirigir, controlar y coordinar los procesos de automatización de requerimientos institucionales.

- Actividades del Cargo:**
- *Coordinar, evaluar y dirigir a los colaboradores a su cargo según los parámetros de la Gestión del Talento Humano.
 - *Colaborar en la concepción de requerimientos de automatización.
 - *Garantizar la arquitectura de las automatizaciones requeridas e instaladas.
 - *Monitorear y gestionar calidad de desarrollos implementados.

Relaciones de Autoridad: Director de Tecnología
Relaciones de Subordinación: Especialista en desarrollo de software

Perfil del Cargo

INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida: No aplica Sexo: Indistinto Estado Civil: Indistinto Nacionalidad: Indistinto
FORMCIÓN	Estudios Profesionales: Ingeniero / Licenciado Tecnología e ingeniería informática, computación y sistemas. Conocimientos Específicos: Manejo de programas informáticos externos e internos
Experiencia	De 4 Año(s) a 5 Año(s)
Experiencia Laboral	Financiero y Coordinación.

COMPETENCIAS		NIVEL			
		A	B	C	D
GENERALES					
Compromiso			x		
Ética y Transparencia			x		
Integridad			x		
Orientación al socio y Confianza			x		
Responsabilidad			x		
ESPECÍFICAS POR ÁREA					
Capacidad de planificación y organización			x		
ESPECÍFICAS POR PUESTO					
Conocimiento y Calidad en el Trabajo			x		
Colaboración				x	
Condiciones de Trabajo:		SI	NO	Tiempo completo	Medio tiempo
Requiere viajar			x		
Trabajo bajo presión			x		
Factor de riesgo			x		
Iluminación y ruido			x		
Horario Laboral				x	
Planes de Carrera y Sucesión	Por definir				

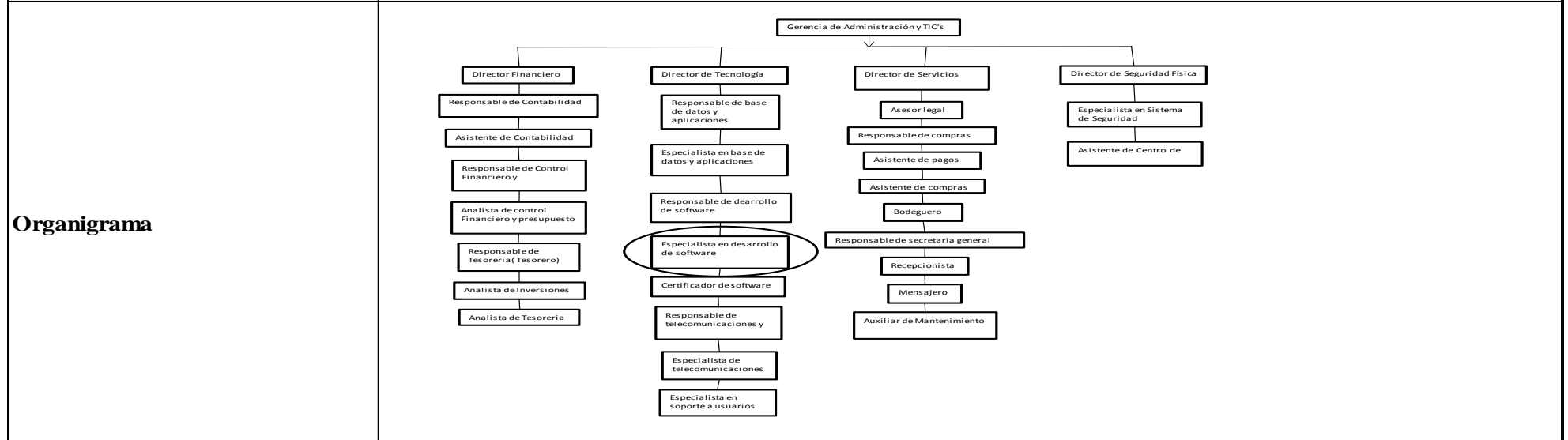
Elaborado por: Las Autoras



DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS

DATOS GENERALES

Gerencia:	Gerencias de Administración y Tics
Área:	Tecnología
Subárea:	Desarrollo de software
Puesto:	ESPECIALISTA EN DESARROLLO DE SOFTWARE



Misión del Cargo:
 Analizar, desarrollar y mantener las plataformas y sistemas informáticos para garantizar la operatividad, funcionamiento y disponibilidad de acuerdo a las necesidades de los usuarios

- Actividades del Cargo:**
- *Realizar el levantamiento de requerimientos
 - *Generar y mantener actualizada la arquitectura de sistemas.
 - *Soportar aplicativos implementados.
 - *Desarrollar requerimientos de automatización.

Relaciones de Autoridad: Responsable en desarrollo de software

Relaciones de Subordinación: No aplica

Perfil del Cargo

INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida: No aplica
	Sexo: Indistinto
	Estado Civil: Indistinto
	Nacionalidad: Indistinto
	Estudios Profesionales: Ingeniero Tecnología e ingeniería informática, computación y sistemas. Tecnología e ingeniería Web e Internet.
	Conocimientos Específicos: Manejo de programas informáticos externos e internos, Manejo del Inglés nivel medio
Experiencia	De 3 Año(s) a 4 Año(s)
Experiencia Laboral	Comercial, Financiero, Industrial, Servicios, Asistencial.

COMPETENCIAS

GENERALES	NIVEL				
	A	B	C	D	
Compromiso			x		
Ética y Transparencia			x		
Integridad			x		
Orientación al socio y Confianza			x		
Responsabilidad			x		
ESPECÍFICAS POR ÁREA		NIVEL			
	A	B	C	D	
Capacidad de planificación y organización			x		
ESPECÍFICAS POR PUESTO		NIVEL			
	A	B	C	D	
Conocimiento y Calidad en el Trabajo		x			
Condiciones de Trabajo:	SI	NO	Tiempo completo	Medio tiempo	
Requiere viajar		x			
Trabajo bajo presión		x			
Factor de riesgo		x			
Iluminación y ruido		x			
Horario Laboral			x		
Planes de Carrera y Sucesión	Por definir				

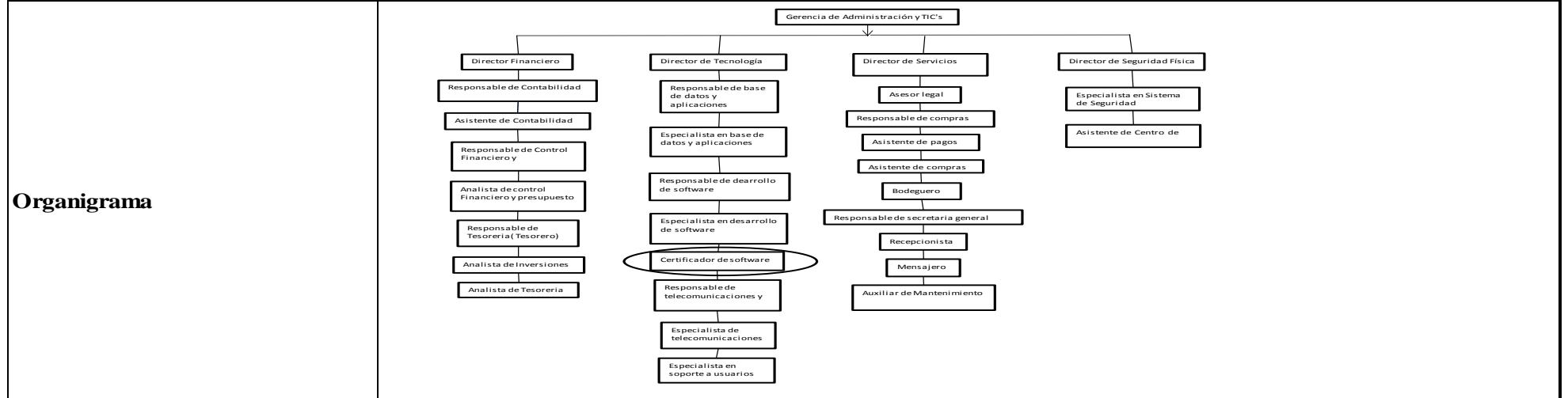
Elaborado por: Las Autoras



DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS

DATOS GENERALES

Gerencia:	Gerencia de administración y Tcs
Área:	Tecnología
Subárea:	Desarrollo de Software
Puesto:	CERTIFICADOR DE SOFTWARE



Misión del Cargo:
 Garantizar los certificados de calidad del software implementado en la institución dentro de los plazos y especificaciones establecidas.

- Actividades del Cargo:**
- *Certificar que el software cumpla con las métricas y estándares de calidad establecidos.
 - *Elaborar propuestas de mejoras continua en el proceso de certificación de calidad de software.
 - *Dar seguimiento a incumplimientos de métricas y estándares y gestionar su solución.
 - *Asesorar en la definición de los casos de pruebas.
 - *Coadyuvar a elaborar el plan de prueba de las aplicaciones.

Relaciones de Autoridad: Responsable de desarrollo de software
 Relaciones de Subordinación: No aplica

Perfil del Cargo

INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida: No aplica
	Sexo: Indistinto
	Estado Civil: Indistinto
	Nacionalidad: Indistinto
FORMACIÓN	Estudios Profesionales: Ingeniero Tecnología e ingeniería informática, computación y sistemas.
	Conocimientos Específicos: Manejo de programas informáticos externos
Experiencia	De 3 Año(s) a 4 Año(s)
Experiencia laboral	Financiero y Asistencial.

COMPETENCIAS

GENERALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Compromiso			x	
Ética y Transparencia			x	
Integridad			x	
Orientación al socio y Confianza			x	
Responsabilidad			x	
ESPECÍFICAS POR ÁREA				
	A	B	C	D
Capacidad de planificación y organización			x	
ESPECÍFICAS POR PUESTO				
	A	B	C	D
Conocimiento y Calidad en el Trabajo		x		
Condiciones de Trabajo:	SI	NO	Tiempo completo	Medio tiempo
Requiere viajar		x		
Trabajo bajo presión		x		
Factor de riesgo		x		
Iluminación y ruido		x		
Horario Laboral			x	
Planes de Carrera y Sucesión	Por definir			

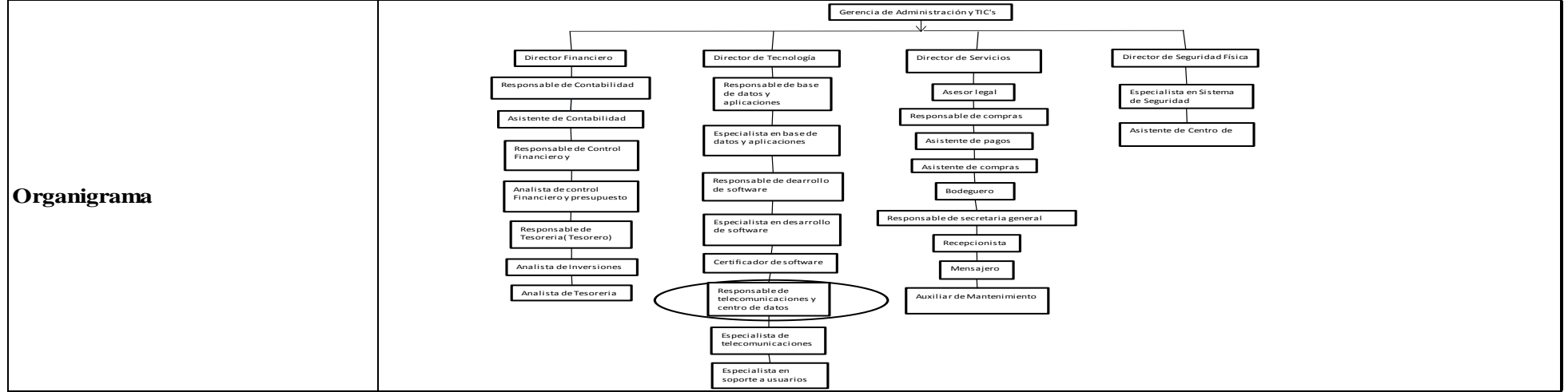
Elaborado por: Las Autoras



DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS

DATOS GENERALES

Gerencia:	Gerencia de administración y Tics
Área:	Tecnología
Subárea:	Telocomunicaciones y datos
Puesto:	RESPONSABLE DE TELECOMUNICACIONES Y CENTRO DE DATOS



Misión del Cargo:
Dirigir, controlar y coordinar las actividades de las unidades operativas de TELCED, procurando el máximo uptime de los servicios institucionales.

Actividades del Cargo:
 *Coordinar, evaluar y dirigir a los colaboradores a su cargo según los parámetros de la Gestión del Talento Humano.
 *Coordinar las labores para conseguir la disponibilidad de los servicios acordados con la institución.
 *Gestionar la ejecución del plan operativo anual aprobado para el período financiero.
 *Informar horizontal y verticalmente sobre incidencias y eventos que atañen a la labor de tecnología.

Relaciones de Autoridad: Director de tecnología
 Relaciones de Subordinación: Especialista en centro de datos y telecomunicaciones

Perfil del Cargo

INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida: No aplica
	Sexo: Indistinto
	Estado Civil: Indistinto
	Nacionalidad: Indistinto

FORMACIÓN	Estudios Profesionales: Ingeniería de Sistemas/Electrónica y afines Informática, redes, telecomunicaciones, eléctrica y electrónica.
	Conocimientos Específicos : Manejo de programas informáticos externos e internos

Experiencia	De 1 Año(s) a 2 Año(s)
Experiencia Laboral	Coordinación y Redes, infraestructura

COMPETENCIAS

GENERALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Compromiso		x		
Ética y Transparencia		x		
Integridad		x		
Orientación al socio y Confianza		x		
Responsabilidad		x		
ESPECÍFICAS POR ÁREA	NIVEL			
A	B	C	D	
Capacidad de planificación y organización		x		
ESPECÍFICAS POR PUESTO	NIVEL			
A	B	C	D	
Conocimiento y Calidad en el Trabajo		x		
Disciplina personal y Productividad		x		

Condiciones de Trabajo:							
Requiere viajar	SI	NO	Tiempo completo	Medio tiempo			
Trabajo bajo presión		x					
Factor de riesgo		x					
Iluminación y ruido		x					
Horario Laboral			x				
Planes de Carrera y Sucesión	Por definir						

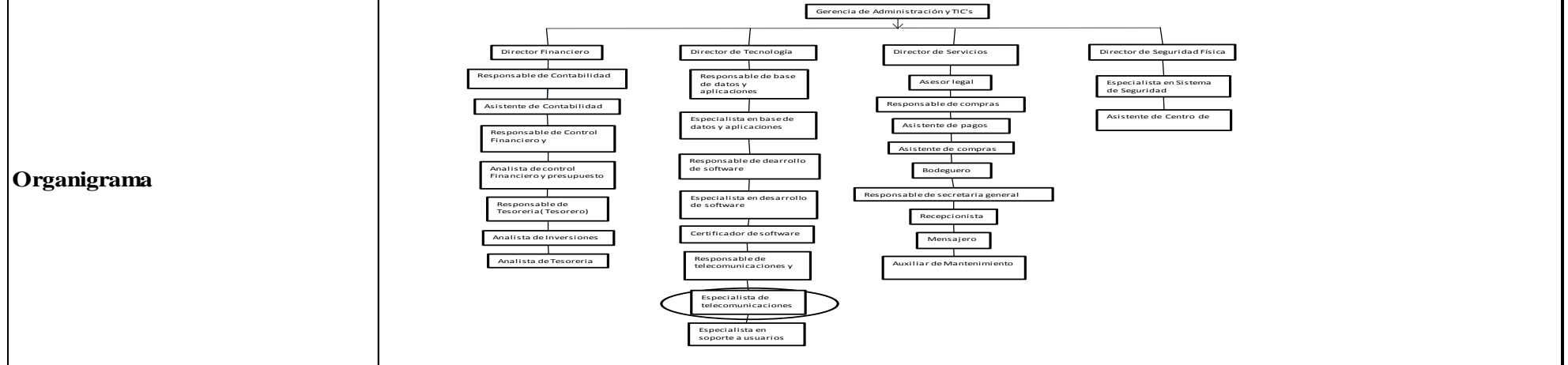
Elaborado por: Las Autoras



DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS

DATOS GENERALES

Gerencia:	Gerencia de Administración y Tics
Área:	Tecnología
Subárea:	Telecomunicaciones y centro de datos
Puesto:	ESPECIALISTA DE TELECOMUNICACIONES Y CENTRO DE DATOS



Misión del Cargo:
 Garantizar la operatividad, funcionamiento, mantenimiento y seguridad de la infraestructura informática institucional.

- Actividades del Cargo:**
- *Organizar acciones preventivas y/o correctivas sobre instancias que afecten al adecuado funcionamiento de servicios de orden tecnológico.
 - *Ejecutar el soporte de segundo nivel a los eventos monitoreados y registrados de servicios institucionales.
 - *Dirigir acciones de su unidad ante eventualidades presentadas.
 - *Informar horizontal y verticalmente sobre la incidencia y eventos que atañen la labor tecnológica.

Relaciones de Autoridad: Responsable de telecomunicaciones y centro de datos

Relaciones de Subordinación: No aplica

Perfil del Cargo

INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida: No aplica
	Sexo: Indistinto
	Estado Civil: Indistinto
	Nacionalidad: Indistinto
FORMACIÓN	Estudios Profesionales: Ingeniería de Sistemas/Electrónica y afines Informática, redes, telecomunicaciones, eléctrica y electrónica.
	Conocimientos Específicos: Manejar programas informáticos externos e Internos, Manejo de ingles hablado y escrito nivel medio
Experiencia	De 1 Año(s) a 2 Año(s)
Experiencia Laboral	Por definir

COMPETENCIAS					
GENERALES	NIVEL				
	A	B	C	D	
Compromiso			x		
Ética y Transparencia			x		
Integridad			x		
Orientación al socio y Confianza			x		
Responsabilidad			x		
ESPECÍFICAS POR ÁREA					
	A	B	C	D	
Capacidad de planificación y organización			x		
ESPECÍFICAS POR PUESTO					
	A	B	C	D	
Conocimiento y Calidad en el Trabajo		x			
Condiciones de Trabajo:	SI	NO	Tiempo completo	Medio tiempo	
Requiere viajar		x			
Trabajo bajo presión		x			
Factor de riesgo		x			
Iluminación y ruido		x			
Horario Laboral			x		
Planes de Carrera y Sucesión	Por definir				

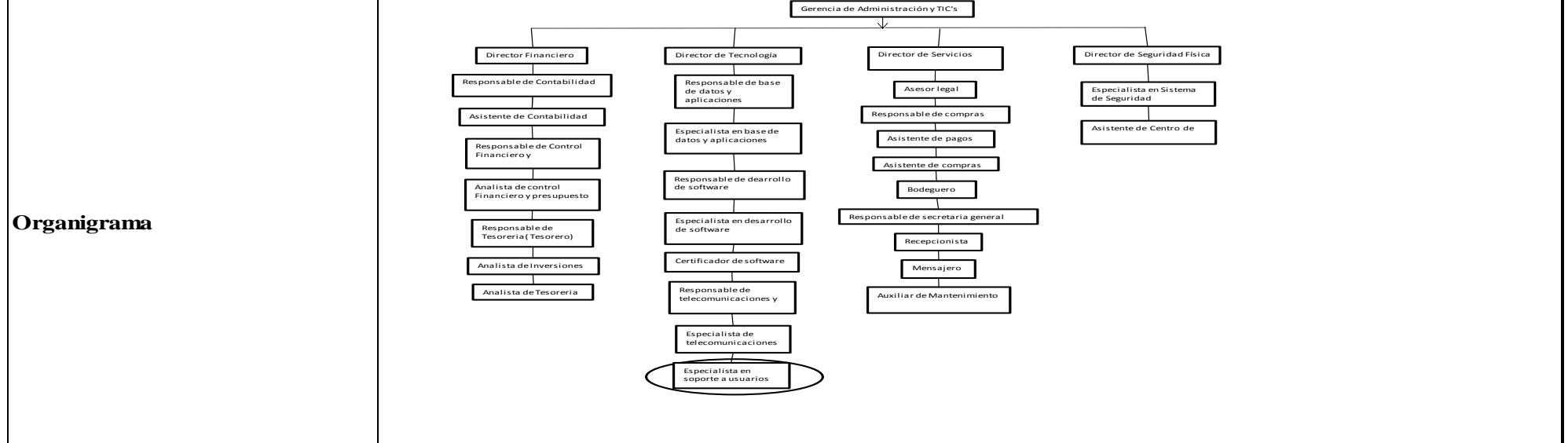
Elaborado por: Las Autoras



DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS

DATOS GENERALES

Gerencia:	Gerencia de Administración y Tics
Área:	Tecnología
Subárea:	Telecomunicación y datos
Puesto:	ESPECIALISTA EN SOPORTE A USUARIOS



Misión del Cargo:
Brindar soporte y alternativas tecnológicas que ayuden a los usuarios a resolver necesidades y mejorar herramientas informáticas generando valor en el área de Tecnología

- Actividades del Cargo:**
- *Analizar y registrar solicitudes de servicios de Tecnología y redireccionarlos a la instancia competente
 - *Atender, responder y dar seguimiento a las solicitudes de servicio
 - *Facilitar la restauración de un servicio normal con el menor impacto posible al usuario final.
 - *Brindar soporte sobre servicios y utilitarios a los usuarios finales

Relaciones de Autoridad: Responsable de telecomunicación y centro de datos
Relaciones de Subordinación: No aplica

Perfil del Cargo

INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida: No aplica Sexo: Indistinto Estado Civil: Indistinto Nacionalidad: Indistinto
FORMACIÓN	Estudios Profesionales: Ingeniero Tecnología e ingeniería informática, computación y sistemas. Conocimientos Específicos : Manejo de programas informáticos externos e internos, y Manejo de inglés nivel medio
Experiencia	De 2 Año(s) a 3 Año(s)
Experiencia Laboral	Comercial, Financiero, Industrial, Servicios, auxiliar.

COMPETENCIAS

GENERALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Compromiso			x	
Ética y Transparencia			x	
Integridad			x	
Orientación al socio y Confianza			x	
Responsabilidad			x	
ESPECÍFICAS POR ÁREA	NIVEL			
	A	B	C	D
Capacidad de planificación y organización			x	
ESPECÍFICAS POR PUESTO	NIVEL			
	A	B	C	D
Conocimiento y Calidad en el Trabajo		x		
Condiciones de Trabajo:	SI	NO	Tiempo completo	Medio tiempo
Requiere viajar		x		
Trabajo bajo presión		x		
Factor de riesgo		x		
Iluminación y ruido		x		
Horario Laboral			x	
Planes de Carrera y Sucesión	Por definir			

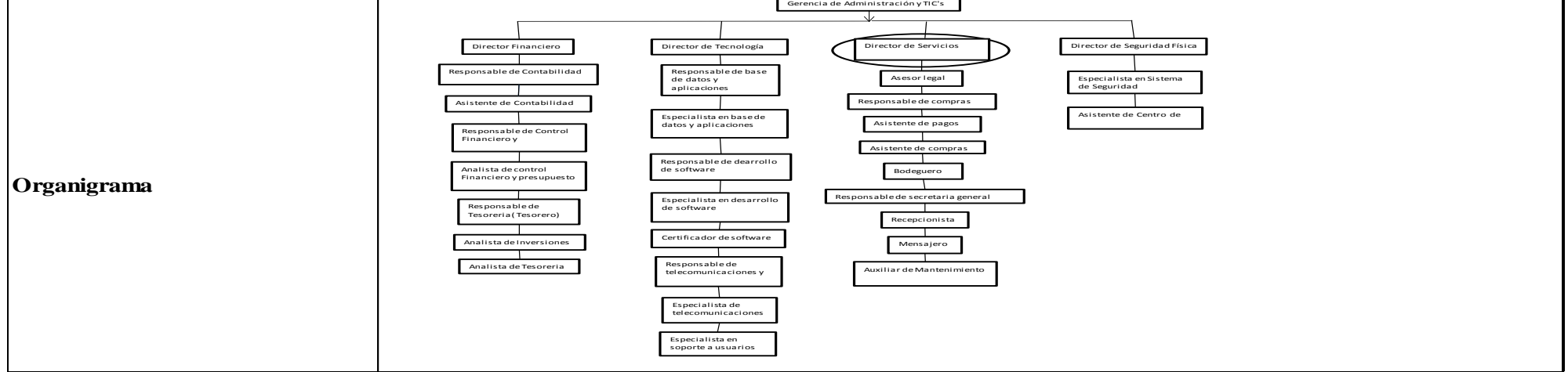
Elaborado por: Las Autoras



DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS

DATOS GENERALES

Gerencia:	Gerencia de Administración y Tics
Área:	Administración
Subárea:	Administración
Puesto:	DIRECTOR DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS



Misión del Cargo:
Planificar, dirigir, organizar ejecutar y evaluar las actividades, procesos, y proyectos del área para cumplir con los objetivos institucionales administrativos de la Institución.

- Actividades del Cargo:**
- *Coordinar, evaluar y dirigir a los colaboradores a su cargo según los parámetros de la Gestión del Talento Humano.
 - *Implementar los proyectos y decisiones resultantes del Comité Gerencial (compras, construcciones).
 - *Planificar la ejecución de las construcciones y adecuaciones locales de la cooperativa.
 - *Participar en la elaboración de los presupuestos de la Cooperativa.

Relaciones de Autoridad: Gerencia de administración y tics
 Relaciones de Subordinación: Responsable de compras y secretaría general
 Perfil del Cargo

INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida: No aplica
	Sexo: Indistinto
	Estado Civil: Indistinto
	Nacionalidad: Indistinto
FORMACIÓN	Estudios Profesionales: CPA, Ing. Empresarial, Comercial, Financiero Economista. Administración y gestión de empresas. Maestría Administración y gestión de empresas. Economía. Finanzas, banca y seguros.
	Conocimientos Específicos: Manejo de programas informáticos externos Ms Office, Visio. E internos Fisja, Módulo administrativo.
Experiencia	De 5 Año(s) a 6 Año(s)
Experiencia Laboral	Financiero y de jefe .

COMPETENCIAS

	NIVEL			
	A	B	C	D
GENERALES				
Compromiso	x			
Ética y Transparencia	x			
Integridad	x			
Orientación al socio y Confianza	x			
Responsabilidad	x			
ESPECÍFICAS POR ÁREA				
NIVEL				
	A	B	C	D
Capacidad de planificación y organización	x			
ESPECÍFICAS POR PUESTO				
NIVEL				
	A	B	C	D
Conocimiento y Calidad en el Trabajo	x			
Condiciones de Trabajo:	SI	NO	Tiempo completo	Medio tiempo
Requiere viajar		x		
Trabajo bajo presión		x		
Factor de riesgo		x		
Iluminación y ruido		x		
Horario Laboral			x	
Planes de Carrera y Sucesión	Por definir			

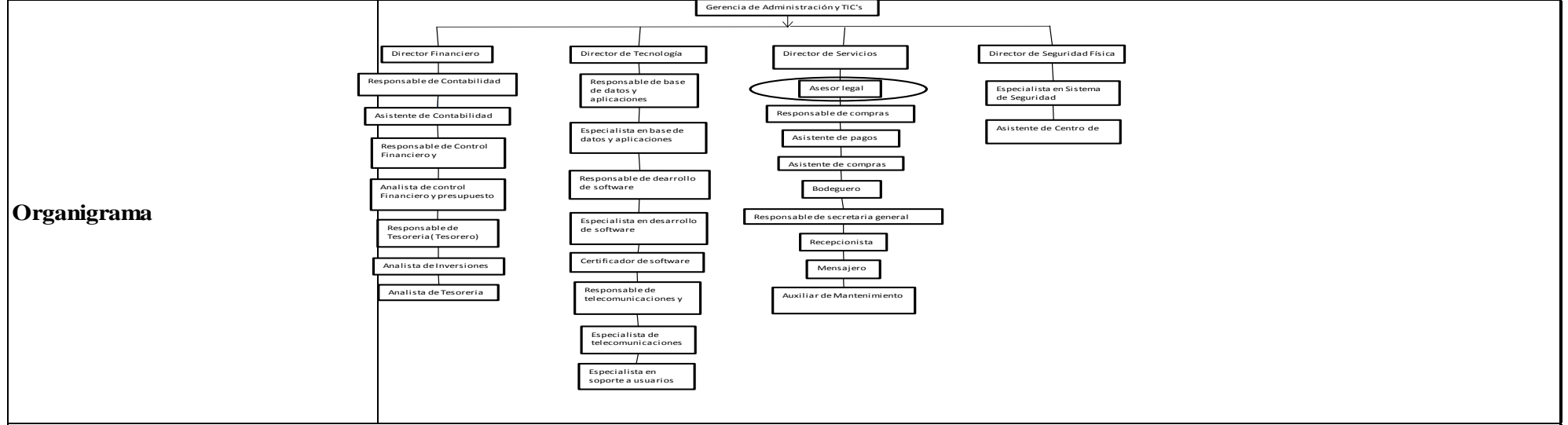
Elaborado por: Las Autoras



DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS

DATOS GENERALES

Gerencia:	Gerencia de Administración y Tics
Área:	Administración
Subárea:	Asesoría Legal
Puesto:	ASESOR LEGAL



Misión del Cargo:
Ejecutar todas las actividades, de acuerdo a los estatutos, políticas y de conformidad con la Ley los aspectos relacionados a su puesto de trabajo y Cuidar la Imagen de la Cooperativa

- Actividades del Cargo:**
- *Ejecutar las funciones de procuración judicial por el tiempo que establezca esta delegación.
 - *Analizar e iniciar los procesos judiciales.
 - *Estructurar y legalizar los contratos de la Cooperativa, cumpliendo con la normativa interna y externa vigente.
 - *Brindar asesoría legal.

Relaciones de Autoridad: Director de servicios

Relaciones de Subordinación: No aplica

Perfil del Cargo

INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida: No aplica
	Sexo: Indistinto
	Estado Civil: Indistinto
	Nacionalidad: Indistinto
FORMACIÓN	Estudios Profesionales: Abogado
	Conocimientos Específicos: Manejo de programas informáticos externos - Ms Office, Zimbra
Experiencia	De 2 Año(s) a 4 Año(s)
	Por definir

COMPETENCIAS

GENERALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Compromiso		x		
Ética y Transparencia		x		
Integridad		x		
Orientación al socio y Confianza		x		
Responsabilidad		x		
ESPECÍFICAS POR ÁREA	NIVEL			
	A	B	C	D
Toma de decisiones		x		
ESPECÍFICAS POR PUESTO	NIVEL			
	A	B	C	D
Conocimiento y Calidad en el Trabajo		x		
Condiciones de Trabajo:	SI	NO	Tiempo completo	Medio tiempo
Requiere viajar		x		
Trabajo bajo presión		x		
Factor de riesgo		x		
Iluminación y ruido		x		
Horario Laboral			x	
Planes de Carrera y Sucesión	Por definir			

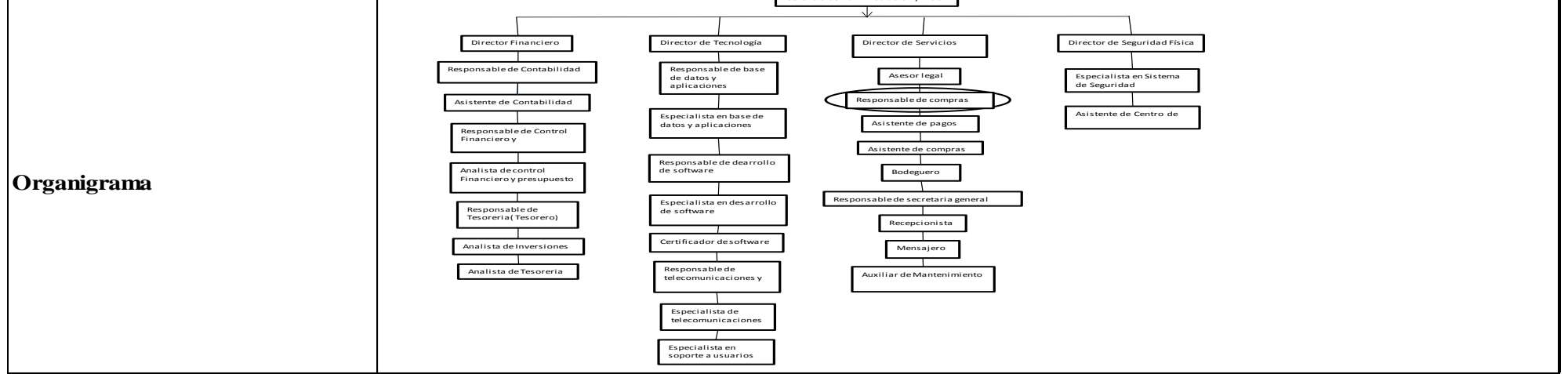
Elaborado por: Las Autoras



DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS

DATOS GENERALES

Gerencia:	Gerencia de administración y tics
Área:	Adminstración
Subárea:	Compras
Puesto:	RESPONSABLE DE COMPRAS



Misión del Cargo:
 Coordinar y evaluar la ejecución de las funciones por parte de los integrantes del departamento a cargo, precautelando el cumplimiento de los objetivos del mismo.

Actividades del Cargo:

- *Coordinar, evaluar y dirigir a los colaboradores a su cargo según los parámetros de la Gestión del Talento Humano.
- *Supervisar las compras de bienes, suministros y servicios de la cooperativa, de acuerdo a la normativa vigente.
- *Autorizar los pagos a los proveedores, de acuerdo a lo que establece la normativa vigente
- *Coordinar la administración y asignación de bienes muebles y suministros de uso de la cooperativa

Relaciones de Autoridad: Director de servicios
 Relaciones de Subordinación: asistente de compras

Perfil del Cargo

INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida: No aplica Sexo: Indistinto Estado Civil: Indistinto Nacionalidad: Indistinto
FORMACIÓN	Estudios Profesionales: CPA/ Admr. de Empresas o afines. Conocimientos Específicos: Manejar programas informáticos externos Ms Office, Compras públicas, e Internos - SAC
Experiencia	De 1 Año(s) a 2 Año(s)
Experiencia laboral	Manejo de Compras, Manejo de Inventarios

COMPETENCIAS

GENERALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Compromiso		x		
Ética y Transparencia		x		
Integridad		x		
Orientación al socio y Confianza		x		
Responsabilidad		x		
ESPECÍFICAS POR ÁREA				
	NIVEL			
	A	B	C	D
Capacidad de planificación y organización		x		
Toma de decisiones		x		
ESPECÍFICAS POR PUESTO				
	NIVEL			
	A	B	C	D
Conocimiento y Calidad en el Trabajo		x		
Negociación		x		

Condiciones de Trabajo:							
	SI	NO	Tiempo completo	Medio tiempo			
Requiere viajar		x					
Trabajo bajo presión		x					
Factor de riesgo		x					
Iluminación y ruido		x					
Horario Laboral			x				
Planes de Carrera y Sucesión	Por definir						

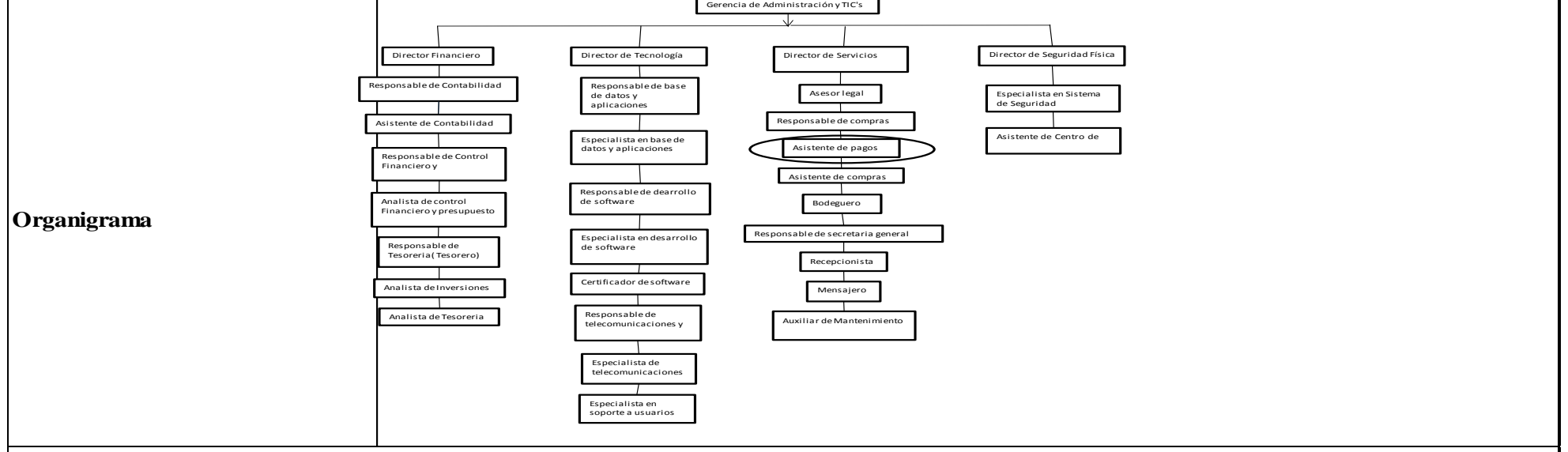
Elaborado por: Las Autoras



DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS

DATOS GENERALES

Gerencia:	Gerencia de administración y Tics
Área:	Administración
Subárea:	Compras
Puesto:	ASISTENTE DE PAGOS



Misión del Cargo:
Elaborar y gestionar pagos por declaraciones tributarias, roles a colaboradores, pagos a proveedores y relacionado con su puesto de trabajo.

- Actividades del Cargo:**
- *Elaborar y gestionar los pagos a proveedores.
 - *Elaborar y gestionar los pagos a empleados.
 - *Elaborar informes de cuadros tributarios para declaración de impuestos y presentación de balances.
 - *Supervisar y controlar la elaboración de pagos a proveedores y empleados.

Relaciones de Autoridad: Responsable de pagos
Relaciones de Subordinación: No aplica

Perfil del Cargo

INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida: No aplica Sexo: Indistinto Estado Civil: Indistinto Nacionalidad: Indistinto
FORMACIÓN	Estudios Profesionales: CPA/ Admr. de Empresas o afines. Contabilidad, administración. Conocimientos Específicos: Manejo de programas informáticos externos -Ms Office y internos Fisja/FINANCIAL, SAC.
Experiencia	De 1 Año(s) a 2 Año(s)
Experiencia laboral	Manejo de roles, Manejo de balances contables, y conocimientos tributarios

COMPETENCIAS

GENERALES	NIVEL				
	A	B	C	D	
Compromiso			x		
Ética y Transparencia			x		
Integridad			x		
Orientación al socio y Confianza			x		
Responsabilidad			x		
ESPECÍFICAS POR ÁREA		NIVEL			
		A	B	C	D
Capacidad de planificación y organización				x	
ESPECÍFICAS POR PUESTO		NIVEL			
		A	B	C	D
Conocimiento y Calidad en el Trabajo			x		
Condiciones de Trabajo:		SI	NO	Tiempo completo	Medio tiempo
Requiere viajar			x		
Trabajo bajo presión			x		
Factor de riesgo			x		
Iluminación y ruido			x		
Horario Laboral				x	
Planes de Carrera y Sucesión	Por definir				

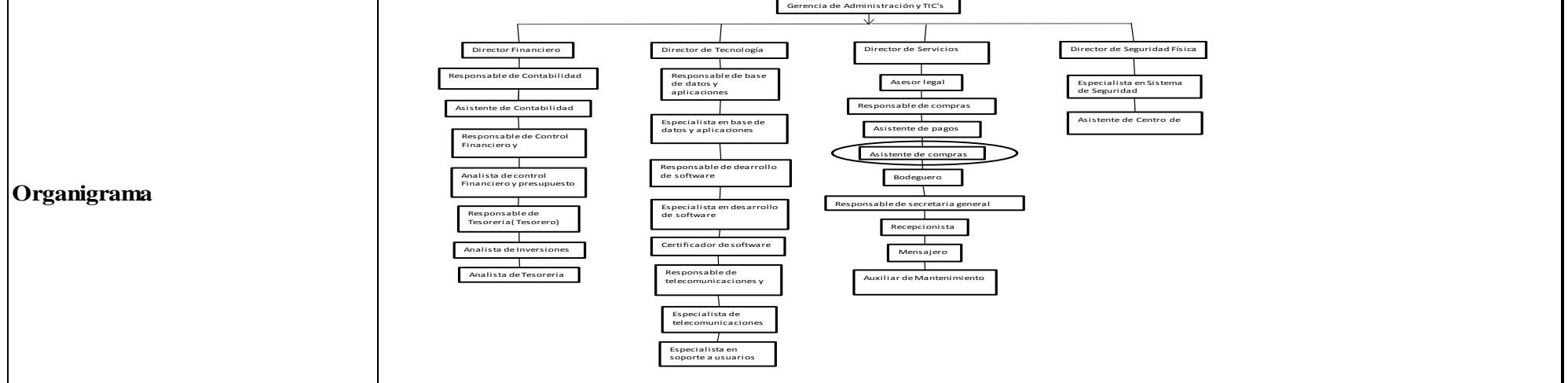
Elaborado por: Las Autoras



DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS

DATOS GENERALES

Gerencia:	Gerencia de administración y Tics
Área:	Administración
Subárea:	Compras
Puesto:	ASISTENTE DE COMPRAS



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

- Actividades del Cargo:**
- *Gestionar las compras de bienes, suministros y servicios de la cooperativa.
 - *Realizar el levantamiento, control y actualización de inventarios de activos fijos.
 - *Apoyar con la documentación para las entidades públicas.
 - *Ejecutar otras actividades vinculadas con su misión, asignadas por línea de supervisión directa.

Relaciones de Autoridad: Responsable de Compras

Relaciones de Subordinación: No aplica

Perfil del Cargo

INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida: No aplica
	Sexo: Indistinto
	Estado Civil: Indistinto
	Nacionalidad: Indistinto
FORMACIÓN	Estudios Profesionales: CPA/ Admr. de Empresas, Finanzas. Inventarios, Contabilidad, Logística. Conocimientos Específicos : Manejo de programas informáticos externos - Ms Office, Zimbra e internos SAC
Experiencia	De 1 Año(s) a 2 Año(s)
Experiencia Laboral	Manejo de Inventarios

COMPETENCIAS

	NIVEL			
	A	B	C	D
GENERALES				
Compromiso			x	
Ética y Transparencia			x	
Integridad			x	
Orientación al socio y Confianza			x	
Responsabilidad			x	
ESPECÍFICAS POR ÁREA				
NIVEL				
A B C D				
Capacidad de planificación y organización			x	
ESPECÍFICAS POR PUESTO				
NIVEL				
A B C D				
Conocimiento y Calidad en el Trabajo		x		
Negociación			x	

Condiciones de Trabajo:							
	SI	NO	Tiempo completo	Medio tiempo			
Requiere viajar		x					
Trabajo bajo presión		x					
Factor de riesgo		x					
Iluminación y ruido		x					
Horario Laboral			x				
Planes de Carrera y Sucesión	Por definir						

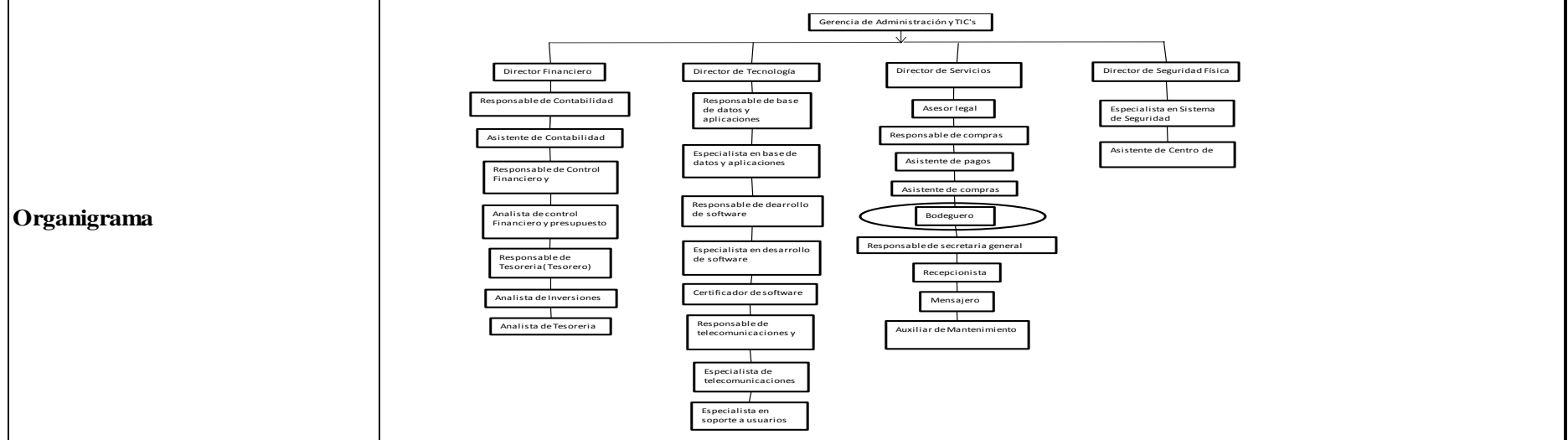
Elaborado por: Las Autoras



DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS

DATOS GENERALES

Gerencia:	Gerencia de Administración y Tics
Área:	Administración
Subárea:	Compras
Puesto:	BODEGUERO



Misión del Cargo:

Coordinar y ejecutar procesos de logística y manejo de inventarios , actividades de mensajería asignadas a su puesto de trabajo

Actividades del Cargo:

- *Realizar el proceso de logística de envío de activos y materiales y suministros.
- *Coordinar el mantenimiento de los activos fijos de la cooperativa.
- *Realizar funciones de mensajería del departamento.
- *Administrar y controlar los inventarios de materiales y suministros.
- *Ejecutar otras actividades vinculadas con su misión, asignadas por línea de supervisión directa.

Relaciones de Autoridad: Responsable de compras

Relaciones de Subordinación: No aplica

Perfil del Cargo

INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida: No aplica
	Sexo: Indistinto
	Estado Civil: Indistinto
	Nacionalidad: Indistinto
FORMACIÓN	Estudios Profesionales: Secundaria Completa o conocimientos de manejo de Inventario y logística.
	Conocimientos Específicos: Manejo de logística
Experiencia	No aplica
Experiencia Laboral	No aplica

COMPETENCIAS

GENERALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Compromiso			x	
Ética y Transparencia			x	
Integridad			x	
Orientación al socio y Confianza			x	
Responsabilidad			x	
ESPECÍFICAS POR ÁREA				
	A	B	C	D
Capacidad de planificación y organización			x	
ESPECÍFICAS POR PUESTO				
	A	B	C	D
Conocimiento y Calidad en el Trabajo			x	

Condiciones de Trabajo:					
Requiere viajar	SI	NO	Tiempo completo	Medio tiempo	
Trabajo bajo presión		x			
Factor de riesgo		x			
Iluminación y ruido		x			
Horario Laboral			x		
Planes de Carrera y Sucesión	Por definir				

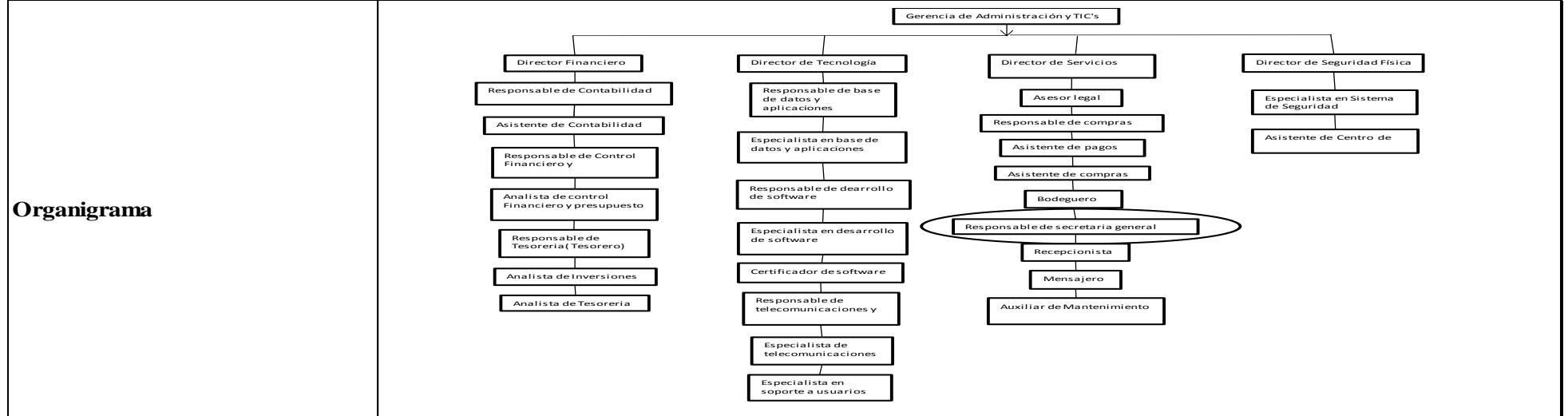
Elaborado por: Las Autoras

DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS

DATOS GENERALES

Gerencia: Gerencia de administración y Tics
Área: Administración
Subárea: Secretaría

Puesto: RESPONSABLE DE SECRETARÍA GENERAL



Misión del Cargo:
 Coordinar , organizar y ejecutar las actividades relacionados a responder los requerimientos desde la gerencia, colaboradores y socios

Actividades del Cargo:
 Coordinar, evaluar y dirigir a los colaboradores a su cargo según los parámetros de la Gestión del Talento Humano.
 Organizar la correspondencia desde y hacia gerencia.
 Organizar la agenda de gerencia.
 Atender y direccionar los requerimientos planteados por los colaboradores, socios y organismos de control.

Relaciones de Autoridad: Director de servicios
Relaciones de Subordinación: No aplica

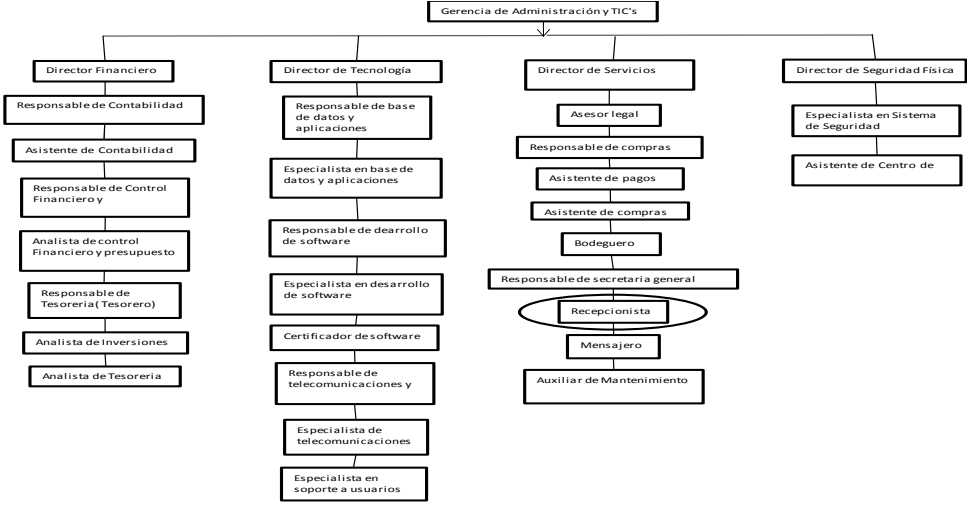
Perfil del Cargo

INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida: No aplica
	Sexo: Indistinto
	Estado Civil: Indistinto
	Nacionalidad: Indistinto
FORMACIÓN	Estudios Profesionales: Secretariado ejecutivo
	Conocimientos Específicos: Manejar programas informáticos externos Ms Office,Zimbra
Experiencia	De 1 Año(s) a 2 Año(s)
Experiencia Laboral	Comercial,Financiero y Auxiliar.

COMPETENCIAS

GENERALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Compromiso		x		
Ética y Transparencia		x		
Integridad		x		
Orientación al socio y Confianza		x		
Responsabilidad		x		
ESPECÍFICAS POR ÁREA	NIVEL			
Capacidad de planificación y organización			x	
ESPECÍFICAS POR PUESTO	NIVEL			
Comunicación			x	
Conocimiento y Calidad en el Trabajo		x		
Condiciones de Trabajo:	SI	NO	Tiempo completo	Medio tiempo
Requiere viajar		x		
Trabajo bajo presión		x		
Factor de riesgo		x		
Iluminación y ruido		x		
Horario Laboral			x	
Planes de Carrera y Sucesión	Por definir			

Elaborado por: Las Autoras

DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS																	
DATOS GENERALES																	
Gerencia:	Gerencia de Administración y Tics																
Área:	Administración																
Subárea:	Secretaría																
Puesto:	RECEPCIONISTA																
Organigrama																	
Misión del Cargo:	Informar, atender requerimientos y direccionar documentación interna y externa a socios y proveedores.																
Actividades del Cargo:	<p>Atender y direccionar los requerimientos planteados por los colaboradores, socios y organismos de control.</p> <p>Recibir y enviar correspondencia direccionándola de acuerdo a su contenido, utilizando los canales disponibles para esto.</p> <p>Ejecutar otras actividades vinculadas con su misión, asignadas por línea de supervisión directa.</p>																
Relaciones de Autoridad:	Responsable de secretaría general																
Relaciones de Subordinación:	No aplica																
Perfil del Cargo	<table border="1"> <tr> <td rowspan="4" style="text-align: center;">INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA</td> <td>Edad requerida: No aplica</td> </tr> <tr> <td>Sexo: Indistinto</td> </tr> <tr> <td>Estado Civil: Indistinto</td> </tr> <tr> <td>Nacionalidad: Indistinto</td> </tr> <tr> <td rowspan="2" style="text-align: center;">FORMACIÓN</td> <td>Estudios Profesionales: Bachiller</td> </tr> <tr> <td>Conocimientos Específicos: Manejo de programas informáticos externos Ms Office, Zimbra</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Experiencia</td> <td>De 1 Año(s) a 2 Año(s)</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Experiencia laboral</td> <td>Auxiliar.</td> </tr> </table>					INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida: No aplica	Sexo: Indistinto	Estado Civil: Indistinto	Nacionalidad: Indistinto	FORMACIÓN	Estudios Profesionales: Bachiller	Conocimientos Específicos: Manejo de programas informáticos externos Ms Office, Zimbra	Experiencia	De 1 Año(s) a 2 Año(s)	Experiencia laboral	Auxiliar.
INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida: No aplica																
	Sexo: Indistinto																
	Estado Civil: Indistinto																
	Nacionalidad: Indistinto																
FORMACIÓN	Estudios Profesionales: Bachiller																
	Conocimientos Específicos: Manejo de programas informáticos externos Ms Office, Zimbra																
Experiencia	De 1 Año(s) a 2 Año(s)																
Experiencia laboral	Auxiliar.																
COMPETENCIAS																	
GENERALES			NIVEL														
			A	B	C	D											
Compromiso					x												
Ética y Transparencia					x												
Integridad					x												
Orientación al socio y Confianza					x												
Responsabilidad					x												
ESPECÍFICAS POR ÁREA			NIVEL														
			A	B	C	D											
Capacidad de planificación y organización					x												
ESPECÍFICAS POR PUESTO			NIVEL														
			A	B	C	D											
Conocimiento y Calidad en el Trabajo				x													
Comunicación					x												
Condiciones de Trabajo:		SI	NO	Tiempo completo	Medio tiempo												
Requiere viajar			x														
Trabajo bajo presión			x														
Factor de riesgo			x														
Iluminación y ruido			x														
Horario Laboral				x													
Planes de Carrera y Sucesión	Por definir																

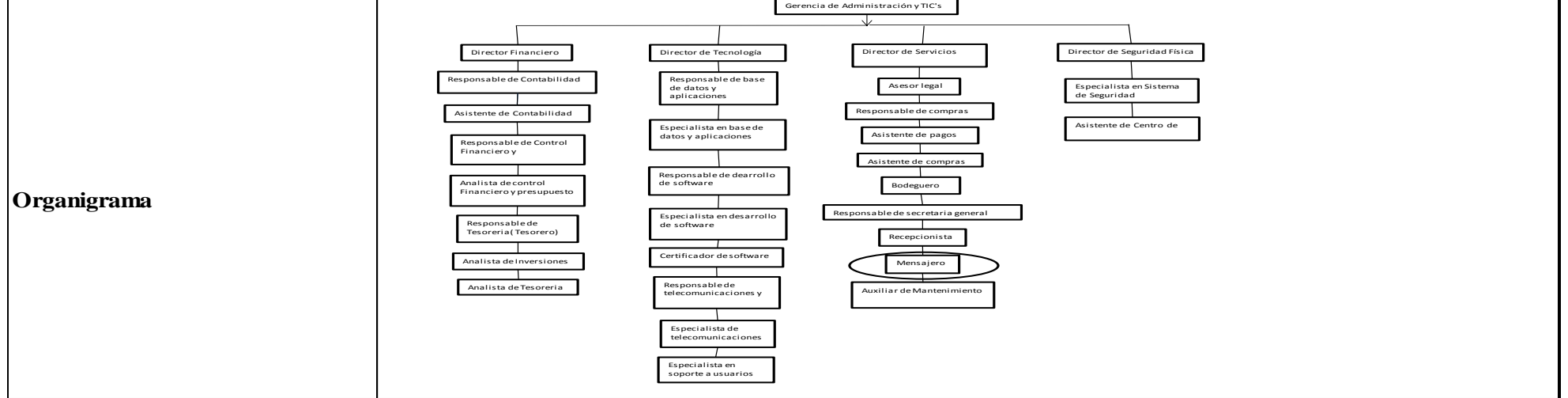
Elaborado por: Las Autoras



DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS

DATOS GENERALES

Gerencia:	Gerencia de Administración y Tics
Área:	Administración
Subárea:	Mensajero
Puesto:	MENSAJERO



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

- Actividades del Cargo:**
- *Realizar trámites en instituciones privadas y públicas requeridos por la Institución.
 - *Realizar el envío de correspondencia interna y externa
 - * Retirar, registrar y entregar correspondencia interna
 - *Ejecutar otras actividades vinculadas con su misión, asignadas por línea de supervisión directa.

Relaciones de Autoridad: Responsable de secretaría general
Relaciones de Subordinación: No aplica

Perfil del Cargo

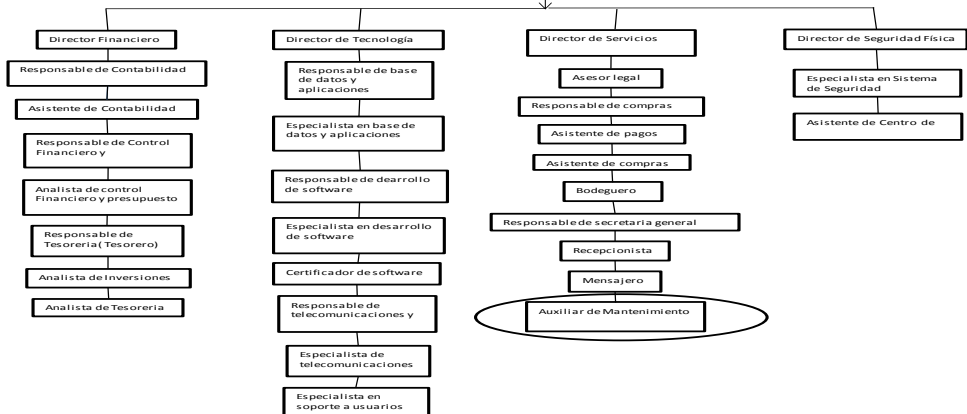
INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida: No aplica
	Sexo: Indistinto
	Estado Civil: Indistinto
	Nacionalidad: Indistinto
FORMACIÓN	Estudios Profesionales: Secundaria Completa
	Conocimientos Específicos: Manejo de vehículos motorizados y livianos
Experiencia	No aplica
Experiencia	Conducción, y manejo de correspondencia

COMPETENCIAS

GENERALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Compromiso			x	
Ética y Transparencia			x	
Integridad			x	
Orientación al socio y Confianza			x	
Responsabilidad			x	
ESPECÍFICAS POR ÁREA				
	A	B	C	D
Capacidad de planificación y organización			x	
ESPECÍFICAS POR PUESTO				
	A	B	C	D
Conocimiento y Calidad en el Trabajo			x	

Condiciones de Trabajo:	SI	NO	Tiempo completo	Medio tiempo
Requiere viajar		x		
Licencia	x			
Trabajo bajo presión		x		
Factor de riesgo		x		
Iluminación y ruido		x		
Horario Laboral			x	
Planes de Carrera y Sucesión	Por definir			

Elaborado por: Las Autoras

DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS					
DATOS GENERALES					
Gerencia:	Gerencia de Administración y Tics				
Área:	Administración				
Subárea:	Mantenimiento				
Puesto:	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO				
Organigrama	 <pre> graph TD Root[Gerencia de Administración y TIC's] --> DF[Director Financiero] Root --> DT[Director de Tecnología] Root --> DS[Director de Servicios] Root --> DSP[Director de Seguridad Física] DF --> RC[Responsable de Contabilidad] RC --> AC[Asistente de Contabilidad] AC --> RCF[Responsable de Control Financiero y] RCF --> ACF[Analista de control Financiero y presupuesto] ACF --> RT[Responsable de Tesorería (Tesorero)] RT --> AI[Analista de Inversiones] AI --> AT[Analista de Tesorería] DT --> RBD[Responsable de base de datos y aplicaciones] RBD --> EBD[Especialista en base de datos y aplicaciones] EBD --> RDS[Responsable de desarrollo de software] RDS --> EDS[Especialista en desarrollo de software] EDS --> CS[Certificador de software] CS --> RTIC[Responsable de telecomunicaciones y] RTIC --> ET[Especialista de telecomunicaciones] ET --> ESU[Especialista en soporte a usuarios] DS --> AL[Asesor legal] AL --> RC[Responsable de compras] RC --> AP[Asistente de pagos] AP --> AC[Asistente de compras] AC --> B[Bodeguero] B --> RSG[Responsable de secretaría general] RSG --> RE[Recepcionista] RE --> M[Mensajero] M --> AM[Auxiliar de Mantenimiento] DSP --> ESS[Especialista en Sistema de Seguridad] ESS --> ACC[Asistente de Centro de] </pre>				
Misión del Cargo:	Realizar la limpieza general de las oficinas e instalaciones de la Institución				
Actividades del Cargo:	<p>*Realizar la limpieza general de las oficinas e instalaciones de la Cooperativa.</p> <p>*Custodiar el stock de materiales de limpieza y cafetería.</p> <p>*Ejecutar otras funciones asignadas por línea de supervisión directa.</p> <p>*Ejecutar otras actividades vinculadas con su misión, asignadas por línea de supervisión directa.</p>				
Relaciones de Autoridad:	Director de servicios				
Relaciones de Subordinación:	No aplica				
Perfil del Cargo					
INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida: por definir				
	Sexo: Indistinto				
	Estado Civil: Indistinto				
	Nacionalidad: Indistinto				
FORMACIÓN	Estudios Profesionales: Primaria Completa				
	Conocimientos Específicos : Operar equipos de oficina: Fax, copiadora				
Experiencia	No aplica				
Experiencia Laboral	No aplica				
COMPETENCIAS					
GENERALES	NIVEL				
	A	B	C	D	
	Compromiso			x	
	Ética y Transparencia			x	
	Integridad			x	
	Orientación al socio y Confianza			x	
Responsabilidad			x		
ESPECÍFICAS POR ÁREA	NIVEL				
	A	B	C	D	
	Capacidad de planificación y organización			x	
ESPECÍFICAS POR PUESTO	NIVEL				
	A	B	C	D	
	Conocimiento y Calidad en el Trabajo		x		
Condiciones de Trabajo:	SI	NO	Tiempo completo	Medio tiempo	
Requiere viajar		x			
Trabajo bajo presión		x			
Factor de riesgo		x			
Iluminación y ruido		x			
Horario Laboral			x		
Planes de Carrera y Sucesión	Por definir				

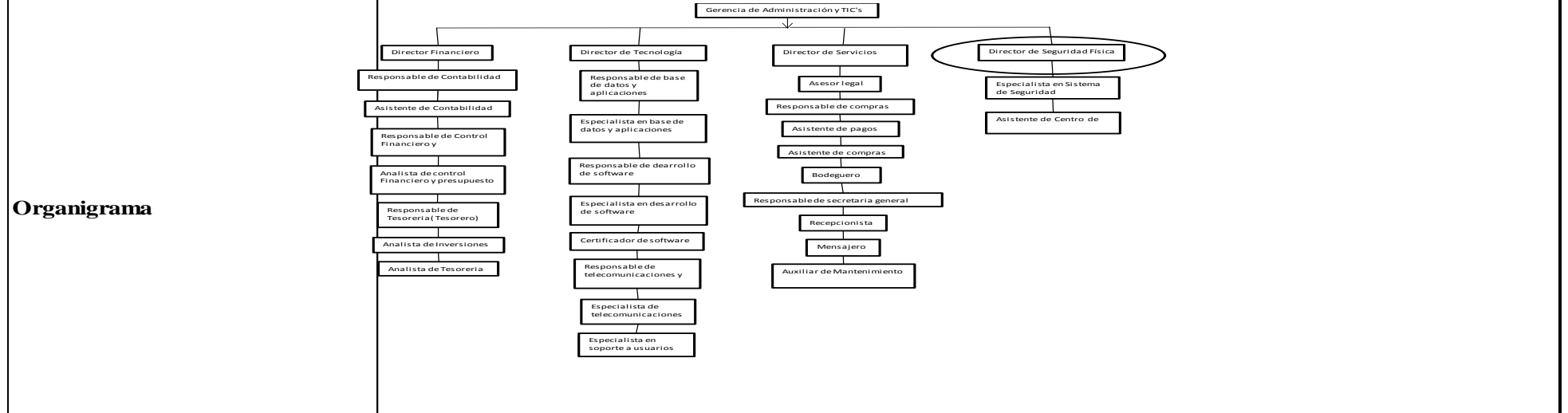
Elaborado por: Las Autoras



DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS

DATOS GENERALES

Gerencia:	Gerencia de Administración y Tics
Área:	Seguridad
Subárea:	Seguridad física
Puesto:	DIRECTOR DE SEGURIDAD FÍSICA



Misión del Cargo:
 Garantizar la seguridad física de los socios, clientes y personal, así como también de las instalaciones de la Cooperativa.

- Actividades del Cargo:**
- *Coordinar, evaluar, dirigir, delegar funciones y asignar responsabilidades a los colaboradores a su cargo según los parámetros de la Gestión del Talento Humano.
 - *Atender los requerimientos de seguridad exigidos por los organismos de control
 - *Elaborar y mantener actualizada la regulación de seguridad de la Cooperativa y supervisar su cumplimiento
 - *Monitorear y controlar los contratos de adquisiciones de bienes y servicios de seguridad física

Relaciones de Autoridad: Gerencia de administración y Tics
Relaciones de Subordinación: Especialista en sistemas de seguridad

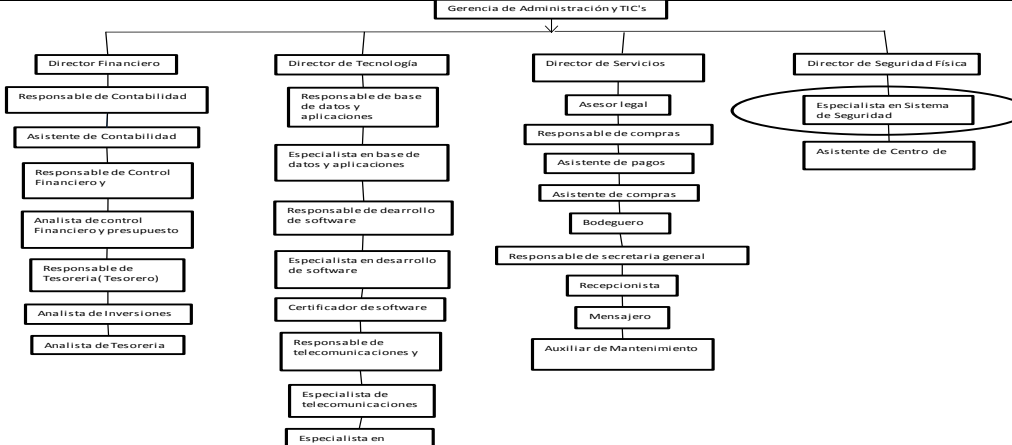
Perfil del Cargo

INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida: No aplica
	Sexo: Indistinto
	Estado Civil: Indistinto
	Nacionalidad: Indistinto
FORMACIÓN	Estudios Profesionales: Ingeniero / Licenciado Seguridad y Salud Ocupacional, Administración o afines
	Conocimientos Específicos : Manejar programas informáticos externos -Ms Office, Internet, QNAP, VIVOTEK, PARADOX, SOYAL, ALARM CENTER Manejo de idiomas Inglés nivel medio Operar equipos y herramientas especiales -NVR, NAS, Switch, Cámaras de video vigilancia IP, Controladores de Acceso Biométricos, Inhibidores de Celular, Alarmas, Módulos IP de alarmas, Receptora de alarmas, conocimiento de armas de fuego
Experiencia	De 4 Año(s) a 5 Año(s)
Experiencia Laboral	En áreas de servicios

COMPETENCIAS				
GENERALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Compromiso	x			
Ética y Transparencia	x			
Integridad	x			
Orientación al socio y Confianza	x			
Responsabilidad	x			
ESPECÍFICAS POR ÁREA	NIVEL			
	A	B	C	D
Capacidad de planificación y organización	x			
ESPECÍFICAS POR PUESTO	NIVEL			
	A	B	C	D
Conocimiento y Calidad en el Trabajo		x		

Condiciones de Trabajo:							
Requiere viajar	SI	NO	Tiempo completo	Medio tiempo			
Trabajo bajo presión		x					
Factor de riesgo		x					
Iluminación y ruido		x					
Horario Laboral			x				
Planes de Carrera y Sucesión	Por definir						

Elaborado por: Las Autoras

DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS							
DATOS GENERALES							
Gerencia:	Gerencia de administración y Tics						
Área:	Seguridad						
Subárea:	Seguridad Física						
Puesto:	ESPECIALISTA EN SISTEMAS DE SEGURIDAD						
Organigrama							
Misión del Cargo:	Brindar soporte y mantenimiento técnico a los equipos electrónicos de seguridad que la cooperativa posee en sus oficinas como también en su centro de monitoreo						
Actividades del Cargo:	*Dar soporte técnico de los equipos electrónicos de seguridad de manera local y remota *Instalar equipos electrónicos de seguridad en cada una de las oficinas *Custodiar claves del software de los equipos *Controlar la asignación de claves maestra y de usuarios de alarmas						
Relaciones de Autoridad:	Director de seguridad física						
Relaciones de Subordinación:	No aplica						
Perfil del Cargo							
INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida: No aplica						
	Sexo: Indistinto						
	Estado Civil: Indistinto						
	Nacionalidad: Indistinto						
FORMACIÓN	Estudios Profesionales: Ingeniero Electrónica - Sistemas						
	Conocimientos específicos: Manejar programas informáticos externos - Ms Office – CISCO, Internet, DUDE Manejar programas informáticos internos - ViVotex - Qnaps – Soyal – Paradox Operar equipos y/o herramientas especiales-NVR, NAS, Switch, Cámaras de video vigilancia IP, Controladores de Acceso Biométricos, Inhibidores de Celular, Alarmas, Módulos IP de alarmas, Receptora de alarmas						
Experiencia	De 1 Año(s) a 2 Año(s)						
Experiencia Laboral	Trabajos de servicios						
COMPETENCIAS							
GENERALES				NIVEL			
				A	B	C	D
Compromiso						x	
Ética y Transparencia						x	
Integridad						x	
Orientación al socio y Confianza						x	
Responsabilidad						x	
ESPECÍFICAS POR ÁREA				NIVEL			
				A	B	C	D
Capacidad de planificación y organización						x	
ESPECÍFICAS POR PUESTO				NIVEL			
				A	B	C	D
Conocimiento y Calidad en el Trabajo						x	
Condiciones de Trabajo:				SI	NO	Tiempo completo	Medio tiempo
Requiere viajar					x		
Trabajo bajo presión					x		
Factor de riesgo					x		
Iluminación y ruido					x		
Horario Laboral						x	
Planes de Carrera y Sucesión	Por definir						

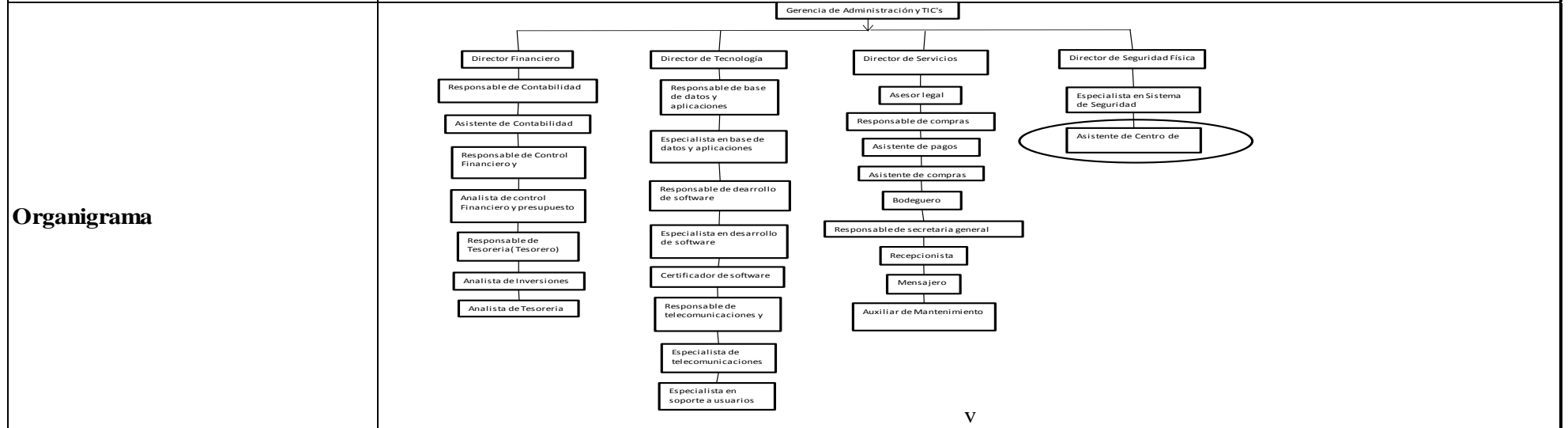
Elaborado por: Las Autoras



DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS

DATOS GENERALES

Gerencia: Gerencia de Administración y Tics
Área: Seguridad
Subárea: Monitoreo
Puesto: ASISTENTE DE CENTRO DE MONITOREO



Misión del Cargo:
 Monitorear los eventos, funcionamiento, y dar soporte técnico de primera línea a los medios de protección implementados en la Cooperativa, de manera ininterrumpida las 24 horas del día, 365 días al año

Actividades del Cargo:
 Reaccionar ante eventos detectados en el monitoreo
 Monitorear medios de protección implementados en la Cooperativa
 Monitorear servicios institucionales por medio de alertas.

Relaciones de Autoridad: Director de seguridad
 Relaciones de Subordinación: No aplica

Perfil del Cargo

INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida: No aplica
	Sexo: Indistinto
	Estado Civil: Indistinto
	Nacionalidad: Indistinto
FORMACIÓN	Estudios Profesionales: Carrera Universitaria Incompleta en Tecnología e ingeniería informática, computación y
Experiencia	De 1 Año(s) a 2 Año(s)
Experiencia laboral	En actividades de servicios

COMPETENCIAS

	NIVEL			
	A	B	C	D
GENERALES				
Compromiso			x	
Ética y Transparencia			x	
Integridad			x	
Orientación al socio y Confianza			x	
Responsabilidad			x	
ESPECÍFICAS POR ÁREA				
Capacidad de planificación y organización				
			x	
ESPECÍFICAS POR PUESTO				
Conocimiento y Calidad en el Trabajo				
			x	
Condiciones de Trabajo:	SI	NO	Tiempo completo	Medio tiempo
Requiere viajar		x		
Trabajo bajo presión		x		
Factor de riesgo		x		
Iluminación y ruido		x		
Horario Laboral			x	
Planes de Carrera y Sucesión	Por definir			

Elaborado por: Las Autoras

GERENCIA DE CONTROL INTERNO



DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS

DATOS GENERALES												
Gerencia:	Gerencia de Control Interno											
Área:	Gerencia											
Subárea:	Gerencia											
Puesto:	GERENTE DE CONTROL INTERNO											
Organigrama	<pre> graph TD GCI[Gerente de Control Interno] --> DAID[Director de Auditoría Interna (Auditor Interno)] GCI --> DCC[Director de Control de Calidad] GCI --> DC[Director de Cumplimiento] GCI --> DR[Director de Riesgos] DAID --> AI[Auditor Informático] AI --> AA[Analista de Auditoría] DCC --> AC[Analista de Control de Calidad] DC --> AP[Analista de Prevención de Lavado de Activos] DR --> ART[Analista de Riesgo Tecnológico] ART --> AR[Analista de Riesgo] </pre>											
Misión del Cargo:	Establecer, planificar, organizar, liderar y controlar la ejecución de los objetivos estratégicos institucionales en lo referente al Control Interno de la institución											
Actividades del Cargo:	*Coordinar, evaluar y dirigir a los colaboradores a su cargo según los parámetros de la Gestión del Talento Humano. *Asesorar a la Gerencia, Instancias Administrativas y de Gobierno Cooperativo. *Proponer alternativas de mejora a las estrategias para el cumplimiento de los objetivos institucionales. *Elaborar, dirigir y evaluar las actividades contenidas en el POA y proyectos.											
Relaciones de Autoridad:	Gerente General											
Relaciones de Subordinación:	Director de auditoría, Director de control de calidad, Director de cumplimiento, Director de Riesgos, Director de seguridad Física											
Perfil del Cargo	<table border="1"> <tr> <td rowspan="4">INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA</td> <td>Edad requerida: No aplica</td> </tr> <tr> <td>Sexo: Indistinto</td> </tr> <tr> <td>Estado Civil: Indistinto</td> </tr> <tr> <td>Nacionalidad: Indistinto</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">FORMACIÓN</td> <td>Estudios Profesionales: Ingeniero o Licenciado en Contabilidad o Economista. Maestría en Administración de riesgos, MAE</td> </tr> <tr> <td>Conocimientos Específicos: Manejar programas informáticos externos MS Office, ACL e Internos SAR</td> </tr> </table>				INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida: No aplica	Sexo: Indistinto	Estado Civil: Indistinto	Nacionalidad: Indistinto	FORMACIÓN	Estudios Profesionales: Ingeniero o Licenciado en Contabilidad o Economista. Maestría en Administración de riesgos, MAE	Conocimientos Específicos: Manejar programas informáticos externos MS Office, ACL e Internos SAR
INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida: No aplica											
	Sexo: Indistinto											
	Estado Civil: Indistinto											
	Nacionalidad: Indistinto											
FORMACIÓN	Estudios Profesionales: Ingeniero o Licenciado en Contabilidad o Economista. Maestría en Administración de riesgos, MAE											
	Conocimientos Específicos: Manejar programas informáticos externos MS Office, ACL e Internos SAR											
Experiencia	De 6 Año(s) a 8 Año(s)											
Experiencia Laboral	En actividades Financieras o similares											
COMPETENCIAS												
GENERALES			NIVEL									
	A	B	C	D								
Compromiso	x											
Ética y Transparencia	x											
Integridad	x											
Orientación al socio y Confianza	x											
Responsabilidad	x											
ESPECÍFICAS POR ÁREA			NIVEL									
	A	B	C	D								
Capacidad de planificación y organización	x											
Toma de decisiones	x											
ESPECÍFICAS POR PUESTO			NIVEL									
	A	B	C	D								
Calidad y mejora continua	x											
Condiciones de Trabajo:	SI	NO	Tiempo completo	Medio tiempo								
Requiere viajar		x										
Trabajo bajo presión		x										
Factor de riesgo		x										
Iluminación y ruido		x										
Horario Laboral			x									
Planes de Carrera y Sucesión	Por definir											

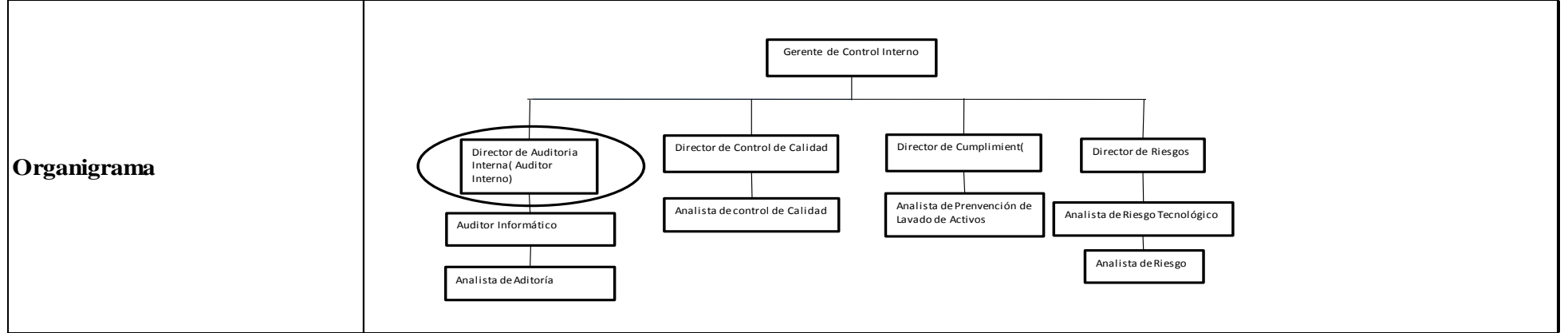
Elaborado por: Las Autoras



DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS

DATOS GENERALES

Gerencia:	Gerencia de Control Interno
Área:	Auditoría
Subárea:	Auditoría Interna
Puesto:	DIRECTOR DE AUDITORÍA INTERNA (AUDITOR INTERNO)



Misión del Cargo:
 Evaluar la gestión administrativa, financiera y operacional de la Cooperativa para verificar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Actividades del Cargo:
 *Coordinar, evaluar y dirigir a los colaboradores a su cargo según los parámetros de la Gestión del Talento Humano.
 *Emitir informes de auditoría.
 *Verificar la aplicación de la normativa legal, institucional y la emitida por el organismo de control
 *Analizar y suscribir los estados financieros institucionales

Relaciones de Autoridad: Gerente de Control Interno

Relaciones de Subordinación: Analista de Auditoría y Auditor Informático

Perfil del Cargo

INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida: No Aplica
	Sexo: Indistinto
	Estado Civil: Indistinto
FORMACIÓN	Estudios Profesionales: Maestría, Ingeniero o Licenciado en Contabilidad y Auditoría.
	Conocimientos Específicos: Manejo de programas informáticos externos Ms Office, SQL, ACL, e internos Fisja
Experiencia	De 6 Año(s) a 8 Año(s)
Experiencia Laboral	En actividades financieras y de jefe

COMPETENCIAS

GENERALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Compromiso	x			
Ética y Transparencia	x			
Integridad	x			
Orientación al socio y Confianza	x			
Responsabilidad	x			
ESPECÍFICAS POR ÁREA	NIVEL			
	A	B	C	D
Capacidad de planificación y organización	x			
ESPECÍFICAS POR PUESTO	NIVEL			
	A	B	C	D
Conocimiento y Calidad en el trabajo	x			
Condiciones de Trabajo:	SI	NO	Tiempo completo	Medio tiempo
Requiere viajar		x		
Trabajo bajo presión		x		
Factor de riesgo		x		
Iluminación y ruido		x		
Horario Laboral			x	
Planes de Carrera y Sucesión	Por definir			

Elaborado por: Las Autoras



DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS				
DATOS GENERALES				
Gerencia:	Gerencia de Control Interno			
Área:	Auditoría			
Subárea:	Auditoría Interna			
Puesto:	AUDITOR INFORMATICO			
Organigrama	<pre> graph TD GCI[Gerente de Control Interno] --> DAI[Director de Auditoría Interna (Auditor Interno)] GCI --> DCC[Director de Control de Calidad] GCI --> DCP[Director de Cumplimiento] GCI --> DR[Director de Riesgos] DAI --> AI[Auditor Informático] AI --> AA[Analista de Auditoría] DCC --> AC[Analista de control de Calidad] DCP --> APA[Analista de Prevención de Lavado de Activos] DR --> ART[Analista de Riesgo Tecnológico] ART --> AR[Analista de Riesgo] </pre>			
Misión del Cargo:	Evaluar la gestión de los sistemas de información y los diferentes mecanismos que garanticen su confidencialidad, integridad, disponibilidad y seguridad.			
Actividades del Cargo:	<ul style="list-style-type: none"> *Elaborar informes de auditoría informática *Colaborar en la validación de la calidad de los procesos automatizados informáticos. *Evaluar el software desarrollado por tecnología, interno / externo. *Evaluar los Sistemas de gestión de seguridad de la información 			
Relaciones de Autoridad:	Director de auditoría interna			
Relaciones de Subordinación:	Analista de auditoría			
Perfil del Cargo				
INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida: No aplica Sexo: Indistinto Estado Civil: Indistinto Nacionalidad: Indistinto			
FORMACIÓN	Estudios Profesionales: Ingeniero Tecnología e ingeniería informática, computación y sistemas. Conocimientos Específicos : Manejar programas informáticos externos Ms Office, PL/SQL, ACL, Software Estadístico e internos Aplicativos desarrollados por Tecnología			
Experiencia	De 3 Año(s) a 4 Año(s)			
Experiencia laboral	En instituciones Comercial,Financiero,Industrial,Servicios			
COMPETENCIAS				
GENERALES			NIVEL	
	A	B	C	D
Compromiso		x		
Ética y Transparencia		x		
Integridad		x		
Orientación al socio y Confianza		x		
Responsabilidad		x		
ESPECÍFICAS POR ÁREA			NIVEL	
	A	B	C	D
Capacidad de planificación y organización		x		
ESPECÍFICAS POR PUESTO			NIVEL	
	A	B	C	D
Conocimiento y Calidad en el trabajo	x			
Condiciones de Trabajo:	SI	NO	Tiempo completo	Medio tiempo
Requiere viajar		x		
Trabajo bajo presión		x		
Factor de riesgo		x		
Iluminación y ruido		x		
Horario Laboral			x	
Planes de Carrera y Sucesión	Por definir			

Elaborado por: Las Autoras



DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS				
DATOS GENERALES				
Gerencia:	Gerencia de Control Interno			
Área:	Auditoría			
Subárea:	Auditoría Interna			
Puesto:	ANALISTA DE AUDITORÍA			
Organigrama	<pre> graph TD GCI[Gerente de Control Interno] --> DAI[Director de Auditoría Interna (Auditor Interno)] GCI --> DCC[Director de Control de Calidad] GCI --> DCP[Director de Cumplimiento] GCI --> DR[Director de Riesgos] DAI --> AI[Auditor Informático] AI --> AA[Analista de Auditoría] DCC --> ACA[Analista de control de Calidad] DCP --> AP[Analista de Prevención de Lavado de Activos] DR --> ART[Analista de Riesgo Tecnológico] ART --> AR[Analista de Riesgo] </pre>			
Misión del Cargo:	Asegurar el adecuado funcionamiento del sistema de control interno y que la información que genera la institución se encuentre conforme con la normativa legal vigente			
Actividades del Cargo:	*Evaluar el cumplimiento de la normativa interna y la emitida por los organismos de control *Evaluar el funcionamiento del sistema de control interno adoptado por la Administración *Dar seguimiento a las recomendaciones de auditoría interna, externa y Superintendencia de Economía Popular y Solidaria *Realizar auditorías operativas, financieras y de gestión con enfoque en riesgos a las diferentes áreas, departamentos, oficinas y procesos			
Relaciones de Autoridad:	Director de auditoría			
Relaciones de Subordinación:	No aplica			
Perfil del Cargo				
INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida: No aplica Sexo: Indistinto Estado Civil: Indistinto Nacionalidad: Indistinto			
FORMACIÓN	Conocimientos específicos: Manejo de programas informáticos externos Ms Office, ACL, SQL, ZIMBR e internos Fisja, SAR, SAC, Buró de Créditos Estudios Profesionales: Ingeniero o Licenciado Contador Público			
Experiencia	De 1 Año(s) a 2 Año(s)			
COMPETENCIAS				
GENERALES			NIVEL	
	A	B	C	D
Compromiso			x	
Ética y Transparencia			x	
Integridad			x	
Orientación al socio y Confianza			x	
Responsabilidad			x	
ESPECÍFICAS POR ÁREA			NIVEL	
	A	B	C	D
Capacidad de planificación y organización			X	
ESPECÍFICAS POR PUESTO			NIVEL	
	A	B	C	D
Conocimiento y Calidad en el trabajo		x		
Condiciones de Trabajo:	SI	NO	Tiempo completo	Medio tiempo
Requiere viajar		x		
Trabajo bajo presión		x		
Factor de riesgo		x		
Iluminación y ruido		x		
Horario Laboral			x	
Planes de Carrera y Sucesión	Por definir			

Elaborado por: Las Autoras



DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS						
DATOS GENERALES						
Gerencia:	Gerencia de Control Interno					
Área:	Calidad					
Subárea:	Control de Calidad					
Puesto:	DIRECTOR DE CONTROL DE CALIDAD					
Organigrama						
Misión del Cargo:	Administrar el sistema de medición y control de la calidad de los servicios e información institucional para garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos y mejora permanente.					
Actividades del Cargo:	*Coordinar, evaluar y dirigir a los colaboradores a su cargo según los parámetros de la Gestión del Talento Humano. *Administrar el repositorio de información de la Cooperativa. *Colaborar en el cumplimiento de las políticas de conozca a su socio del Manual de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento de Delitos. *Analizar y elaborar propuestas para el establecimiento de controles que permita garantizar la calidad de servicios e información.					
Relaciones de Autoridad:	Gerente de Control Interno					
Relaciones de Subordinación:	Analista de control de calidad					
Perfil del Cargo						
INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida: No aplica					
	Sexo: Indistinto					
	Estado Civil: Indistinto					
	Nacionalidad: Indistinto					
FORMACIÓN	Estudios Profesionales: Ingeniero / Licenciado en Administración y Gestión de Empresas, Ingeniería Industrial y afines					
	Conocimientos Específicos: Manejar programas informáticos externos PL SQL Developer, MS Office, SPSS, Visio Manejar programas informáticos internos Fisja / Financial, Zimbra					
Experiencia	De 1 Año(s) a 2 Año(s)					
Experiencia laboral	En actividades de coordinación					
COMPETENCIAS						
GENERALES			NIVEL			
			A	B	C	D
Compromiso			x			
Ética y Transparencia			x			
Integridad			x			
Orientación al socio y Confianza			x			
Responsabilidad			x			
ESPECÍFICAS POR ÁREA			NIVEL			
			A	B	C	D
Capacidad de planificación y organización			x			
ESPECÍFICAS POR PUESTO			NIVEL			
			A	B	C	D
Calidad y mejora continua			x			
Conocimiento y Calidad en el trabajo			x			
Condiciones de Trabajo:			SI	NO	Tiempo completo	Medio tiempo
Requiere viajar				x		
Trabajo bajo presión				x		
Factor de riesgo				x		
Iluminación y ruido				x		
Horario Laboral					x	
Planes de Carrera y Sucesión			Por definir			

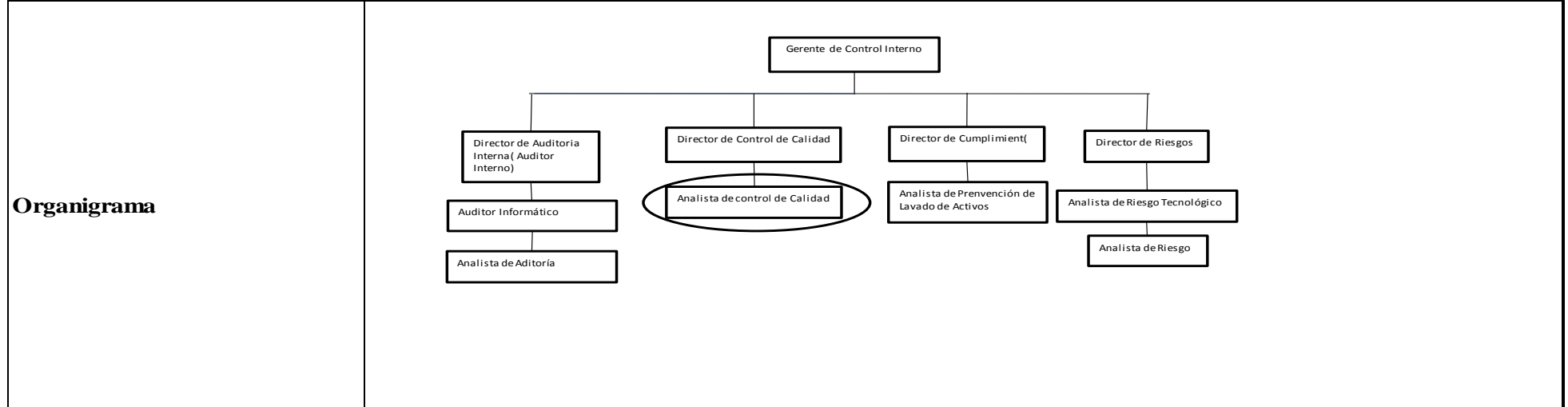
Elaborado por: Las Autoras



DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS

DATOS GENERALES

Gerencia:	Gerencia de Control Interno
Área:	Calidad
Subárea:	Control de Calidad
Puesto:	ANALISTA DE CONTROL DE CALIDAD



Misión del Cargo:
Contribuir en la medición y análisis de la calidad, así como apoyar en la elaboración y verificación de la implementación de la propuesta de mejora

- Actividades del Cargo:**
- *Monitorear los indicadores de calidad de servicios.
 - *Atender y controlar los requerimientos de consultas a la información de los socios.
 - *Monitorear y controlar la calidad de la información ingresada en el sistema informático.
 - *Supervisar la implementación de los controles propuestos para la mejora de la calidad.

Relaciones de Autoridad: Director de control de calidad

Relaciones de Subordinación: No aplica

Perfil del Cargo

INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida: No aplica
	Sexo: Indistinto
	Estado Civil: Indistinto
	Nacionalidad: Indistinto

FORMACIÓN	Estudios Profesionales: Ingeniero en Administración y Gestión de Empresas, Ingeniería Industrial y afines.
	Conocimientos específicos: Manejar programas informáticos externos FISJA / Financiera, ZIMBRA e internos MS Office, PL SQL DEVELOPER, SPSS.

Experiencia	De 1 Año(s) a 2 Año(s)
Experiencia Laboral	En actividades de analisis

COMPETENCIAS

GENERALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Compromiso			x	
Ética y Transparencia			x	
Integridad			x	
Orientación al socio y Confianza			x	
Responsabilidad			x	

ESPECÍFICAS POR ÁREA	NIVEL			
	A	B	C	D
Capacidad de planificación y organización		x		

ESPECÍFICAS POR PUESTO	NIVEL			
	A	B	C	D
Conocimiento y Calidad en el trabajo		x		

Condiciones de Trabajo:	SI	NO	Tiempo completo	Medio tiempo
Requiere viajar		x		
Trabajo bajo presión		x		
Factor de riesgo		x		
Iluminación y ruido		x		
Horario Laboral			x	
Planes de Carrera y Sucesión	Por definir			

Elaborado por: Las Autoras



DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS					
DATOS GENERALES					
Gerencia:	Gerencia de Control Interno				
Área:	Cumplimiento				
Subárea:	Prevención				
Puesto:	DIRECTOR DE CUMPLIMIENTO (OFICIAL DE CUMPLIMIENTO)				
Organigrama					
Misión del Cargo:	Proteger a la entidad mediante la prevención del lavado de activos y financiamiento de delitos en los productos y servicios que ofrece la Cooperativa, así como de velar por el cumplimiento de las disposiciones legales y normativas como manuales y políticas internas, prácticas, procedimientos y controles internos en materia de prevención de lavado de activos y financiamiento de delitos.				
Actividades del Cargo:	*Coordinar, evaluar y dirigir a los colaboradores a su cargo según los parámetros de la Gestión del Talento Humano. *Elaborar reportes y enviar a los organismos de control *Diseñar metodologías e indicadores cuantitativos y/o cualitativos para la detección de operaciones inusuales e injustificadas *Monitorear las operaciones y transacciones que se realizan en la institución				
Relaciones de Autoridad:	Gerente de Control Interno				
Relaciones de Subordinación:	Analista de prevención de lavado de activos				
Perfil del Cargo					
INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida: por definir				
	Sexo: Indistinto				
	Estado Civil: Indistinto				
FORMACIÓN	Estudios Profesionales: Ingeniero o Licenciado en Contabilidad y Auditoría. Finanzas, banca y seguros. Administración y gestión de empresas.				
	Conocimientos Específicos: Manejo de programas informáticos externos MS Office, RCS, ACL, AML, SQL e internos Fisja				
Experiencia	De 3 Año(s) a 4 Año(s)				
Experiencia Laboral	En actividades financieras y asistenciales				
		A	B	C	D
Compromiso		x			
Ética y Transparencia		x			
Integridad		x			
Orientación al socio y Confianza		x			
Responsabilidad		x			
ESPECÍFICAS POR ÁREA					
		A	B	C	D
Capacidad de planificación y organización		x			
ESPECÍFICAS POR PUESTO					
		A	B	C	D
Conocimiento y Calidad en el trabajo		x			
Disciplina personal y Productividad			x		
Condiciones de Trabajo:		SI	NO	Tiempo completo	Medio tiempo
Requiere viajar			x		
Trabajo bajo presión			x		
Factor de riesgo			x		
Iluminación y ruido			x		
Horario Laboral				x	
Planes de Carrera y Sucesión	Por definir				

Elaborado por: Las Autoras



DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS						
DATOS GENERALES						
Gerencia:	Gerencia de Control Interno					
Área:	Cumplimiento					
Subárea:	Prevención					
Puesto:	ANALISTA EN PREVENCIÓN DE LAVADO DE ACTIVOS					
Organigrama	<pre> graph TD GCI[Gerente de Control Interno] --> DAID[Director de Auditoría Interna Auditor Interno] GCI --> DCC[Director de Control de Calidad] GCI --> DC[Director de Cumplimiento] GCI --> DR[Director de Riesgos] DAID --> AI[Auditor Informático] AI --> AA[Analista de Aditoría] DCC --> AC[Analista de control de Calidad] DC --> ALA[Analista de Prevención de Lavado de Activos] DR --> ART[Analista de Riesgo Tecnológico] ART --> AR[Analista de Riesgo] </pre>					
Misión del Cargo:	Controlar la prevención del lavado de activos y financiamiento de delitos en los servicios que ofrece la cooperativa, así como de velar por el cumplimiento de las disposiciones legales, normativas como manuales y políticas internas, prácticas, procedimientos y controles internos en materia de prevención de lavado de activos y financiamiento de delitos.					
Actividades del Cargo:	<p>*Colaborar en el control permanente del cumplimiento de las normas, políticas y procedimientos en materia de prevención de lavado de activos y financiamiento de delitos.</p> <p>*Dar soporte en la promulgación y concientización de la prevención de lavado de activos y financiamiento de delitos.</p> <p>*Colaborar con el monitoreo de las transacciones y operaciones que se realizan en la institución.</p> <p>*Dar soporte en el diseño de la metodología, modelos e indicadores cuantitativos y cualitativos, para oportuna detección de las operaciones inusuales e injustificadas.</p>					
Relaciones de Autoridad:	Director de cumplimiento					
Relaciones de Subordinación:	No aplica					
Perfil del Cargo						
INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida: por definir					
	Sexo: Indistinto					
	Estado Civil: Indistinto					
	Nacionalidad: Indistinto					
FORMACIÓN	Estudios Profesionales: Ingeniero / Licenciado Contabilidad y Auditoría. Economía					
	Conocimientos Específicas : Manejo de programas informáticos externos Ms Office, AML, RCS, ACL, SQL e internos Fisja, SQL.					
Experiencia	De 1 Año(s) a 2 Año(s)					
Experiencia Laboral	En instituciones financieras y actividades de auxiliar					
COMPETENCIAS						
GENERALES			NIVEL			
			A	B	C	D
Compromiso					x	
Ética y Transparencia					x	
Integridad					x	
Orientación al socio y Confianza					x	
Responsabilidad					x	
ESPECÍFICAS POR ÁREA			NIVEL			
			A	B	C	D
Capacidad de planificación y organización					x	
Pensamiento Analítico				x		
ESPECÍFICAS POR PUESTO			NIVEL			
			A	B	C	D
Conocimiento y Calidad en el trabajo					x	
Calidad y mejora continua				x		
Condiciones de Trabajo:			SI	NO	Tiempo completo	Medio tiempo
Requiere viajar				x		
Trabajo bajo presión				x		
Factor de riesgo				x		
Iluminación y ruido				x		
Horario Laboral					x	
Planes de Carrera y Sucesión	Por definir					

Elaborado por: Las Autoras



DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS						
DATOS GENERALES						
Gerencia:	Gerencia de Control Interno					
Área:	Riesgo					
Subárea:	Riesgo Tecnológico					
Puesto:	DIRECTOR DE RIESGOS					
Organigrama						
Misión del Cargo:	Coordinar y apoyar en las actividades de identificación, medición, cuantificación, mitigación, control y monitoreo de la situación de gobernabilidad, liquidez, crédito, mercado, operaciones para determinar los riesgos existentes y potenciales que afecten el desarrollo de la institución, y proponer recomendaciones tendientes a su remediación, acompañados del seguimiento de los procesos de resolución de riesgos identificados.					
Actividades del Cargo:	*Coordinar, evaluar y dirigir a los colaboradores a su cargo según los parámetros de la Gestión del Talento Humano. *Monitorear los niveles de exposición de cada riesgo identificado. *Diseñar y proponer al comité de administración integral de riesgos las estrategias, políticas, procedimientos y manuales para la administración integral de riesgos. *Informar al comité de riesgos, comité de coordinación general y consejo de administración sobre la evolución de los niveles de cada riesgo.					
Relaciones de Autoridad:	Gerente de control Interno					
Relaciones de Subordinación:	Analista de riesgo					
Perfil del Cargo						
INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida: No aplica					
	Sexo: Indistinto					
	Estado Civil: Indistinto					
	Nacionalidad: Indistinto					
FORMACIÓN	Estudios Profesionales: Ingeniero o Licenciado en Finanzas Maestría Finanzas, banca y seguros.					
	Conocimientos específicos: Manejar programas informáticos externos Ms Office, PL - SQL, Riesgo Operativo, Gestion Riesgo, Gestion Activos y Pasivos, Zimbra. @RISK, SPSS, e internos Fisja, SAR, SQL, Zimbra.					
Experiencia	De 5 Año(s) a 6 Año(s)					
Experiencia Laboral	De Jefe y actividades Financieras					
COMPETENCIAS						
GENERALES			NIVEL			
			A	B	C	D
Compromiso			x			
Ética y Transparencia			x			
Integridad			x			
Orientación al socio y Confianza			x			
Responsabilidad			x			
ESPECÍFICAS POR ÁREA			NIVEL			
			A	B	C	D
Capacidad de planificación y organización			x			
ESPECÍFICAS POR PUESTO			NIVEL			
			A	B	C	D
Conocimiento y Calidad en el trabajo			x			
Calidad y mejora continua			x			
Condiciones de Trabajo:			SI	NO	Tiempo completo	Medio tiempo
Requiere viajar				x		
Trabajo bajo presión				x		
Factor de riesgo				x		
Iluminación y ruido				x		
Horario Laboral					x	
Planes de Carrera y Sucesión	Por definir					

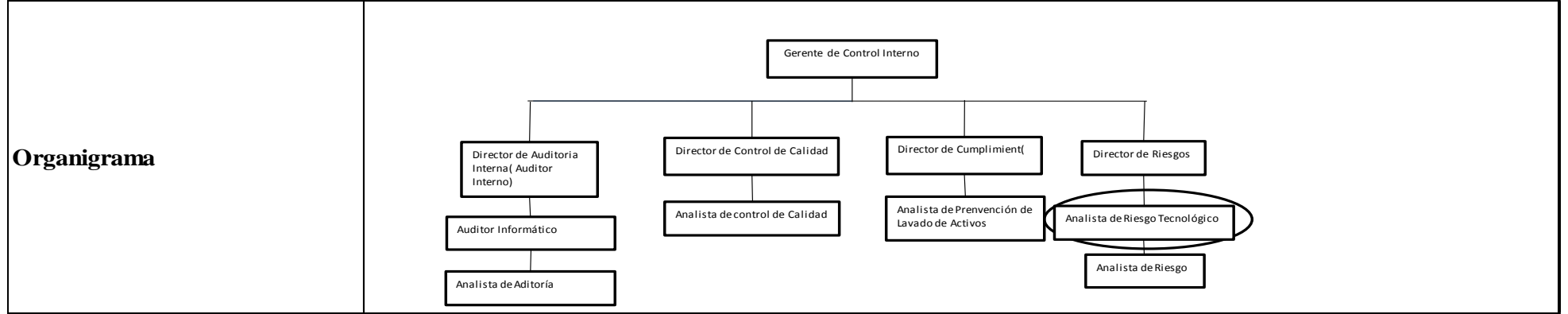
Elaborado por: Las Autoras



DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS

DATOS GENERALES

Gerencia:	Gerencia de Control Interno
Área:	Riesgo
Subárea:	Riesgo Tecnológico
Puesto:	ANALISTA DE RIESGO TECNOLÓGICO



Misión del Cargo:

Gestionar los eventos de riesgo relacionados con la tecnología de la información, informando oportunamente a la administración sobre la probabilidad de ocurrencia y el impacto de las mismas, y proponiendo acciones de mitigación, de tal manera que se implementen los controles adecuados para aceptar, disminuir, transferir o evitar la ocurrencia del riesgo.

Actividades del Cargo:

- *Identificar eventos de riesgos relacionados con la tecnología de la información, e informar a las instancias competentes.
- *Evaluar proyectos que involucren cambios en los ambientes tecnológicos
- *Elaborar informes y planes de acción para que la institución de un tratamiento a los riesgos tecnológicos identificados
- *Actualizar la matriz de riesgo tecnológico y someterla a aprobación de las instancias competentes.

Relaciones de Autoridad: Director de riesgo

Relaciones de Subordinación: No aplica

Perfil del Cargo

INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida: No aplica
	Sexo: Indistinto
	Estado Civil: Indistinto
	Nacionalidad: Indistinto
FORMACIÓN	Estudios Profesionales: Ingeniero Ingeniería informática, computación y sistemas.
	Conocimientos específicos: Manejo de programas informáticos externos -MS Office. RISK. SPSS. Oracle. Punto Net. PL/SQL Server
Experiencia	De 2 Año(s) a 4 Año(s)
Experiencia Laboral	En actividades financieras y de asistente

COMPETENCIAS

GENERALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Compromiso			x	
Ética y Transparencia			x	
Integridad			x	
Orientación al socio y Confianza			x	
Responsabilidad			x	
ESPECÍFICAS POR ÁREA	NIVEL			
	A	B	C	D
Capacidad de planificación y organización		x		
ESPECÍFICAS POR PUESTO	NIVEL			
	A	B	C	D
Conocimiento y Calidad en el trabajo	x			
Pensamiento y Habilidad Analítica	x			
Condiciones de Trabajo:	SI	NO	Tiempo completo	Medio tiempo
Requiere viajar		x		
Trabajo bajo presión		x		
Factor de riesgo		x		
Iluminación y ruido		x		
Horario Laboral			x	
Planes de Carrera y Sucesión	Por definir			

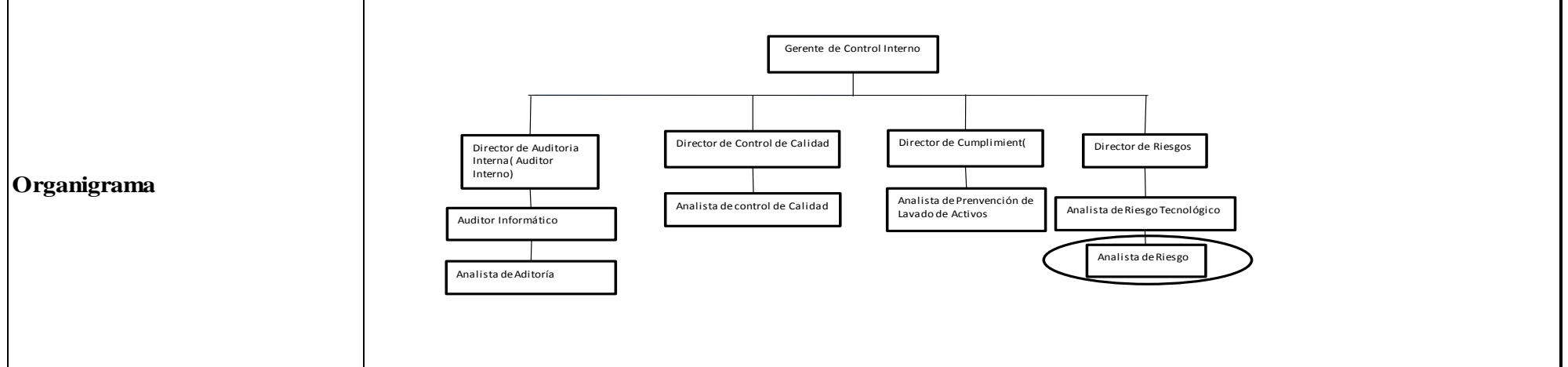
Elaborado por: Las Autoras



DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS

DATOS GENERALES

Gerencia:	Gerencia de Control Interno
Área:	Riesgo
Subárea:	Riesgo Tecnológico
Puesto:	ANALISTA DE RIESGO



Misión del Cargo:
Identificar, analizar e informar las exposiciones al riesgo de mercado, de crédito, y operativo que permitan el adecuado cumplimiento con los organismos de control, respecto de las actividades de intermediación financiera.

Actividades del Cargo:
 *Analizar los niveles de liquidez institucional y de mercado requeridos por la Cooperativa y los Organismos de Control y reportarlos a las instancias pertinentes.
 *Generar, revisar, corregir y enviar estructuras a los organismos de control.
 *Elaborar supuestos de morosidad de cartera, volatilidad, renovación de plazos fijos, de ingresos y gastos y de proyección con información presupuestaria para generación de estructuras y reportes de mercado y liquidez.

Relaciones de Autoridad: Director de riesgo
 Relaciones de Subordinación: No aplica

Perfil del Cargo

INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida: No aplica
	Sexo: Indistinto
	Estado Civil: Indistinto
	Nacionalidad: Indistinto
FORMACIÓN	Estudios Profesionales: Ingeniero Estadística. Finanzas, banca y seguros. Conocimientos Epecíficos: Manejo de programas informáticos externos - Ms Office, SSPS, EVIEWS, @ RISK e internos -SAR, Fisja, QUIPUX, ZIMBRA, SQL
Experiencia	De 2 Año(s) a 3 Año(s)
Experiencia laboral	En instituciones de tipo Financiero. En puesto s de tipo Asistencial. Crédito. Auditoría. Operaciones.

COMPETENCIAS

GENERALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Compromiso			x	
Ética y Transparencia			x	
Integridad			x	
Orientación al socio y Confianza			x	
Responsabilidad			x	
ESPECÍFICAS POR ÁREA				
NIVEL				
A	B	C	D	
Capacidad de planificación y organización		x		
ESPECÍFICAS POR PUESTO				
NIVEL				
A	B	C	D	
Conocimiento y Calidad en el trabajo		x		
Pensamiento y Habilidad Analítica		x		
Condiciones de Trabajo:	SI	NO	Tiempo completo	Medio tiempo
Requiere viajar		x		
Trabajo bajo presión		x		
Factor de riesgo		x		
Iluminación y ruido		x		
Horario Laboral			x	
Planes de Carrera y Sucesión	Por definir			

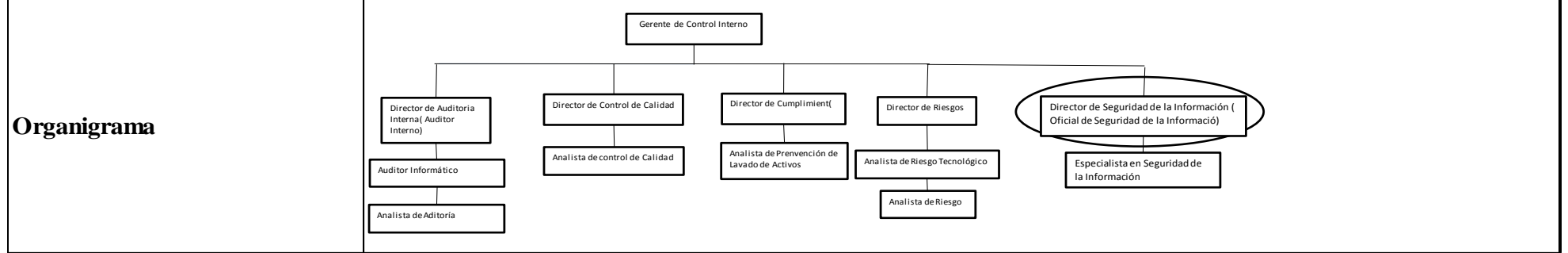
Elaborado por: Las Autoras



DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS

DATOS GENERALES

Gerencia:	Gerencia de Control Interno
Área:	Seguridad
Subárea:	Seguridad de la Información
Puesto:	DIRECTOR DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN (OFICIAL DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN)



Misión del Cargo:
Apoyar en el control y seguimiento de la seguridad de la información a través de la coordinación y planeación de procesos interactuando de forma directa con toda la organización, cumpliendo estándares internacionales y regulaciones aplicables.

- Actividades del Cargo:**
- *Coordinar, evaluar y dirigir a los colaboradores a su cargo según los parámetros de la Gestión del Talento Humano.
 - *Promover la aplicación de auditorías enfocadas a la Seguridad de la Información
 - *Controlar y verificar que los aplicativos utilizados en la institución cumplan con las medidas de Seguridad de la Información.
 - *Garantizar la confidencialidad, disponibilidad e integridad de la configuración de los servicios, servidores, infraestructura y respaldo.

Relaciones de Autoridad: Gerencia de Control Interno

Relaciones de Subordinación: Especialista de seguridad

Perfil del Cargo

INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida: No aplica
	Sexo: Indistinto
	Estado Civil: Indistinto
	Nacionalidad: Indistinto

FORMACIÓN	Estudios Profesionales: Ingeniero o Licenciado en Tecnología e ingeniería informática, computación y sistemas.
	Conocimientos Específicos: Manejo de programas informáticos externos Ms Office, Project, Visio, Software de hackeo, e internos Fisja, Buro, Inet, Manejo Inglés medio.

Experiencia De 3 Año(s) a 4 Año(s)

Experiencia Laboral En instituciones de tipo Financiero en cargos Asistenciales.

COMPETENCIAS

GENERALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Compromiso	x			
Ética y Transparencia	x			
Integridad	x			
Orientación al socio y Confianza	x			
Responsabilidad	x			

ESPECÍFICAS POR ÁREA	NIVEL			
	A	B	C	D
Capacidad de planificación y organización	x			

ESPECÍFICAS POR PUESTO	NIVEL			
	A	B	C	D
Conocimiento y Calidad en el trabajo	x			

Condiciones de Trabajo:	SI	NO	Tiempo completo	Medio tiempo
Requiere viajar		x		
Trabajo bajo presión		x		
Factor de riesgo		x		
Iluminación y ruido		x		
Horario Laboral			x	
Planes de Carrera y Sucesión	Por definir			

Elaborado por: Las Autoras



DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS

DATOS GENERALES				
Gerencia:	Gerencia de Control Interno			
Área:	Seguridad			
Subárea:	Seguridad de la información			
Puesto:	ESPECIALISTA EN SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN			
Organigrama				
Misión del Cargo:	Monitorear, identificar y recomendar medidas de seguridad de la información e informática, para la mejora de la gestión de la seguridad.			
Actividades del Cargo:	<ul style="list-style-type: none"> *Recopilar y configurar los logs de los equipos de monitoreo a cargo de la unidad. *Realizar análisis de vulnerabilidades internas y externas. *Supervisar el hardening (capas de seguridad) de equipos de servicios, switch y routers. *Administrar y controlar los accesos internos y externos a los servicios de la institución. 			
Relaciones de Autoridad:	Director de seguridad de la información			
Relaciones de Subordinación:	No aplica			
Perfil del Cargo				
INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida: No aplica			
	Sexo: Indistinto			
FORMACIÓN	Estado Civil: Indistinto			
	Nacionalidad: Indistinto			
	Estudios Profesionales: Ingeniería de Sistemas/Electrónica y afines Informática, redes, telecomunicaciones, eléctrica y electrónica. Seguridad informática Tipos de ataques, análisis de virus, análisis criptográfico, redes, base de datos, infraestructura.			
		Conocimientos Específicos: Manejo de programas informáticos externos SIEM, Open Office, KALI LINUX, Sistema operativo LINUX, Manejo de Inglés nivel medio.		
Experiencia	De 1 Año(s) a 2 Año(s)			
Experiencia Laboral	En instituciones de tipo Financiero y en cargos Seguridad de la información			
COMPETENCIAS				
GENERALES			NIVEL	
	A	B	C	D
Compromiso		x		
Ética y Transparencia		x		
Integridad		x		
Orientación al socio y Confianza		x		
Responsabilidad		x		
ESPECÍFICAS POR ÁREA			NIVEL	
	A	B	C	D
Capacidad de planificación y organización		x		
ESPECÍFICAS POR PUESTO			NIVEL	
	A	B	C	D
Conocimiento y Calidad en el trabajo		x		
Condiciones de Trabajo:	SI	NO	Tiempo completo	Medio tiempo
Requiere viajar		x		
Trabajo bajo presión		x		
Factor de riesgo		x		
Iluminación y ruido		x		
Horario Laboral			x	
Planes de Carrera y Sucesión	Por definir			

Elaborado por: Las Autoras

GERENCIA DE SERVICIOS FINANCIEROS



DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS

DATOS GENERALES					
Gerencia:	Gerencia de Servicios Financieros				
Área:	Gerencia				
Subárea:	Gerencia				
Puesto:	Gerente de Servicios Financieros				
Organigrama					
<pre> graph TD A[Gerencia General] --> B[Gerente de Servicios Financieros] </pre>					
Misión del Cargo					
Establecer, planificar, organizar, liderar y controlar la ejecución de los objetivos estratégicos institucionales en lo referente a los desarrollo de Productos y Servicios Financieros de la institución.					
Actividades del Cargo					
Coordinar, evaluar y dirigir a los colaboradores a su cargo según los parámetros de la Gestión del Talento Humano.					
Asesorar a la Gerencia, Instancias Administrativas y de Gobierno Cooperativo.					
Proponer alternativas de mejora a las estrategias para el cumplimiento de los objetivos institucionales.					
Elaborar, dirigir y evaluar las actividades contenidas en el POA y proyectos.					
Relaciones de Autoridad: Gerente General					
Relaciones de Subordinación: Director de Zona					
Perfil del Cargo					
INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida: No aplica				
	Sexo: Indistinto				
	Estado Civil: Indistinto				
	Nacionalidad: Indistinto				
FORMACIÓN	Estudios Profesionales: Economista, Administración de empresas, Ingeniería empresarial				
	MAESTRIA O POSTGRADO Desarrollo Organizacional y Finanzas				
	CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS Control de Gestión y gestión de desempeño				
Experiencia	De 6 Años a 8 Años				
Experiencia Laboral	Coordinación y Finanzas				
COMPETENCIAS					
CARDINALES	NIVEL				
	A	B	C	D	
Compromiso	x				
Ética y Transparencia	x				
Integridad	x				
Orientación al socio y Confianza	x				
Responsabilidad	x				
ESPECÍFICAS POR ÁREA	NIVEL				
	A	B	C	D	
Construcción de relaciones de negocios	x				
Pensamiento Analítico	x				
ESPECÍFICAS POR PUESTO	NIVEL				
	A	B	C	D	
Conocimiento Técnico	x				
Condiciones de Trabajo:	si	no	tiempo completo	medio tiempo	
Requiere viajar		x			
Trabajo bajo presión	x				
Factor de riesgo		x			
Iluminación y ruido		x			
Horario Laboral			x		
Planes de Carrera y Sucesión:	Por definir				

Elaborado por: Las Autoras



DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS				
DATOS GENERALES				
Gerencia:	Gerencia de Servicios Financieros			
Área:	Servicios Financieros			
Subárea:	Dirección			
Puesto:	Director de Zona			
Organigrama	<pre> graph TD A[Gerente de Servicios Financieros] --> B[Director de Zona] A --> C[Director de Servicios] </pre>			
Misión del Cargo	Coordinar la gestión administrativa, financiera y técnica de las oficinas de la zona asignada garantizando el cumplimiento de metas de captación, colocación, mora, calidad de servicio y la gestión con los delegados de oficinas.			
Actividades del Cargo	Coordinar, evaluar y dirigir a los colaboradores a su cargo según los parámetros de la Gestión del Talento Humano. Elaborar propuestas de articulación institucional con los actores de las diferentes cadenas productivas en la zona de incidencia. Atender los requerimientos de la gestión administrativa del personal de las oficinas. Evaluar y dar seguimiento al cumplimiento de las metas planteadas en los POAS de las oficinas.			
Relaciones de Autoridad:	Gerente de Servicios Financieros			
Relaciones de Subordinación:	Responsable de oficina			
Perfil del Cargo				
INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida:			
	Sexo:	Indistinto		
	Estado Civil:	Indistinto		
	Nacionalidad:	Indistinto		
FORMACIÓN	Estudios Profesionales:	Economista, Administración de empresas y Ingeniería empresarial		
	CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	Gestión de indicadores. Gestión de proyectos y Técnicas de negociación		
Experiencia	De 4Años a 6 Años			
Experiencia Laboral	No aplica			
COMPETENCIAS				
CARDINALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Compromiso	x			
Ética y Transparencia	x			
Integridad	x			
Orientación al socio y Confianza	x			
Responsabilidad	x			
ESPECÍFICAS POR ÁREA	NIVEL			
	A	B	C	D
Pensamiento Analítico	x			
ESPECÍFICAS POR PUESTO	NIVEL			
	A	B	C	D
Conocimiento Técnico	x			
Nivel de compromiso-Disciplina personal-Productividad	x			
Condiciones de Trabajo:	si	no	tiempo completo	medio tiempo
Requiere viajar		x		
Trabajo bajo presión		x		
Factor de riesgo		x		
Iluminación y ruido		x		
Horario Laboral			x	
Planes de Carrera y Sucesión:	Por definir			

Elaborado por: Las Autoras

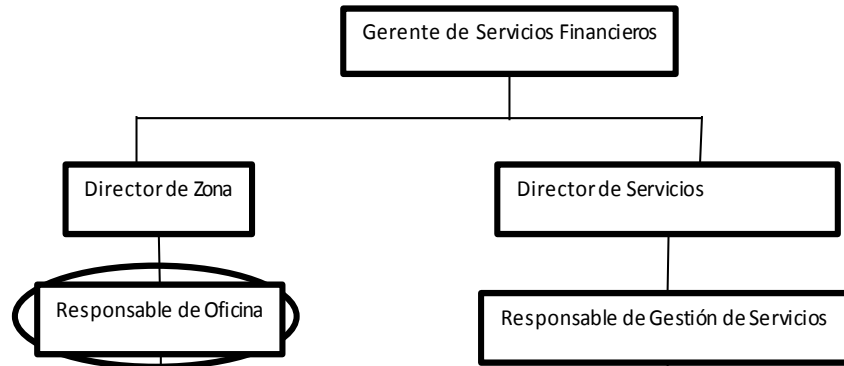


DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS

DATOS GENERALES

Gerencia:	Gerencia de Servicios Financieros
Área:	Servicios Financieros
Subárea:	Dirección
Puesto:	Responsable de Oficina

Organigrama



Misión del Cargo

Gestionar el desarrollo financiero y social de la oficina a su cargo, en relación directa con los objetivos estratégicos institucionales.

Actividades del Cargo

- Coordinar, evaluar y dirigir a los colaboradores a su cargo según los parámetros de la Gestión del Talento Humano.
- Coordinar la sostenibilidad y sanidad financiera de la oficina a su cargo.
- Coordinar la calidad del servicio en su oficina.
- Coordinar el posicionamiento de los servicios de la Cooperativa.

Relaciones de Autoridad: Director de Zona

Relaciones de Subordinación: Gestor Operativo

Perfil del Cargo

INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida:
	Sexo: Indistinto
	Estado Civil: Indistinto
	Nacionalidad: Indistinto
FORMACIÓN	Estudios Profesionales: Economista, Administración de empresas y Ingeniería empresarial
	CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS Gestión de la calidad y mejora continua y mercadeo
Experiencia	De 4 Años a 5 Años
Experiencia Laboral	Coordinación

COMPETENCIAS

CARDINALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Compromiso		x		
Ética y Transparencia		x		
Integridad		x		
Orientación al socio y Confianza		x		
Responsabilidad		x		
ESPECÍFICAS POR ÁREA	NIVEL			
Capacidad de planificación y Organización		x		
ESPECÍFICAS POR PUESTO	NIVEL			
Conocimiento Técnico	x			
Nivel de Compromiso-Disciplina personal-Productividad		x		
Condiciones de Trabajo:	si	no	tiempo completo	medio tiempo
Requiere viajar		x		
Trabajo bajo presión		x		
Factor de riesgo		x		
Iluminación y ruido		x		
Horario Laboral			x	
Planes de Carrera y Sucesión:	por definir			

Elaborado por: Las Autoras

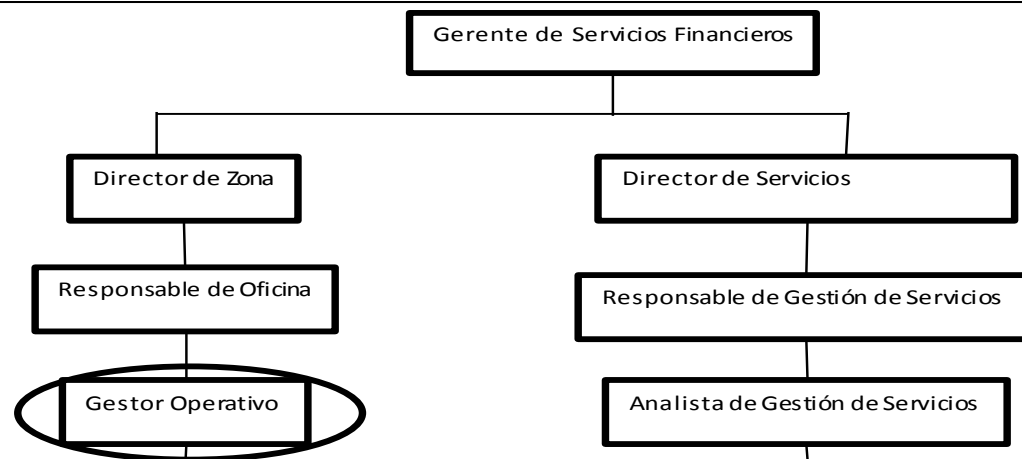


DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS

DATOS GENERALES

Gerencia:	Gerencia de Servicios Financieros
Área:	Servicios Financieros
Subárea:	Operación
Puesto:	Gestor Operativo

Organigrama



Misión del Cargo

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

Actividades del Cargo

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

Relaciones de Autoridad: Responsable de Oficina

Relaciones de Subordinación: Oficial de Captaciones

Perfil del Cargo

INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida:
	Sexo: Indistinto
	Estado Civil: Indistinto
	Nacionalidad: Indistinto
FORMACIÓN	Estudios Profesionales: Economista, Administración de empresas y Ingeniería empresarial
	CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS Estadística, Gestión por procesos y Técnicas de Planificación
Experiencia	De 4 Años
Experiencia Laboral	No aplica

COMPETENCIAS

CARDINALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Compromiso			x	
Ética y Transparencia			x	
Integridad			x	
Orientación al socio y Confianza			x	
Responsabilidad			x	
ESPECÍFICAS POR ÁREA	NIVEL			
	A	B	C	D
Capacidad de planificación y organización			x	
ESPECÍFICAS POR PUESTO	NIVEL			
	A	B	C	D
Conocimiento Técnico		x		
Condiciones de Trabajo:	si	no	tiempo completo	medio tiempo
Requiere viajar		x		
Trabajo bajo presión		x		
Factor de riesgo		x		
Iluminación y ruido		x		
Horario Laboral			x	
Planes de Carrera y Sucesión:	Por definir			

Elaborado por: Las Autoras



DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS

DATOS GENERALES

Gerencia:	Gerencia de Servicios Financieros
Área:	Servicios Financieros
Subárea:	Captación
Puesto:	Oficial de Captaciones

Organigrama



Misión del Cargo

Ejecutar las herramientas de captación en base a las estrategias y políticas institucionales para el cumplimiento de las metas establecidas en la planificación.

Actividades del Cargo

Ejecutar la planificación realizada en base a las metas de captación establecidas.

Elaborar y organizar la base de datos de actuales y potenciales socios.

Ejecutar las herramientas y estrategias de captación de acuerdo a la base de datos de socios actuales y potenciales.

Relaciones de Autoridad: Gestor Operativo

Relaciones de Subordinación: Oficial de crédito

Perfil del Cargo

INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida:
	Sexo: Indistinto
	Estado Civil: Indistinto
	Nacionalidad: Indistinto
FORMACIÓN	Estudios Profesionales: Economista, Administración de empresas y Ingeniería empresarial
	CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS Servicio personal y al cliente Ventas y Técnicas de negociación
Experiencia	De 2 Años
Experiencia Laboral	No aplica

COMPETENCIAS

CARDINALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Compromiso			x	
Ética y Transparencia			x	
Integridad			x	
Orientación al socio y Confianza			x	
Responsabilidad			x	
ESPECÍFICAS POR ÁREA	NIVEL			
Construcción de relaciones de negocios			x	
Pensamiento Analítico			x	
ESPECÍFICAS POR PUESTO	NIVEL			
Habilidad Analítica			x	
Manejo de relaciones de negocios			x	
Profundidad en el conocimiento de los servicios		x		
Condiciones de Trabajo:	si	no	tiempo completo	medio tiempo
Requiere viajar		x		
Trabajo bajo presión		x		
Factor de riesgo		x		
Iluminación y ruido		x		
Horario Laboral			x	
Planes de Carrera y Sucesión:	Por definir			

Elaborado por: Las Autoras



DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS

DATOS GENERALES

Gerencia:	Gerencia de Servicios Financieros
Área:	Servicios Financieros
Subárea:	Crédito
Puesto:	Oficial de Crédito

Organigrama



Misión del Cargo

Realizar la captación de clientes para servicios de crédito en base a las normas de calidad de servicio a fin de contribuir al cumplimiento de los objetivos financieros y sociales de la Institución.

Actividades del Cargo

- Mantener e incrementar el uso de los servicios de crédito (fidelizar)
- Analizar solicitudes de crédito
- Negociar los créditos
- Promocionar los servicios de crédito, de manera preferente en organizaciones.

Relaciones de Autoridad: Responsable de oficina

Relaciones de Subordinación: Asistente de Servicios

Perfil del Cargo

INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida: No aplica
	Sexo: Indistinto
	Estado Civil: Indistinto
	Nacionalidad: Indistinto
FORMACIÓN	Estudios Profesionales: Economista, Administración de empresas y Ingeniería empresarial
	CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS Gestión de crédito, técnicas de venta y Servicio al cliente
Experiencia	De 2 Años
Experiencia Laboral	No aplica

COMPETENCIAS

CARDINALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Compromiso			x	
Ética y Transparencia			x	
Integridad			x	
Orientación al socio y Confianza			x	
Responsabilidad			x	
ESPECÍFICAS POR ÁREA	NIVEL			
	A	B	C	D
Construcción de relaciones de negocios			x	
Pensamiento Analítico			x	
ESPECÍFICAS POR PUESTO	NIVEL			
	A	B	C	D
Habilidad Analítica			x	
Negociación			x	
Profundidad en el conocimiento de los servicios		x		
Condiciones de Trabajo:	si	no	tiempo completo	medio tiempo
Requiere viajar		x		
Trabajo bajo presión		x		
Factor de riesgo		x		
Iluminación y ruido		x		
Horario Laboral			x	
Planes de Carrera y Sucesión:	Por definir			

Elaborado por: Las Autoras



DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS

DATOS GENERALES

Gerencia:	Gerencia de Servicios Financieros
Área:	Servicios Financieros
Subárea:	Servicio al Cliente
Puesto:	Asistente de Servicios

Organigrama



Misión del Cargo

Atender los requerimientos de los socios con calidad y calidez, explicando detalladamente los servicios que presta la cooperativa.

Actividades del Cargo

- Atender quejas y reclamos de socios.
- Realizar precalificación de crédito.
- Realizar transferencias bancarias nacionales e internacionales.
- Realizar certificados de depósito.

Relaciones de Autoridad: Oficial de Crédito

Relaciones de Subordinación: Cajero

Perfil del Cargo

INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida:
	Sexo: Indistinto
	Estado Civil: Indistinto
	Nacionalidad: Indistinto
FORMACIÓN	Estudios Profesionales: Economista, Administración de empresas y Ingeniería empresarial
	CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS Gestión de calidad y servicio personal y al cliente
Experiencia	De 1 a 2 años
Experiencia Laboral	No aplica

COMPETENCIAS

CARDINALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Compromiso			x	
Ética y Transparencia			x	
Integridad			x	
Orientación al socio y Confianza			x	
Responsabilidad			x	
ESPECÍFICAS POR ÁREA	NIVEL			
	A	B	C	D
Construcción de relaciones de negocios			x	
ESPECÍFICAS POR PUESTO	NIVEL			
	A	B	C	D
Profundidad en el conocimiento de los servicios		x		
Conocimiento Técnico		x		
Condiciones de Trabajo:	si	no	tiempo completo	medio tiempo
Requiere viajar		x		
Trabajo bajo presión		x		
Factor de riesgo		x		
Iluminación y ruido		x		
Horario Laboral			x	
Planes de Carrera y Sucesión:	Por definir			

Elaborado por: Las Autoras

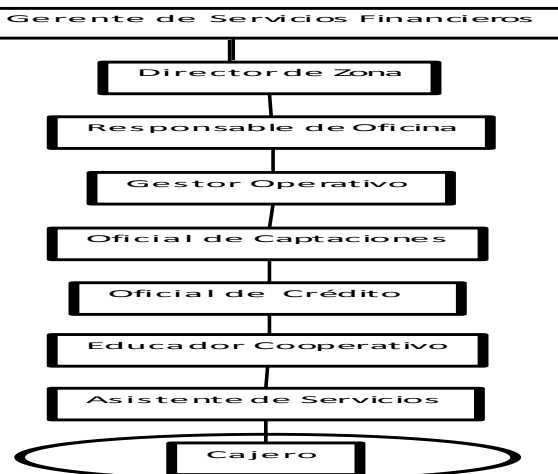


DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS

DATOS GENERALES

Gerencia:	Gerencia de Servicios Financieros
Área:	Servicios Financieros
Subárea:	Servicio al Cliente
Puesto:	Cajero

Organigrama



Misión del Cargo

Brindar atención a los socios en ventanilla mediante la realización de las transacciones que ellos soliciten, ofreciendo un servicio de calidad y cumpliendo con la normativa vigente.

Actividades del Cargo

- Realizar transacciones
- Realizar pagos de servicios financieros
- Realizar cobros de servicios financieros
- Realizar el cierre de caja

Relaciones de Autoridad: Asistente de Servicios

Relaciones de Subordinación: Backup

Perfil del Cargo

INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida:
	Sexo: Indistinto
	Estado Civil: Indistinto
	Nacionalidad: Indistinto
FORMACIÓN	Estudios Profesionales: Economista, Administración de empresas y Ingeniería empresarial
	CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS Técnicas de identificación de billetes falsos , Servicio al cliente
Experiencia	De 1 a 2 Años
Experiencia Laboral	No aplica

COMPETENCIAS

CARDINALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Compromiso			x	
Ética y Transparencia			x	
Integridad			x	
Orientación al socio y Confianza			x	
Responsabilidad			x	
ESPECÍFICAS POR ÁREA	NIVEL			
	A	B	C	D
Capacidad de planificación y organización			x	
ESPECÍFICAS POR PUESTO	NIVEL			
	A	B	C	D
Calidad en el trabajo			x	
Habilidad Analítica			x	
Comunicación			x	
Condiciones de Trabajo:	si	no	tiempo completo	medio tiempo
Requiere viajar		x		
Trabajo bajo presión		x		
Factor de riesgo		x		
Iluminación y ruido		x		
Horario Laboral			x	
Planes de Carrera y Sucesión:	Por definir			

Elaborado por: Las Autoras

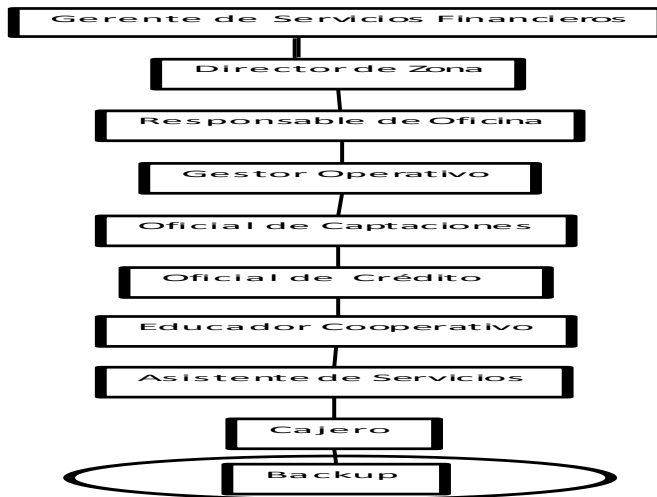


DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS

DATOS GENERALES

Gerencia:	Gerencia de Servicios Financieros
Área:	Servicios Financieros
Subárea:	Servicio al Cliente
Puesto:	Backup

Organigrama



Misión del Cargo

Atender los requerimientos de los socios, en balcón de servicios y ventanilla, con calidad y calidez, en lo referente a los servicios que presta la cooperativa, por los periodos y en las oficinas asignadas para este efecto.

Actividades del Cargo

- Realizar transacciones
- Realizar pagos de servicios financieros
- Realizar cobros de servicios financieros
- Realizar el cierre de caja

Relaciones de Autoridad: Cajero

Relaciones de Subordinación: no aplica

Perfil del Cargo

INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida: No aplica
	Sexo: Indistinto
	Estado Civil: Indistinto
	Nacionalidad: Indistinto
	Estudios Profesionales: Economista, Administración de empresas y Ingeniería empresarial
	CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS Servicio al cliente
Experiencia	De 1 Año
Experiencia Laboral	No aplica

COMPETENCIAS

CARDINALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Compromiso			x	
Ética y Transparencia			x	
Integridad			x	
Orientación al socio y Confianza			x	
Responsabilidad			x	
ESPECÍFICAS POR ÁREA	NIVEL			
Capacidad de planificación y organización			x	
ESPECÍFICAS POR PUESTO	NIVEL			
Calidad en el Trabajo			x	
Habilidad analítica			x	
Condiciones de Trabajo:	si	no	tiempo completo	medio tiempo
Requiere viajar		x		
Trabajo bajo presión		x		
Factor de riesgo		x		
Iluminación y ruido		x		
Horario Laboral			x	
Planes de Carrera y Sucesión:	Por definir			

Elaborado por: Las Autoras



DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS

DATOS GENERALES

Gerencia:	Gerencia de Servicios Financieros
Área:	Servicios Financieros
Subárea:	Educación Cooperativista
Puesto:	Educador Cooperativo

Organigrama



Misión del Cargo

Planificar, gestionar y ejecutar los programas de educación cooperativa, contribuyendo al desarrollo y fortalecimiento de la cooperativa y la comunidad.

Actividades del Cargo

Ejecutar el POA correspondiente sus responsabilidades.

Planificar, gestionar y ejecutar las capacitaciones de acuerdo a las demandas de las organizaciones, grupos sociales, etc. en los territorios.

Planificar y ejecutar talleres de capacitación en roles y funciones para delegados de la oficina.

Planificar y ejecutar el programa de formación de ciudadanía y liderazgo social para delegados y socios.

Relaciones de Autoridad: Responsable de Oficina

Relaciones de Subordinación: no aplica


Perfil del Cargo

INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida: No aplica
	Sexo: Indistinto
	Estado Civil: Indistinto
	Nacionalidad: Indistinto
FORMACIÓN	Estudios Profesionales: Ciencias de la Educación, Ciencias Sociales y Comunicación Social
	CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS Gestión de conocimiento, Métodos de Investigación y Técnicas de planificación
Experiencia	De 1 Año a 2 Años
Experiencia Laboral	En educación, capacitación e investigación


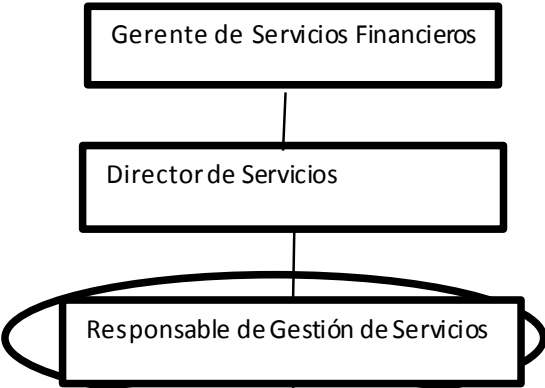
COMPETENCIAS

CARDINALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Compromiso			x	
Ética y Transparencia		x		
Integridad		x		
Orientación al socio y Confianza			x	
Responsabilidad		x		
ESPECÍFICAS POR ÁREA	NIVEL			
	A	B	C	D
Capacidad de planificación y Organización		x		
ESPECÍFICAS POR PUESTO	NIVEL			
	A	B	C	D
Innovación			x	
Conocimiento Técnico		x		
Condiciones de Trabajo:	si	no	tiempo completo	medio tiempo
Requiere viajar		x		
Trabajo bajo presión		x		
Factor de riesgo		x		
Iluminación y ruido		x		
Horario Laboral			x	
Planes de Carrera y Sucesión:	Por definir			

Elaborado por: Las Autoras

 DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS				
DATOS GENERALES				
Gerencia:	Gerencia de Servicios Financieros			
Área:	Servicios Cooperativos			
Subárea:	Gestión de servicios			
Puesto:	Director de Servicios Cooperativos			
Organigrama				
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Gerente de Servicios Financieros</div> <div style="text-align: center; margin: 5px 0;"> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Director de Servicios</div>				
Misión del Cargo				
Actividades del Cargo				
Coordinar, evaluar y dirigir a los colaboradores a su cargo según los parámetros de la Gestión del Talento Humano.				
Asesorar en el diseño de estrategias de implementación (desde el diseño hasta la entrega en el canal físico o virtual) de servicios.				
Alinear la gestión del área a la estrategia institucional.				
Determinar el modelo de gestión de los servicios.				
Relaciones de Autoridad: Director de zona				
Relaciones de Subordinación: Responsable de gestión de servicios				
Perfil del Cargo				
INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida: No aplica			
	Sexo: Indistinto			
	Estado Civil: Indistinto			
	Nacionalidad: Indistinto			
FORMACIÓN	Estudios Profesionales: Ingeniería en Marketing, Administración de empresas y Ingeniería empresarial			
	CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS Mercadeo, planeación estratégica, Técnicas de negociación y Técnicas de planificación			
Experiencia	De 4 Años a 6 Años			
Experiencia Laboral	Coordinación de servicios			
COMPETENCIAS				
CARDINALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Compromiso	x			
Ética y Transparencia	x			
Integridad	x			
Orientación al socio y Confianza	x			
Responsabilidad	x			
ESPECÍFICAS POR ÁREA	NIVEL			
	A	B	C	D
Capacidad de planificación y organización	x			
ESPECÍFICAS POR PUESTO	NIVEL			
	A	B	C	D
Conocimiento Técnico	x			
Condiciones de Trabajo:	si	no	tiempo completo	medio tiempo
Requiere viajar		x		
Trabajo bajo presión		x		
Factor de riesgo		x		
Iluminación y ruido		x		
Horario Laboral			x	
Planes de Carrera y Sucesión:	Por definir			

Elaborado por: Las Autoras

 DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS				
DATOS GENERALES				
Gerencia:	Gerencia de Servicios Financieros			
Área:	Servicios Cooperativos			
Subárea:	Gestión de servicios			
Puesto:	Responsable de Gestión de servicios			
Organigrama				
				
Misión del Cargo				
Formular estrategias y métodos que apoyen la consecución de las metas en colocación, captación, morosidad de acuerdo con la misión y visión institucional.				
Actividades del Cargo				
Coordinar, evaluar y dirigir a los colaboradores a su cargo según los parámetros de la Gestión del Talento Humano.				
Diseñar metodologías de captación y colocación.				
Diseñar estrategias de colocación de servicios.				
Dirigir la elaboración e implementación de proyectos vinculados a Gestión de servicios				
Relaciones de Autoridad: Director de Servicios Cooperativos				
Relaciones de Subordinación: Analista de Gestión de Servicios				
Perfil del Cargo				
INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida: No aplica			
	Sexo: Indistinto			
	Estado Civil: Indistinto			
	Nacionalidad: Indistinto			
FORMACIÓN	Estudios Básicos: Bachiller			
	Estudios Profesionales: Economista, Administración de empresas y Ingeniería empresarial			
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS				
Banca y Finanzas, Estadística y Mercadeo.				
Experiencia	De 2 Años a 4 Años			
Experiencia Laboral	Coordinación de servicios			
COMPETENCIAS				
CARDINALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Compromiso		x		
Ética y Transparencia		x		
Integridad		x		
Orientación al socio y Confianza		x		
Responsabilidad		x		
ESPECÍFICAS POR ÁREA	NIVEL			
	A	B	C	D
Capacidad de planificación y organización		x		
ESPECÍFICAS POR PUESTO	NIVEL			
	A	B	C	D
Conocimiento Técnico	x			
Conocimiento del mercado	x			
Profundidad en el conocimiento de los servicios	x			
Condiciones de Trabajo:	si	no	tiempo completo	medio tiempo
Requiere viajar		x		
Trabajo bajo presión		x		
Factor de riesgo		x		
Iluminación y ruido		x		
Horario Laboral			x	
Planes de Carrera y Sucesión:	Por definir			

Elaborado por: Las Autoras



DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS

DATOS GENERALES

Gerencia:	Gerencia de Servicios Financieros
Área:	Servicios Cooperativos
Subárea:	Gestión de servicios
Puesto:	Analista de gestión de servicios

Organigrama



Misión del Cargo

Gestionar, implementar y monitorear las estrategias de servicio propiciando una mejora continua.

Actividades del Cargo

- Gestionar el proceso de apertura de nuevos puntos de atención.
- Ejecutar las estrategias de la colocación de servicios.
- Monitorear el cumplimiento e impacto de estrategias de colocación de servicios.
- Implementar proyectos encargados referentes a la gestión de servicios.

Relaciones de Autoridad: Responsable de Gestión de servicios

Relaciones de Subordinación: no aplica

Perfil del Cargo

INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida: No aplica
	Sexo: Indistinto
	Estado Civil: Indistinto
	Nacionalidad: Indistinto
FORMACIÓN	Estudios Profesionales: Economista, Administración de empresas y Ingeniería empresarial
	CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS Gestión por procesos, gestión de proyectos y Técnicas de planificación
Experiencia	De 1 Años a 2 Años
Experiencia Laboral	No aplica

COMPETENCIAS

CARDINALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Compromiso			x	
Ética y Transparencia			x	
Integridad			x	
Orientación al socio y Confianza			x	
Responsabilidad			x	
ESPECÍFICAS POR ÁREA	NIVEL			
	A	B	C	D
Capacidad de planificación y organización			x	
ESPECÍFICAS POR PUESTO	NIVEL			
	A	B	C	D
Conocimiento Técnico		x		
Profundidad en el conocimiento de los servicios		x		
Condiciones de Trabajo:	si	no	tiempo completo	medio tiempo
Requiere viajar		x		
Trabajo bajo presión		x		
Factor de riesgo		x		
Iluminación y ruido		x		
Horario Laboral			x	
Planes de Carrera y Sucesión:	Por definir			

Elaborado por: Las Autoras

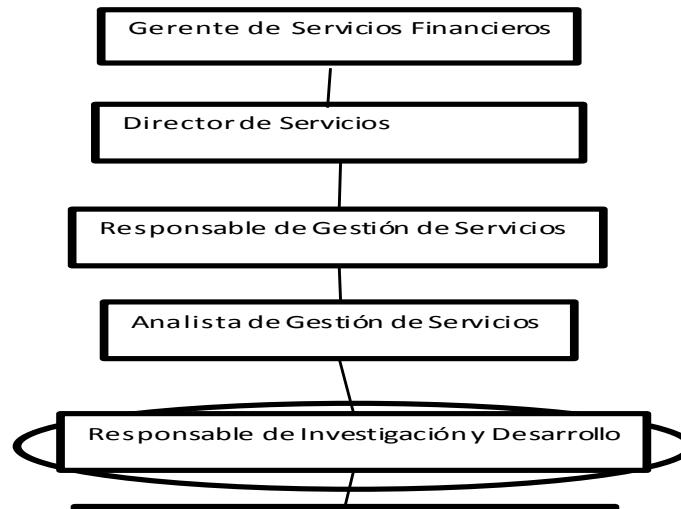


DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS

DATOS GENERALES

Gerencia:	Gerencia de Servicios Financieros
Área:	Servicios Cooperativos
Subárea:	Investigación
Puesto:	Responsable de Investigación y Desarrollo

Organigrama



Misión del Cargo

Gestionar, coordinar y apoyar en la investigación y desarrollo de nuevos servicios financieros y en la mejora de los existentes.

Actividades del Cargo

- Coordinar, evaluar y dirigir a los colaboradores a su cargo según los parámetros de la Gestión del Talento Humano.
- Gestionar encuentros comerciales con proveedores externos para el desarrollo de nuevos servicios, así como de sus mejoras.
- Asumir proyectos encargados a la coordinación.
- Coordinar las actividades de los colaboradores del departamento.

Relaciones de Autoridad: Responsable de Oficina

Relaciones de Subordinación: Analista de Investigación y Desarrollo

Perfil del Cargo

INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida: No aplica
	Sexo: Indistinto
	Estado Civil: Indistinto
	Nacionalidad: Indistinto
FORMACIÓN	Estudios Profesionales: Economista, Administración de empresas y Ingeniería empresarial
	CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS Costos, Técnicas de planificación y Técnicas de negociación
Experiencia	De 1 Años a 2 Años
Experiencia Laboral	En Investigación

COMPETENCIAS

CARDINALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Compromiso		x		
Ética y Transparencia		x		
Integridad		x		
Orientación al socio y Confianza		x		
Responsabilidad				
ESPECÍFICAS POR ÁREA	NIVEL			
	A	B	C	D
Capacidad de planificación y organización		x		
ESPECÍFICAS POR PUESTO	NIVEL			
	A	B	C	D
Conocimiento del mercado		x		
Manejo de relaciones de negocios	x			
Condiciones de Trabajo:	si	no	tiempo completo	medio tiempo
Requiere viajar		x		
Trabajo bajo presión		x		
Factor de riesgo		x		
Iluminación y ruido		x		
Horario Laboral			x	
Planes de Carrera y Sucesión:	Por definir			

Elaborado por: Las Autoras

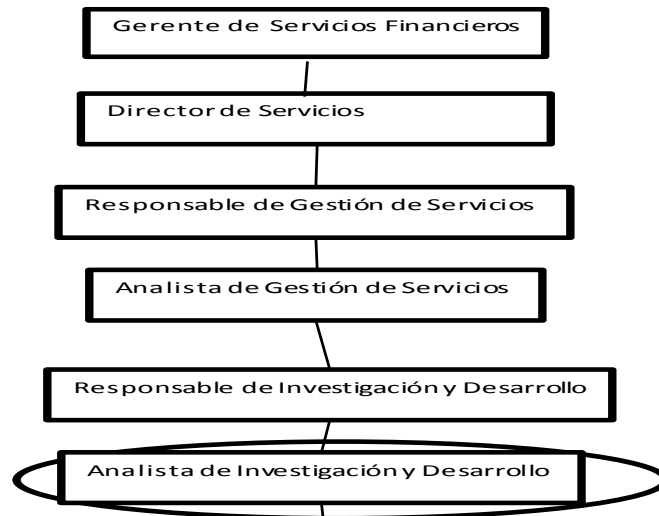


DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS

DATOS GENERALES

Gerencia:	Gerencia de Servicios Financieros
Área:	Servicios Cooperativos
Subárea:	Investigación
Puesto:	Analista de Investigación y Desarrollo

Organigrama



Misión del Cargo

Investigar, diseñar e implementar servicios financieros de calidad y mejorar los existentes para cumplir con los objetivos de la Cooperativa.

Actividades del Cargo

- Desarrollar los diferentes componentes del proyecto para el desarrollo de servicios.
- Analizar la viabilidad y factibilidad del desarrollo de nuevos servicios.
- Elaborar proyectos de desarrollo de nuevos servicios.
- Atender y resolver demandas de organismos de control, relativo a los servicios de la Cooperativa.

Relaciones de Autoridad: Responsable de Investigación y desarrollo

Relaciones de Subordinación: No aplica


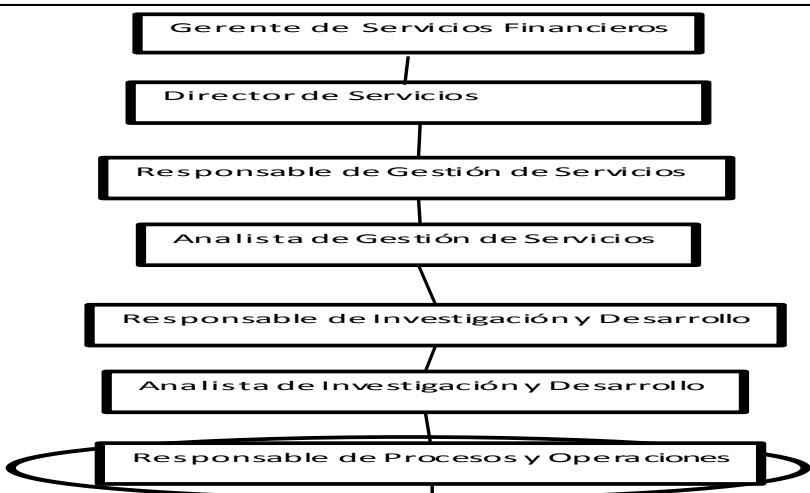
Perfil del Cargo

INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida: No aplica
	Sexo: Indistinto
	Estado Civil: Indistinto
	Nacionalidad: Indistinto
FORMACIÓN	Estudios Profesionales: Economista, Administración de empresas y Ingeniería empresarial
	CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS Gestión de procesos y Gestión de proyectos
Experiencia	De 1 Años a 2 Años
Experiencia Laboral	Investigación

COMPETENCIAS

CARDINALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Compromiso			x	
Ética y Transparencia			x	
Integridad			x	
Orientación al socio y Confianza			x	
Responsabilidad			x	
ESPECÍFICAS POR ÁREA	NIVEL			
Capacidad de planificación y Organización			x	
ESPECÍFICAS POR PUESTO	NIVEL			
Innovación			x	
Profundidad en el conocimiento de los servicios		x		
Condiciones de Trabajo:	si	no	tiempo completo	medio tiempo
Requiere viajar		x		
Trabajo bajo presión		x		
Factor de riesgo		x		
Iluminación y ruido		x		
Horario Laboral			x	
Planes de Carrera y Sucesión:	Por definir			

Elaborado por: Las Autoras

 DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS	
DATOS GENERALES	
Gerencia:	Gerencia de Servicios Financieros
Área:	Servicios Cooperativos
Subárea:	Proceso y Operación
Puesto:	Responsable de procesos y Operaciones
Organigrama	
	
Misión del Cargo	
Coordinar, supervisar y apoyar a los responsables de procesos a mejorar la productividad de su gestión, mediante la estructuración de una gestión de procesos en la institución y la aplicación de métodos de evaluación y mejora de los mismos, y asegurar que la Institución no tenga pérdidas económicas por servicios que presta a terceros o proveedores.	
Actividades del Cargo	
Coordinar, evaluar y dirigir a los colaboradores a su cargo según los parámetros de la Gestión del Talento Humano	
Dirigir desarrollar y colaborar en la implementación de los proyectos de mejora de procesos.	
Participar en la construcción de productos y servicios financieros haciendo pruebas manuales de operación; capacitando a los compañeros de las oficinas, construyendo sistemas de informática, atendiendo requerimientos.	
Elaborar propuestas de mejoramiento de procesos y procedimientos operativos.	
Relaciones de Autoridad: Responsable de Oficina	
Relaciones de Subordinación: Analista de procesos	
Perfil del Cargo	
INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida: No aplica Sexo: Indistinto Estado Civil: Indistinto Nacionalidad: Indistinto
FORMACIÓN	Estudios Profesionales: Administración de empresas y Ingeniería industrial MAESTRIA Gestión de Calidad CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS Gestión de calidad, gestión de indicadores y Control de gestión
Experiencia	De 4 Años a 5 Años
Experiencia Laboral	Gestión de procesos
COMPETENCIAS	
CARDINALES	NIVEL
	A B C D
Compromiso	x
Ética y Transparencia	x
Integridad	x
Orientación al socio y Confianza	x
Responsabilidad	x
ESPECÍFICAS POR ÁREA	NIVEL
	A B C D
Capacidad de planificación y organización	x
ESPECÍFICAS POR PUESTO	NIVEL
	A B C D
Innovación	x
Profundidad en el conocimiento de los servicios	x
Condiciones de Trabajo:	si no tiempo completo medio tiempo
Requiere viajar	x
Trabajo bajo presión	x
Factor de riesgo	x
Iluminación y ruido	x
Horario Laboral	x
Planes de Carrera y Sucesión:	Por definir

Elaborado por: Las Autoras

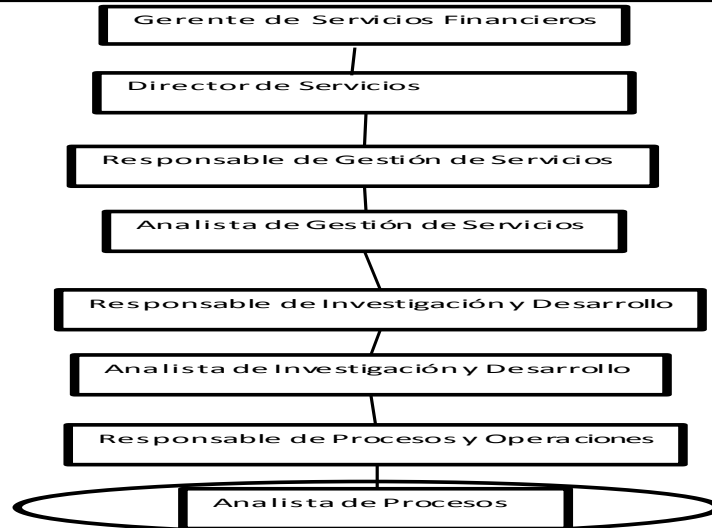


DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS

DATOS GENERALES

Gerencia:	Gerencia de Servicios Financieros
Área:	Servicios Cooperativos
Subárea:	Investigación
Puesto:	Analista de procesos

Organigrama



Misión del Cargo

Contribuir a la mejora continua a través del acompañamiento a los responsables de procesos en la evaluación de sus procesos y métodos, y el diseño de propuestas de mejora.

Actividades del Cargo

- Desarrollar y colaborar en la implementación de los proyectos de mejora de procesos.
- Evaluar y desarrollar mejoras en los procesos institucionales.
- Levantar y/o actualizar y documentar los procesos identificados en el mapa de procesos.
- Asesorar a los responsables de procesos en la aplicación de herramientas para la evaluación y mejora de los procesos.

Relaciones de Autoridad: Responsable de procesos y operaciones

Relaciones de Subordinación: asistente de operaciones

Perfil del Cargo

INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida: No aplica
	Sexo: Indistinto
	Estado Civil: Indistinto
	Nacionalidad: Indistinto
FORMACIÓN	Estudios Profesionales: Administración de empresas y Ingeniería industrial
	CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS Gestión de calidad, Gestión de Proyectos y Gestión de procesos
Experiencia	De 1 Años a 2 Años
Experiencia Laboral	No aplica

COMPETENCIAS

CARDINALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Compromiso			x	
Ética y Transparencia			x	
Integridad			x	
Orientación al socio y Confianza			x	
Responsabilidad			x	
ESPECÍFICAS POR ÁREA	NIVEL			
	A	B	C	D
Capacidad de planificación y Organización			x	
ESPECÍFICAS POR PUESTO	NIVEL			
	A	B	C	D
Conocimiento Técnico		x		
Innovación			x	
Condiciones de Trabajo:	si	no	tiempo completo	medio tiempo
Requiere viajar		x		
Trabajo bajo presión		x		
Factor de riesgo		x		
Iluminación y ruido		x		
Horario Laboral			x	
Planes de Carrera y Sucesión:	Por definir			

Elaborado por: Las Autoras

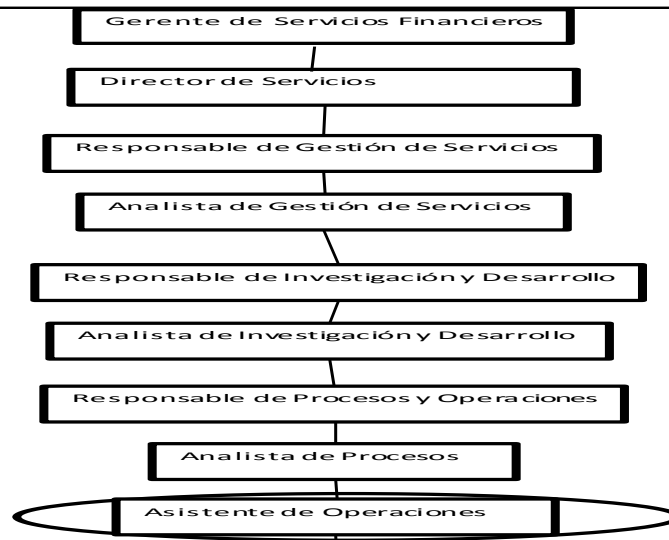


DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS

DATOS GENERALES

Gerencia:	Gerencia de Servicios Financieros
Área:	Servicios Cooperativos
Subárea:	Proceso y Operación
Puesto:	Asistente de Operaciones

Organigrama



Misión del Cargo

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

Actividades del Cargo

- Certificar los proyectos de los nuevos productos y de las órdenes de pedido del sistema informático.
- Resolver inquietudes presentadas por los colaboradores de la institución, respecto a: cuadros, procesos, reglamento, instructivos y funcionalidades de los sistemas informáticos, llevando un registro de los mismos.
- Realizar conciliaciones con el Banco Central de acuerdo al proceso establecido.
- Conciliar los valores recaudados de operaciones con terceros según el proceso establecido.

Relaciones de Autoridad: Analista de Procesos

Relaciones de Subordinación: no aplica

Perfil del Cargo

INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida: No aplica
	Sexo: Indistinto
	Estado Civil: Indistinto
	Nacionalidad: Indistinto
FORMACIÓN	Estudios Profesionales: Economista, Administración de empresas y Ingeniería empresarial
	CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS Atención al socio, Contabilidad Financiera y Gestión por procesos
Experiencia	De 1 Años a 2 Años
Experiencia Laboral	No aplica

COMPETENCIAS

CARDINALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Compromiso			x	
Ética y Transparencia			x	
Integridad			x	
Orientación al socio y Confianza			x	
Responsabilidad			x	
ESPECÍFICAS POR ÁREA	NIVEL			
	A	B	C	D
Capacidad de planificación y organización			x	
ESPECÍFICAS POR PUESTO	NIVEL			
	A	B	C	D
Conocimiento Técnico	a			
Condiciones de Trabajo:	si	no	tiempo completo	medio tiempo
Requiere viajar		x		
Trabajo bajo presión		x		
Factor de riesgo		x		
Iluminación y ruido		x		
Horario Laboral			x	
Planes de Carrera y Sucesión:	Por definir			

Elaborado por: Las Autoras

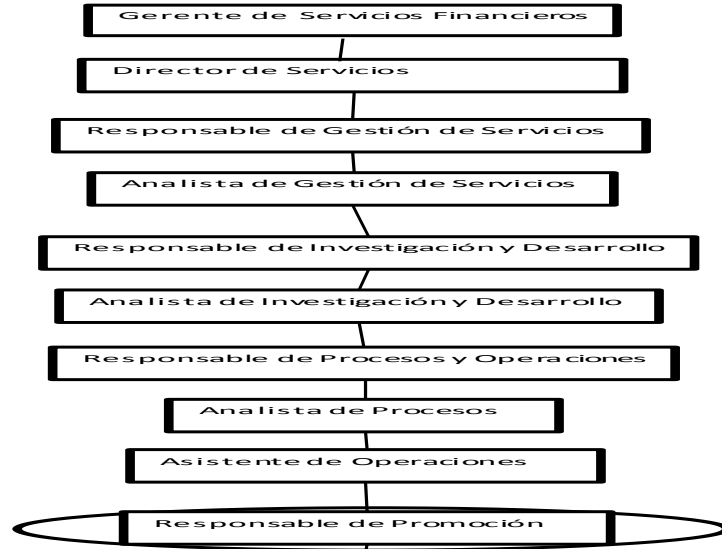


DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS

DATOS GENERALES

Gerencia:	Gerencia de Servicios Financieros
Área:	Servicios Cooperativos
Subárea:	Procesos y Operación
Puesto:	Responsable de promoción

Organigrama



Misión del Cargo

Elaborar, coordinar y gestionar los planes de promoción de los productos y servicios, bajo los lineamientos institucionales.

Actividades del Cargo

Coordinar, evaluar y dirigir a los colaboradores a su cargo según los parámetros de la Gestión del Talento Humano.

Elaborar planes de promoción de los servicios enmarcados dentro de la propuesta comunicativa organizacional.

Identificar y proponer canales de comunicación para promoción de servicios.

Elaborar e implementar las estrategias de promoción de servicios.

Relaciones de Autoridad: Responsable de Procesos y Operaciones

Relaciones de Subordinación: No aplica

Perfil del Cargo

INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida: No aplica
	Sexo: Indistinto
	Estado Civil: Indistinto
	Nacionalidad: Indistinto
FORMACIÓN	Estudios Profesionales: Economista, Administración de empresas y Ingeniería empresarial
	CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS Métodos de Investigación
Experiencia	De 1 Años a 2 Años
Experiencia Laboral	Servicios Comerciales e industriales

COMPETENCIAS

CARDINALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Compromiso		x		
Ética y Transparencia		x		
Integridad		x		
Orientación al socio y Confianza		x		
Responsabilidad		x		
ESPECÍFICAS POR ÁREA	NIVEL			
	A	B	C	D
Capacidad de planificación y Organización		x		
ESPECÍFICAS POR PUESTO	NIVEL			
	A	B	C	D
Conocimiento del mercado		x		
Profundidad en el Conocimiento de los servicios	x			
Condiciones de Trabajo:	si	no	tiempo completo	medio tiempo
Requiere viajar		x		
Trabajo bajo presión		x		
Factor de riesgo		x		
Iluminación y ruido		x		
Horario Laboral			x	
Planes de Carrera y Sucesión:	Por definir			

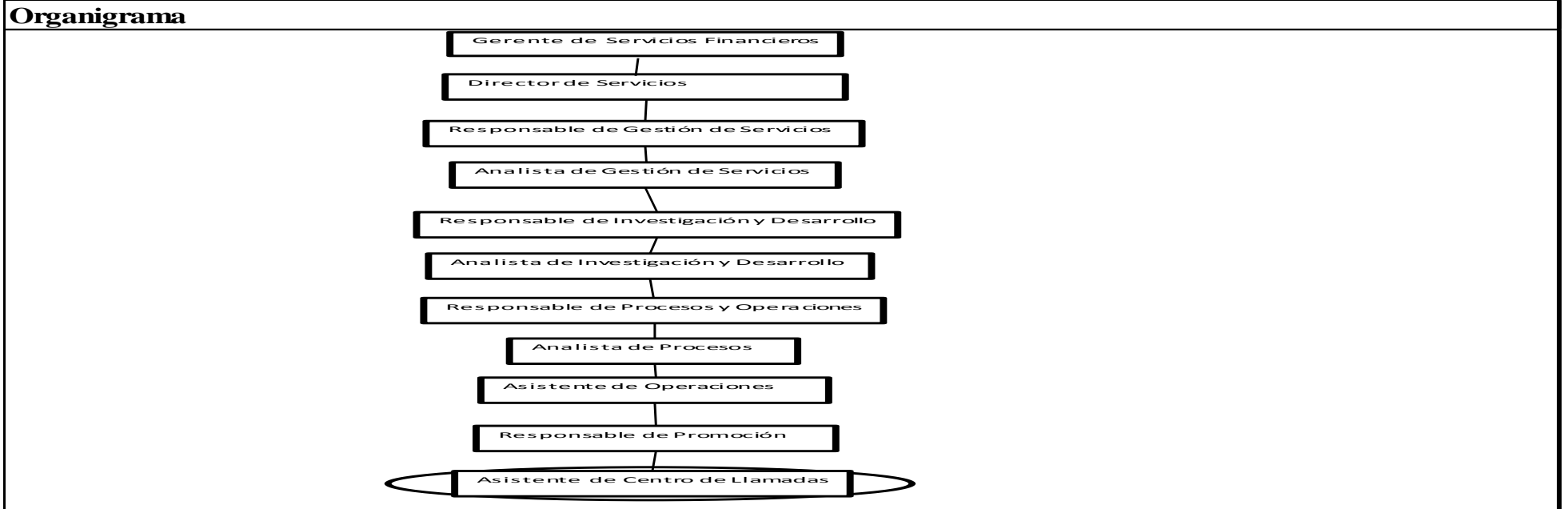
Elaborado por: Las Autoras



DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS

DATOS GENERALES

Gerencia:	Gerencia de Servicios Financieros
Área:	Servicios Cooperativos
Subárea:	Proceso y operación
Puesto:	Asistente de centro de llamadas



Misión del Cargo
Atender y asesorar a socios y no socios sobre los servicios y productos que ofrece la institución, resolviendo inquietudes y demanda de los mismos.

Actividades del Cargo
Atender y asesorar a socios y no socios mediante los canales de comunicación sobre los servicios y productos que posee la institución de acuerdo a las políticas establecidas.

Recopilar, clasificar y re direccionar reclamos receptados (por distintos canales: teléfono, correo electrónico, chat en línea, redes sociales).

Dar seguimiento a reclamos receptados y comprobar que el socio fue atendido a satisfacción

Ejecutar los lineamientos establecidos en las campañas principales y secundarias

Relaciones de Autoridad: Responsable de oficina

Relaciones de Subordinación: No aplica

Perfil del Cargo

INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida: No aplica
	Sexo: Indistinto
	Estado Civil: Indistinto
	Nacionalidad: Indistinto
	Estudios Profesionales: Economista, Administración de empresas y Ingeniería empresarial
	CONOCIMIENTO ESPECÍFICO Técnicas secretariales Técnicas de archivo y Servicio al cliente
Experiencia	De 1 Años a 2 Años
Experiencia Laboral	No aplica

COMPETENCIAS

CARDINALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Compromiso			x	
Ética y Transparencia			x	
Integridad			x	
Orientación al socio y Confianza			x	
Responsabilidad			x	
ESPECÍFICAS POR ÁREA	NIVEL			
	A	B	C	D
Capacidad de planificación y Organización			x	
ESPECÍFICAS POR PUESTO	NIVEL			
	A	B	C	D
Comunicación			x	
Profundidad en el conocimiento de los servicios			x	
Condiciones de Trabajo:	si	no	tiempo completo	medio tiempo
Requiere viajar		x		
Trabajo bajo presión		x		
Factor de riesgo		x		
Iluminación y ruido		x		
Horario Laboral			x	
Planes de Carrera y Sucesión:	Por definir			

Elaborado por: Las Autoras

GERENCIA DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO



DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS				
DATOS GENERALES				
Gerencia:	Gerencia de Talento Humano y Apoyo al Gobierno			
Área:	Gerencia			
Subárea:	Gerencia			
Puesto:	Gerente de Talento Humano y Apoyo al Gobierno			
Organigrama				
<div style="border: 1px solid black; width: 200px; margin: 0 auto; padding: 5px; text-align: center;">Gerencia General</div> <div style="text-align: center; margin: 5px 0;">/</div> <div style="border: 1px solid black; width: 200px; margin: 0 auto; padding: 5px; text-align: center;">Gerente de Talento Humano y Apoyo al Gobierno</div>				
Misión del Cargo				
Establecer, planificar, organizar, liderar y controlar la ejecución de los objetivos estratégicos institucionales en lo referente a la gestión del Talento Humano y Apoyo al Gobierno de la institución.				
Actividades del Cargo				
Coordinar, evaluar y dirigir a los colaboradores a su cargo según los parámetros de la Gestión del Talento Humano.				
Asesorar a la Gerencia, Instancias Administrativas y de Gobierno Cooperativo.				
Proponer alternativas de mejora a las estrategias para el cumplimiento de los objetivos institucionales.				
Elaborar, dirigir y evaluar las actividades contenidas en el POA y proyectos.				
Relaciones de Autoridad: Gerente General				
Relaciones de Subordinación: Director de Apoyo al Gobierno				
Perfil del Cargo				
INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida: No aplica			
	Sexo: Indistinto			
	Estado Civil: Indistinto			
	Nacionalidad: Indistinto			
FORMACIÓN	Estudios Profesionales: Administración de empresas			
	Conocimientos Específicos Administración de Recursos Humanos, Gestión por competencias, Relaciones públicas, Técnicas de planificación Gestión			
Experiencia	De 4 Año(s) a 6 Año(s)			
Experiencia Laboral	Jefe de Recursos Humanos			
COMPETENCIAS				
CARDINALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Compromiso	x			
Ética y Transparencia	x			
Integridad	x			
Orientación al socio y Confianza	x			
Responsabilidad	x			
ESPECÍFICAS POR ÁREA	NIVEL			
	A	B	C	D
Capacidad de planificación y organización	x			
Desarrollo Estratégico de Recursos Humanos	x			
ESPECÍFICAS POR PUESTO	NIVEL			
	A	B	C	D
Conocimiento y Calidad en el trabajo	x			
Disciplina personal y Productividad	x			
Condiciones de Trabajo:	si	no	Tiempo completo	Medio tiempo
Requiere viajar		x		
Trabajo bajo presión		x		
Factor de riesgo		x		
Iluminación y ruido		x		
Horario Laboral			x	
Planes de Carrera y Sucesión:	Por definir			

Elaborado por: Las Autoras



DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS				
DATOS GENERALES				
Gerencia:	Gerencia de Talento Humano y Apoyo al Gobierno			
Área:	Coordinación Administrativa			
Subárea:	Apoyo Cooperativo			
Puesto:	Director de Apoyo al Gobierno			
Organigrama				
<pre> graph TD A[Gerente de Talento Humano y Apoyo al Gobierno] --> B[Director de apoyo al Gobierno] </pre>				
Misión del Cargo				
Promover, apoyar y fortalecer en todas las instancias el buen Gobierno Cooperativo, por medio de procesos formativos, asesorías, capacitaciones, en coordinación con las unidades administrativas pertinentes para lograr una dirección eficiente y eficaz y un trabajo coordinado y armónico entre los ámbitos directivo y administrativo.				
Actividades del Cargo				
Coordinar, evaluar y dirigir a los colaboradores a su cargo según los parámetros de la Gestión del Talento Humano.				
Generar y mantener espacios de relacionamiento permanente entre el gobierno de la cooperativa, sus representados y las instancias administrativas				
Formar, capacitar, asesorar y acompañar a las instancias directivas en el desempeño de sus funciones				
Participar en la formulación del plan de formación y capacitación del gobierno cooperativo y coordinar su aplicación.				
Relaciones de Autoridad: Gerente de Talento Humano y Apoyo al Gobierno				
Relaciones de Subordinación: No aplica				
Perfil del Cargo				
INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida: No aplica			
	Sexo: Indistinto			
	Estado Civil: Indistinto			
	Nacionalidad: Indistinto			
FORMACIÓN	Estudios Profesionales: Ciencias Administrativas, Jurídicas o Sociales.			
	Conocimientos Específicos Comunicación Social, Administración y gestión de capacitación, Técnicas de Negociación			
Experiencia	De 2 Año(s) a 4 Año(s)			
Experiencia Laboral	Coordinador de oficina – zona – departamento- área			
COMPETENCIAS				
CARDINALES	NIVEL			
	A	B	C	D
	x			
	x			
	x			
	x			
ESPECÍFICAS POR ÁREA	NIVEL			
	A	B	C	D
	x			
x				
ESPECÍFICAS POR PUESTO	NIVEL			
	A	B	C	D
		x		
	x			
Condiciones de Trabajo:	si	no	Tiempo completo	Medio tiempo
Requiere viajar		x		
Trabajo bajo presión		x		
Factor de riesgo		x		
Iluminación y ruido		x		
Horario Laboral			x	
Planes de Carrera y Sucesión:	Por definir			

Elaborado por: Las Autoras



DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS				
DATOS GENERALES				
Gerencia:	Gerencia de Talento Humano y Apoyo al Gobierno			
Área:	Coordinación Administrativa			
Subárea:	Apoyo Operativo			
Puesto:	Secretario del Consejo de Administración			
Organigrama				
<pre> graph TD A[Gerente de Talento Humano y Apoyo al Gobierno] --> B[Director de apoyo al Gobierno] B --> C[Secretario del consejo de administración] </pre>				
Misión del Cargo				
Llevar la secretaría de la Asamblea General de Representantes, Consejo de Administración, Junta Consultiva, Pro- Secretaría del Consejo de Vigilancia y Tribunal Electoral y en la organización de reuniones y otros eventos de las diferentes instancias de Gobierno Cooperativo.				
Actividades del Cargo				
Elaborar las actas de las sesiones del Consejo de Administración, Vigilancia, Asamblea General de Representantes, Junta Consultiva, Tribunal Electoral y conservar los archivos correspondientes.				
Certificar y dar fe de la veracidad de los actos, resoluciones y de los documentos institucionales				
Llevar un registro de resoluciones, de la Asamblea General y de los Consejos de Administración, Vigilancia, Junta Consultiva y Tribunal Electoral				
Reportar y certificar el ingreso y salida de socios a la SEPS				
Relaciones de Autoridad: Gerente de Talento Humano y Apoyo al Gobierno				
Relaciones de Subordinación: No aplica				
Perfil del Cargo				
INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida: No aplica			
	Sexo: Indistinto			
	Estado Civil: Indistinto			
	Nacionalidad: Indistinto			
FORMACIÓN	Estudios Profesionales: Ingeniería comercial y Derecho			
	Conocimientos Específicos Procesos parlamentarios, Técnicas secretariales, y Términos Jurídicos			
Experiencia	De 1 Año(s) a 2 Año(s)			
Experiencia Laboral	Jurídico / legal			
COMPETENCIAS				
CARDINALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Compromiso		x		
Ética y Transparencia		x		
Integridad			x	
Orientación al socio y Confianza			x	
Responsabilidad		x		
ESPECÍFICAS POR ÁREA	NIVEL			
	A	B	C	D
Capacidad de planificación y organización		x		
ESPECÍFICAS POR PUESTO	NIVEL			
	A	B	C	D
Conocimiento y Calidad en el trabajo		x		
Condiciones de Trabajo:	si	no	Tiempo completo	Medio tiempo
Requiere viajar		x		
Trabajo bajo presión		x		
Factor de riesgo		x		
Iluminación y ruido		x		
Horario Laboral			x	
Planes de Carrera y Sucesión:	Por definir			

Elaborado por: Las Autoras

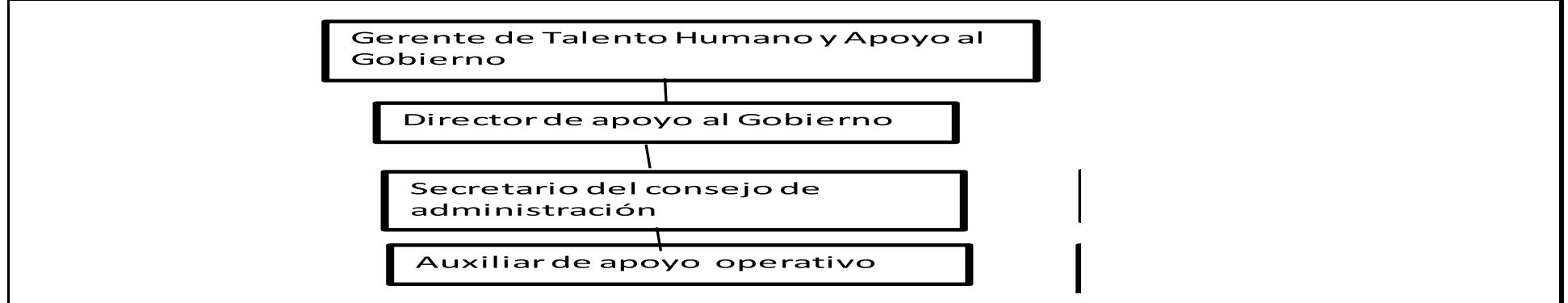


DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS

DATOS GENERALES

Gerencia:	Gerencia de Talento Humano y Apoyo al Gobierno
Área:	Cordinación Administrativa
Subárea:	Apoyo Operativo
Puesto:	Auxiliar de Apoyo Operativo

Organigrama



Misión del Cargo

Apoyar en el manejo operativo del sistema de directivos.

Actividades del Cargo

Apoyar operativamente a los usuarios del Sistema de Directivos

Recopilar, elaborar y enviar información de Directivos

Monitorear la información del Sistema Operativo de Directivos.

Ejecutar otras actividades vinculadas con su misión, asignadas por línea de supervisión directa.

Relaciones de Autoridad: Director de Apoyo

Relaciones de Subordinación: No aplica

Perfil del Cargo

INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida: No aplica
	Sexo: Indistinto
	Estado Civil: Indistinto
	Nacionalidad: Indistinto
FORMACIÓN	Estudios Profesionales: Administración de empresas
	Conocimientos Específicos Gestión de presupuestos, Servicio personal y al cliente, Técnicas secretariales
Experiencia	De 1 Año(s) a 2 Año(s)
Experiencia Laboral	No aplica

COMPETENCIAS

CARDINALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Compromiso			x	
Ética y Transparencia			x	
Integridad			x	
Orientación al socio y Confianza			x	
Responsabilidad			x	
ESPECÍFICAS POR ÁREA	NIVEL			
Capacidad de planificación y organización			x	
ESPECÍFICAS POR PUESTO	NIVEL			
Conocimiento y Calidad en el trabajo			x	
Colaboración		x		
Condiciones de Trabajo:	si	no	Tiempo completo	Medio tiempo
Requiere viajar		x		
Trabajo bajo presión		x		
Factor de riesgo		x		
Iluminación y ruido		x		
Horario Laboral			x	
Planes de Carrera y Sucesión:	Por definir			

Elaborado por: Las Autoras



DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS				
DATOS GENERALES				
Gerencia:	Gerencia de Talento Humano y Apoyo al Gobierno			
Área:	Coordinación Cooperativista			
Subárea:	Capacitación			
Puesto:	Director de Educoope			
Organigrama				
<pre> graph TD A[Gerente de Talento Humano y Apoyo al Gobierno] --> B[Director de Educoope] </pre>				
Misión del Cargo				
Coordinar los procesos administrativos, operativos y técnicos del departamento. Para contribuir en la consecución de las metas establecidas en el plan estratégico institucional.				
Actividades del Cargo				
Coordinar, dirigir y evaluar a los colaboradores a su cargo según los parámetros de la Gestión del Talento Humano.				
Administrar y monitorear la ejecución del presupuesto del departamento.				
Coordinar la elaboración del POA del departamento en base al plan estratégico institucional.				
Planificar, coordinar, supervisar y evaluar la ejecución de los procesos y proyectos del POA del departamento.				
Relaciones de Autoridad: Gerente de Talento Humano y Apoyo al Gobierno				
Relaciones de Subordinación: Analista en Capacitación a delegados y Socios				
Perfil del Cargo				
INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida: No aplica			
	Sexo: Indistinto			
	Estado Civil: Indistinto			
	Nacionalidad: Indistinto			
FORMACIÓN	Estudios Profesionales: Administración de empresas y Economía			
	Conocimientos Específicos Control de gestión, Gestión de proyectos, Gestión del desempeño, Planeación estratégica			
Experiencia	De 2 Año(s) a 4 Año(s)			
Experiencia Laboral	No aplica			
COMPETENCIAS				
CARDINALES	NIVEL			
	A	B	C	D
	x			
	x			
	x			
	x			
ESPECÍFICAS POR ÁREA	NIVEL			
	A	B	C	D
	x			
ESPECÍFICAS POR PUESTO	NIVEL			
	A	B	C	D
	x			
Conocimiento y Calidad en el trabajo	x			
Trabajo en equipo	x			
Condiciones de Trabajo:	si	no	Tiempo completo	Medio tiempo
Requiere viajar		x		
Trabajo bajo presión		x		
Factor de riesgo		x		
Iluminación y ruido		x		
Horario Laboral			x	
Planes de Carrera y Sucesión:	Por definir			

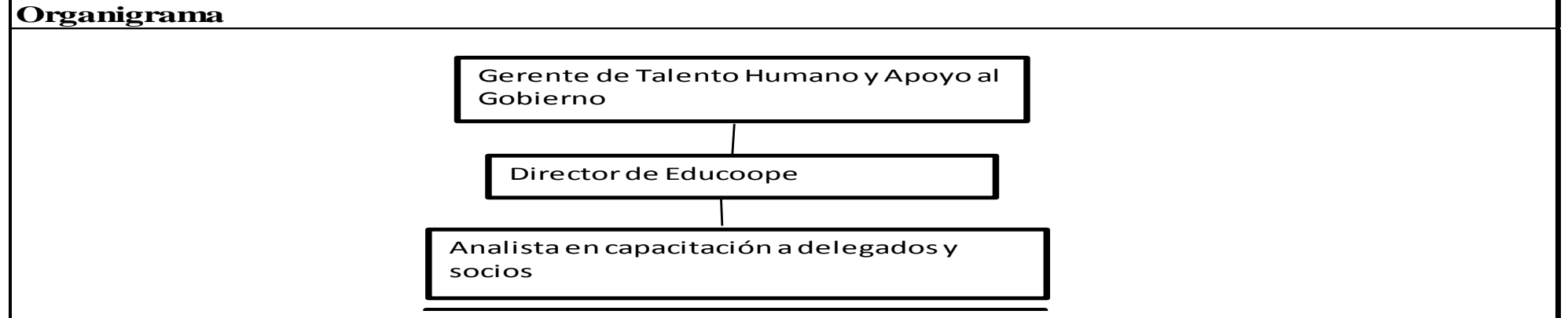
Elaborado por: Las Autoras



DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS

DATOS GENERALES

Gerencia:	Gerencia de Talento Humano y Apoyo al Gobierno
Área:	Coordinación Cooperativista
Subárea:	Capacitación
Puesto:	Analista en capacitación a delegados y socios



Misión del Cargo
Monitorear, seguir y evaluar los programas de capacitación y formación que se ejecutan bajo la responsabilidad de las EDUCOOPES locales para contribuir en el desarrollo de las competencias técnicas y sociales en favor de la gestión institucional y del desarrollo local.

Actividades del Cargo
Coordinar y gestionar los requerimientos administrativos, técnicos y de logística de los Educadores Cooperativos.
Apoyar en el desarrollo de la capacitación virtual, presencial y comunicacional dirigidos a diferentes grupos sociales.
Monitorear, seguir y evaluar el desarrollo de los Programas de capacitación y formación dirigidos a directivos, socios y organizaciones.
Sistematizar las metodologías y experiencias aplicadas en los procesos de capacitación y formación.

Relaciones de Autoridad: Director de Educoope
Relaciones de Subordinación: No aplica

Perfil del Cargo

INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida: No aplica
	Sexo: Indistinto
	Estado Civil: Indistinto
	Nacionalidad: Indistinto
FORMACIÓN	Estudios Profesionales: Sociología, Psi. Organizacional, economía y afines.
	Conocimientos Específicos Técnicas de supervisión, Técnicas de planificación, Gestión de conocimiento, Informática, Técnicas de investigación
Experiencia	De 2 Año(s) a 4 Año(s)
Experiencia Laboral	Dirección, coordinación de personas

COMPETENCIAS

CARDINALES	NIVEL				
	A	B	C	D	
Compromiso			x		
Ética y Transparencia			x		
Integridad			x		
Orientación al socio y Confianza			x		
Responsabilidad			x		
ESPECÍFICAS POR ÁREA		NIVEL			
		A	B	C	D
Capacidad de planificación y organización				x	
Desarrollo estratégico de Talento Humano				x	
ESPECÍFICAS POR PUESTO		NIVEL			
		A	B	C	D
Conocimiento y Calidad en el trabajo			x		
Innovación			x		
Condiciones de Trabajo:	si	no	Tiempo completo	Medio tiempo	
Requiere viajar		x			
Trabajo bajo presión		x			
Factor de riesgo		x			
Iluminación y ruido		x			
Horario Laboral			x		
Planes de Carrera y Sucesión:	Por definir				

Elaborado por: Las Autoras



DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS				
DATOS GENERALES				
Gerencia:	Gerencia de Talento Humano y Apoyo al Gobierno			
Área:	Coordinación Cooperativista			
Subárea:	Capacitación			
Puesto:	Analista en Capacitación y Formación a Colaboradores			
Organigrama				
<pre> graph TD A[Gerente de Talento Humano y Apoyo al Gobierno] --> B[Director de Educoope] B --> C[Analista en capacitación a delegados y socios] B --> D[Analista en capacitación y formación a colaboradores] </pre>				
Misión del Cargo				
Monitorear, seguir y evaluar el programa de capacitación y formación de los empleados para disminuir las brechas de competencias contribuyendo a la gestión institucional.				
Actividades del Cargo				
Coordinar el cumplimiento y aplicación del plan operativo y presupuestos de capacitación.				
Estructurar los programas de capacitación en base a los requerimientos determinados por los públicos objetivos.				
Monitorear, seguir y evaluar el cumplimiento del plan de capacitación de empleados.				
Dar seguimiento a la capacitación especializada externa recibida por empleados comprometidos en su réplica.				
Relaciones de Autoridad: Director de Educoope				
Relaciones de Subordinación: No aplica				
Perfil del Cargo				
INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida: No aplica			
	Sexo: Indistinto			
	Estado Civil: Indistinto			
	Nacionalidad: Indistinto			
FORMACIÓN	Estudios Profesionales: Psicología, Administración de Empresas, Ciencias de la Educación.			
	Conocimientos Específicos Administración de cultura organizacional, Administración y gestión de capacitación, Gestión por competencias.			
Experiencia	De 2 Año(s) a 4 Año(s)			
Experiencia Laboral	En Gestión de Recursos Humanos			
COMPETENCIAS				
CARDINALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Compromiso			x	
Ética y Transparencia			x	
Integridad			x	
Orientación al socio y Confianza			x	
Responsabilidad			x	
ESPECÍFICAS POR ÁREA	NIVEL			
	A	B	C	D
Capacidad de planificación y organización			x	
Desarrollo estratégicos de Talento Humano			x	
ESPECÍFICAS POR PUESTO	NIVEL			
	A	B	C	D
Conocimiento y Calidad en el trabajo		x		
Condiciones de Trabajo:	si	no	Tiempo completo	Medio tiempo
Requiere viajar		x		
Trabajo bajo presión		x		
Factor de riesgo		x		
Iluminación y ruido		x		
Horario Laboral			x	
Planes de Carrera y Sucesión:	Por definir			

Elaborado por: Las Autoras



DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS				
DATOS GENERALES				
Gerencia:	Gerencia de Talento Humano y Apoyo al Gobierno			
Área:	Servicios Cooperativistas			
Subárea:	Capacitación			
Puesto:	Asistente de Educoope			
Organigrama	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Gerente de Talento Humano y Apoyo al Gobierno</div> <div style="margin: 5px 0 5px 40px;"> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Director de Educoope</div> <div style="margin: 5px 0 5px 40px;"> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Analista en capacitación a delegados y socios</div> <div style="margin: 5px 0 5px 40px;"> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Analista en capacitación y formación a colaboradores</div> <div style="margin: 5px 0 5px 40px;"> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Asistente de Educoope</div> </div>			
Misión del Cargo	Atender requerimientos de socios internos y externos, direccionarlos y resolverlos según el caso. Contribuyendo con el desarrollo de las actividades del departamento.			
Actividades del Cargo	Elaborar el reporte anual de las capacitaciones a los empleados de acuerdo al formato de la SEPS. Coordinar el apoyo logístico para el desarrollo de eventos organizados por Educoope Dar soporte a la plataforma de Educoope. Realizar las gestiones de oficina.			
Relaciones de Autoridad:	Director de Educoope			
Relaciones de Subordinación:	Analista de Comunicación			
Perfil del Cargo				
INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida: No aplica			
	Sexo: Indistinto			
	Estado Civil: Indistinto			
	Nacionalidad: Indistinto			
FORMACIÓN	Estudios Profesionales: Contabilidad general, proyectos, logística y Administración de empresas			
	Conocimientos Específicos Gestión de servicios generales, Técnicas de planificación, Técnicas de redacción, Técnicas secretariales			
Experiencia	De 1 Año(s) a 2 Año(s)			
Experiencia Laboral	Asistencial			
COMPETENCIAS				
CARDINALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Compromiso			x	
Ética y Transparencia			x	
Integridad			x	
Orientación al socio y Confianza			x	
Responsabilidad			x	
ESPECÍFICAS POR ÁREA	NIVEL			
	A	B	C	D
Capacidad de planificación y organización			x	
ESPECÍFICAS POR PUESTO	NIVEL			
	A	B	C	D
Conocimiento y Calidad en el trabajo			x	
Disciplina personal y Productividad			x	
Condiciones de Trabajo:	si	no	Tiempo completo	Medio tiempo
Requiere viajar		x		
Trabajo bajo presión		x		
Factor de riesgo		x		
Iluminación y ruido		x		
Horario Laboral			x	
Planes de Carrera y Sucesión:	Por definir			

Elaborado por: Las Autoras



DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS				
DATOS GENERALES				
Gerencia:	Gerencia de Talento Humano y Apoyo al Gobierno			
Área:	Coordinación Cooperativista			
Subárea:	Comunicación			
Puesto:	Analista de Comunicación			
Organigrama				
<pre> graph TD A[Gerente de Talento Humano y Apoyo al Gobierno] --> B[Director de Educoope] B --> C[Analista en capacitación a delegados y socios] B --> D[Analista en capacitación y formación a colaboradores] C --> E[Asistente de Educoope] D --> E E --> F[Analista de comunicación] </pre>				
Misión del Cargo				
Dirigir, organizar, ejecutar y coordinar los procesos de Comunicación de acuerdo a la visión de la Cooperativa.				
Actividades del Cargo				
Dirigir, producir y monitorear los programas radiales de la Cooperativa.				
Manejar las relaciones públicas de la institución.				
Desarrollar y ejecutar estrategias de comunicación				
Coordinar y supervisar la ejecución de los procesos y proyectos de Comunicación de la Cooperativa, cuidando la identidad institucional				
Relaciones de Autoridad: Asistente de Educoope				
Relaciones de Subordinación: No aplica				
Perfil del Cargo				
INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida: No aplica			
	Sexo: Indistinto			
	Estado Civil: Indistinto			
	Nacionalidad: Indistinto			
FORMACIÓN	Estudios Profesionales: Ciencias de la comunicació, Marketing y publicidad			
	Conocimientos Específicos Comunicación social, Manejo de medios, Relaciones públicas, Técnicas de redacción			
Experiencia	De 2 Año(s) a 4 Año(s)			
Experiencia Laboral	No aplica			
COMPETENCIAS				
CARDINALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Compromiso			x	
Ética y Transparencia			x	
Integridad			x	
Orientación al socio y Confianza			x	
Responsabilidad			x	
ESPECÍFICAS POR ÁREA	NIVEL			
	A	B	C	D
Capacidad de planificación y organización			x	
ESPECÍFICAS POR PUESTO	NIVEL			
	A	B	C	D
Conocimiento y Calidad en el trabajo		x		
Habilidades mediáticas		x		
Condiciones de Trabajo:	si	no	Tiempo completo	Medio tiempo
Requiere viajar		x		
Trabajo bajo presión		x		
Factor de riesgo		x		
Iluminación y ruido		x		
Horario Laboral			x	
Planes de Carrera y Sucesión:	Por definir			

Elaborado por: Las Autoras



DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS				
DATOS GENERALES				
Gerencia:	Gerencia de Talento Humano y Apoyo al Gobierno			
Área:	Coordinación Cooperativista			
Subárea:	Comunicación			
Puesto:	Analista en diseño Audiovisual			
Organigrama				
<pre> graph TD A[Gerente de Talento Humano y Apoyo al Gobierno] --> B[Director de Educoope] B --> C[Analista en capacitación a delegados y socios] B --> D[Analista en capacitación y formación a colaboradores] C --> E[Asistente de Educoope] D --> E E --> F[Analista de comunicación] F --> G[Analista en diseño audiovisual] </pre>				
Misión del Cargo				
Producir, monitorear y distribuir material audiovisual de manera que aporten al cumplimiento de los objetivos institucionales.				
Actividades del Cargo				
Elaborar guiones de los videos financieros, servicios cooperativos y socioculturales.				
Producir videos financieros, servicios cooperativos y socioculturales.				
Producir videos "SPOT" de eventos de la cooperativa.				
Editar videos financieros, servicios cooperativos y socioculturales				
Relaciones de Autoridad: Director de Educoope				
Relaciones de Subordinación: No aplica				
Perfil del Cargo				
INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida: No aplica Sexo: Indistinto Estado Civil: Indistinto Nacionalidad: Indistinto			
FORMACIÓN	Estudios Profesionales: Comunicación Social Conocimientos Específicos Técnicas audiovisuales			
Experiencia	De 3 Año(s) a 4 Año(s)			
Experiencia Laboral	Diseño Audiovisual			
COMPETENCIAS				
CARDINALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Compromiso			x	
Ética y Transparencia			x	
Integridad			x	
Orientación al socio y Confianza			x	
Responsabilidad			x	
ESPECÍFICAS POR ÁREA	NIVEL			
	A	B	C	D
Capacidad de planificación y organización			x	
ESPECÍFICAS POR PUESTO	NIVEL			
	A	B	C	D
Conocimiento y Calidad en el trabajo		x		
Comunicación	x			
Innovación		x		
Condiciones de Trabajo:	si	no	Tiempo completo	Medio tiempo
Requiere viajar		x		
Trabajo bajo presión		x		
Factor de riesgo		x		
Iluminación y ruido		x		
Horario Laboral			x	
Planes de Carrera y Sucesión:	Por definir			

Elaborado por: Las Autoras



DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS													
DATOS GENERALES													
Gerencia:	Gerencia de Talento Humano y Apoyo al Gobierno												
Área:	Coordinación Cooperativista												
Subárea:	Comunicación												
Puesto:	Analista en diseño Gráfico												
Organigrama	<pre> graph TD A[Gerente de Talento Humano y Apoyo al Gobierno] --> B[Director de Educoope] B --> C[Analista en capacitación a delegados y socios] B --> D[Analista en capacitación y formación a colaboradores] C --> E[Asistente de Educoope] D --> E E --> F[Analista de comunicación] F --> G[Analista en diseño audiovisual] G --> H[Analista en diseño gráfico] </pre>												
Misión del Cargo	Generar, apoyar, diseñar e ilustrar ideas, propuestas y materiales de calidad para que Jardín Azuayo cumpla con los objetivos planteados en el marco de las políticas vigentes de promoción establecidas para el efecto estratégico.												
Actividades del Cargo	<p>Atender y diseñar material informativo de la Cooperativa en coordinación general nuevos servicios, actualización de tasas e información a los socios y empleados.</p> <p>Diseñar material (afiches, informativos, horarios, souvenirs, microperforados, branners) impreso por requerimiento de las oficinas.</p> <p>Diagramar e ilustrar módulos programa para socios y directivos</p> <p>Diseñar y coordinar la impresión de la revista zonal anual</p> <p>Apoyar en las actividades de las unidades de comunicación</p>												
Relaciones de Autoridad:	Director de Educoope												
Relaciones de Subordinación:	No aplica												
Perfil del Cargo	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%; text-align: center;">INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA</td> <td> Edad requerida: No aplica Sexo: Indistinto Estado Civil: Indistinto Nacionalidad: Indistinto </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">FORMACIÓN</td> <td> Estudios Profesionales: Comunicación social Conocimientos Específicos Diseño Gráfico, Técnicas artísticas audiovisuales y digitales. </td> </tr> <tr> <td>Experiencia</td> <td>De 1 Año(s) a 2 Año(s)</td> </tr> <tr> <td>Experiencia Laboral</td> <td>Diseño</td> </tr> </table>					INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida: No aplica Sexo: Indistinto Estado Civil: Indistinto Nacionalidad: Indistinto	FORMACIÓN	Estudios Profesionales: Comunicación social Conocimientos Específicos Diseño Gráfico, Técnicas artísticas audiovisuales y digitales.	Experiencia	De 1 Año(s) a 2 Año(s)	Experiencia Laboral	Diseño
INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida: No aplica Sexo: Indistinto Estado Civil: Indistinto Nacionalidad: Indistinto												
FORMACIÓN	Estudios Profesionales: Comunicación social Conocimientos Específicos Diseño Gráfico, Técnicas artísticas audiovisuales y digitales.												
Experiencia	De 1 Año(s) a 2 Año(s)												
Experiencia Laboral	Diseño												
COMPETENCIAS													
CARDINALES		NIVEL											
		A	B	C	D								
Compromiso				x									
Ética y Transparencia				x									
Integridad				x									
Orientación al socio y Confianza				x									
Responsabilidad				x									
ESPECÍFICAS POR ÁREA		NIVEL											
		A	B	C	D								
Capacidad de planificación y organización				x									
ESPECÍFICAS POR PUESTO		NIVEL											
		A	B	C	D								
Conocimiento y Calidad en el trabajo			x										
Comunicación			x										
Condiciones de Trabajo:	si	no	Tiempo completo	Medio tiempo									
Requiere viajar		x											
Trabajo bajo presión		x											
Factor de riesgo		x											
Iluminación y ruido		x											
Horario Laboral			x										
Planes de Carrera y Sucesión:	Por definir												

Elaborado por: Las Autoras



DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS	
DATOS GENERALES	
Gerencia:	Gerencia de Talento Humano y Apoyo al Gobierno
Área:	Administración de Talento Humano
Subárea:	Administración de personal
Puesto:	Director de Talento Humano
Organigrama	
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Gerente de Talento Humano y Apoyo al Gobierno</div> <div style="text-align: center; margin: 5px 0;"> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Director de Talento Humano</div>	
Misión del Cargo	
Coordinar, planificar y ejecutar los proyectos, procesos y acciones en cuanto a la administración del Talento Humano de la Institución, de manera que contribuyan a obtener un adecuado clima y entorno laboral.	
Actividades del Cargo	
Coordinar, evaluar y dirigir a los colaboradores a su cargo según los parámetros de la Gestión del Talento Humano.	
Coordinar y supervisar la ejecución de los procesos y subsistemas de Talento Humano.	
Proponer proyectos y acciones de mejora de los procesos subsistemas de Talento Humano.	
Coordinar la elaboración y supervisar el cumplimiento del Plan Operativo de Talento Humano.	
Relaciones de Autoridad: Gerencia de Talento Humano y Apoyo al Gobierno	
Relaciones de Subordinación: Analista de Compensación y Control	
Perfil del Cargo	
INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida: No aplica
	Sexo: Indistinto
	Estado Civil: Indistinto
	Nacionalidad: Indistinto
FORMACIÓN	Estudios Profesionales: Psicología Organizacional - Psicología Clínica - Administración de Empresas
	Master en Talento Humano o Desarrollo Organizacional
	Conocimientos Específicos Administración de cultura organizacional, Gestión por competencias, Planeación estratégica
Experiencia	De 2 Año(s) a 4 Año(s)
Experiencia Laboral	Gestión de Desempeño
COMPETENCIAS	
CARDINALES	NIVEL
	A B C D
Compromiso	x
Ética y Transparencia	x
Integridad	x
Orientación al socio y Confianza	x
Responsabilidad	x
ESPECÍFICAS POR ÁREA	NIVEL
	A B C D
Capacidad de planificación y organización	x
Desarrollo estratégico de Talento Humano	x
Toma de decisiones	x
ESPECÍFICAS POR PUESTO	NIVEL
	A B C D
Conocimiento y Calidad en el trabajo	x
Condiciones de Trabajo:	si no Tiempo completo Medio tiempo
Requiere viajar	x
Trabajo bajo presión	x
Factor de riesgo	x
Iluminación y ruido	x
Horario Laboral	x
Planes de Carrera y Sucesión:	Por definir

Elaborado por: Las Autoras



DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS

DATOS GENERALES

Gerencia:	Gerencia de Talento Humano y Apoyo al Gobierno
Área:	Administración de Talento Humano
Subárea:	Compensación
Puesto:	Analista de Compensación y Control



Misión del Cargo
Ejecutar los procesos de compensaciones y control, brindando asesoría en la determinación de competencias de los cargos y en la administración de personal, contribuyendo al cumplimiento de la Gestión del Talento Humano por Competencias.

Actividades del Cargo
Administrar el sistema Compers, coordinando cada unidad del departamento y Educoope en la actualización del software (perfiles, capacitación, evaluación de desempeño, plan de carrera, clima laboral, etc.).
Ejecutar el proceso de nómina.
Ejecutar el proceso de gestión de remuneraciones
Ejecutar la normativa de compensaciones.

Relaciones de Autoridad: Director de Talento Humano
Relaciones de Subordinación: No aplica

Perfil del Cargo

INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida: No aplica
	Sexo: Indistinto
	Estado Civil: Indistinto
	Nacionalidad: Indistinto
FORMACIÓN	Estudios Profesionales: Psicólogo Organizacional / Laboral , Administración de empresas
	Conocimientos Específicos Administración salarial, Derecho laboral, Control Interno, Gestión por competencias y Legislación
Experiencia	De 1 Año(s) a 2 Año(s)
Experiencia Laboral	Administración

COMPETENCIAS

CARDINALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Compromiso			x	
Ética y Transparencia			x	
Integridad			x	
Orientación al socio y Confianza			x	
Responsabilidad			x	
ESPECÍFICAS POR ÁREA	NIVEL			
Capacidad de planificación y organización			x	
Toma de decisiones				
ESPECÍFICAS POR PUESTO	NIVEL			
Conocimiento y Calidad en el trabajo		x		
Trabajo en equipo		x		
Condiciones de Trabajo:	si	no	Tiempo completo	Medio tiempo
Requiere viajar		x		
Trabajo bajo presión		x		
Factor de riesgo		x		
Iluminación y ruido		x		
Horario Laboral			x	
Planes de Carrera y Sucesión:	Por definir			

Elaborado por: Las Autoras



DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS				
DATOS GENERALES				
Gerencia:	Gerencia de Talento Humano y Apoyo al Gobierno			
Área:	Administración de Talento Humano			
Subárea:	Selección			
Puesto:	Analista de Selección y Desarrollo			
Organigrama				
<pre> graph TD A[Gerente de Talento Humano y Apoyo al Gobierno] --> B[Director de Talento Humano] B --> C[Analista en compensación y control] C --> D[Analista en selección y desarrollo] </pre>				
Misión del Cargo				
Ejecutar los procesos de selección y desarrollo de personal, brindando asesoría a los equipos de trabajo que contribuyan al cumplimiento de la Gestión del Talento Humano por competencias.				
Actividades del Cargo				
Ejecutar el proceso de reclutamiento, selección e incorporación de personal.				
Ejecutar el proceso de evaluación de desempeño (prueba - años de contrato - periódica).				
Ejecutar el plan de equipos Back up a nivel institucional.				
Ejecutar el proceso de plan de carrera y sucesión.				
Relaciones de Autoridad: Director de Talento Humano				
Relaciones de Subordinación: No aplica				
Perfil del Cargo				
INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida: No aplica			
	Sexo: Indistinto			
	Estado Civil: Indistinto			
	Nacionalidad: Indistinto			
FORMACIÓN	Estudios Profesionales: Psicólogo Organizacional, Psicólogo Clínico, Economista, Administración de empresas			
	Conocimientos Específicos Gestión de conocimiento, Gestión por competencias Técnicas de planificación y Técnicas de supervisión			
Experiencia	De 2 Año(s) a 4 Año(s)			
Experiencia Laboral	No aplica			
COMPETENCIAS				
CARDINALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Compromiso			x	
Ética y Transparencia			x	
Integridad			x	
Orientación al socio y Confianza			x	
Responsabilidad			x	
ESPECÍFICAS POR ÁREA	NIVEL			
	A	B	C	D
Capacidad de planificación y organización			x	
Toma de decisiones			x	
ESPECÍFICAS POR PUESTO	NIVEL			
	A	B	C	D
Conocimiento y Calidad en el trabajo		x		
Condiciones de Trabajo:	si	no	Tiempo completo	Medio tiempo
Requiere viajar		x		
Trabajo bajo presión		x		
Factor de riesgo		x		
Iluminación y ruido		x		
Horario Laboral			x	
Planes de Carrera y Sucesión:	Por definir			

Elaborado por: Las Autoras



DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS				
DATOS GENERALES				
Gerencia:	Gerencia de Talento Humano y Apoyo al Gobierno			
Área:	Administración de Talento Humano			
Subárea:	Seguridad y Salud			
Puesto:	Analista en salud y seguridad y salud ocupacional			
Organigrama				
<pre> graph TD A[Gerente de Talento Humano y Apoyo al Gobierno] --> B[Director de Talento Humano] B --> C[Analista en compensación y control] C --> D[Analista en selección y desarrollo] D --> E[Analista en seguridad y salud ocupacional (Técnico de salud y seguridad ocupacional)] </pre>				
Misión del Cargo				
Gestionar planes integrales de salud y riesgo ocupacional, que resulten en mejora de las condiciones de trabajo de los colaboradores de la institución.				
Actividades del Cargo				
Realizar la planificación, organización, ejecución y control anual del Sistema de Seguridad y Salud Ocupacional.				
Proponer y aplicar planes de riesgos y emergencia				
Realizar auditoría SART requeridas por los entes regulatorios.				
Coordinar con las instancias administrativas que correspondan, acciones para evitar o mitigar riesgo de trabajo que afecten a los colaboradores.				
Relaciones de Autoridad: Director de Talento Humano				
Relaciones de Subordinación: No aplica				
Perfil del Cargo				
INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida: No aplica			
	Sexo: Indistinto			
	Estado Civil: Indistinto			
	Nacionalidad: Indistinto			
FORMACIÓN	Estudios Profesionales: Ingeniería Industrial, Administración (especialización en Salud y Seguridad Ocupacional)			
	Conocimientos Específicos Gestión por procesos, Métodos de investigación, Riesgo global, Técnicas de seguridad y salud ocupacional			
Experiencia	De 1 Año(s) a 2 Año(s)			
Experiencia Laboral	No aplica			
COMPETENCIAS				
CARDINALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Compromiso			x	
Ética y Transparencia			x	
Integridad			x	
Orientación al socio y Confianza			x	
Responsabilidad			x	
ESPECÍFICAS POR ÁREA	NIVEL			
	A	B	C	D
Capacidad de planificación y organización			x	
ESPECÍFICAS POR PUESTO	NIVEL			
	A	B	C	D
Conocimiento y Calidad en el trabajo		x		
Condiciones de Trabajo:	si	no	Tiempo completo	Medio tiempo
Requiere viajar		x		
Trabajo bajo presión		x		
Factor de riesgo		x		
Iluminación y ruido		x		
Horario Laboral			x	
Planes de Carrera y Sucesión:	Por definir			

Elaborado por: Las Autoras



DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS	
DATOS GENERALES	
Gerencia:	Gerencia de Talento Humano y Apoyo al Gobierno
Área:	Administración de Talento Humano
Subárea:	Seguridad y Salud
Puesto:	Médico
Organigrama	
<pre> graph TD A[Gerente de Talento Humano y Apoyo al Gobierno] --> B[Director de Talento Humano] B --> C[Analista en compensación y control] C --> D[Analista en selección y desarrollo] D --> E[Analista en seguridad y salud ocupacional (Técnico de salud y seguridad ocupacional)] E --> F[Médico] </pre>	
Misión del Cargo	
Mantener el sistema de salud integral de los colaboradores y sus dependientes, traducándose en un elevado estado de bienestar físico, mental y social de los mismos.	
Actividades del Cargo	
Coordinar la ejecución de los exámenes ocupacionales periódicos a los colaboradores.	
Coordinar con las unidades del departamento los exámenes pre ocupacional y post ocupacional.	
Coordinar y dirigir la atención a los colaboradores y sus dependientes.	
Elaborar planes anuales de actividades del servicio médico.	
Relaciones de Autoridad: Director de Talento Humano	
Relaciones de Subordinación: No aplica	
Perfil del Cargo	
INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida: No aplica
	Sexo: Indistinto
	Estado Civil: Indistinto
	Nacionalidad: Indistinto
FORMACIÓN	Estudios Profesionales: Medicina General Máster Salud y Seguridad ocupacional.
	Conocimientos Específicos Medicina, Técnicas de planificación, Técnicas de negociación y Servicio personal y al cliente
Experiencia	De 1 Año(s) a 2 Año(s)
Experiencia Laboral	No aplica
COMPETENCIAS	
CARDINALES	NIVEL
	A B C D
Compromiso	x
Ética y Transparencia	x
Integridad	x
Orientación al socio y Confianza	x
Responsabilidad	x
ESPECÍFICAS POR ÁREA	NIVEL
	A B C D
Capacidad de planificación y organización	x
ESPECÍFICAS POR PUESTO	NIVEL
	A B C D
Conocimiento y Calidad en el trabajo	x
Condiciones de Trabajo:	si no Tiempo completo Medio tiempo
Requiere viajar	x
Trabajo bajo presión	x
Factor de riesgo	x
Iluminación y ruido	x
Horario Laboral	x
Planes de Carrera y Sucesión:	Por definir

Elaborado por: Las Autoras



DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS				
DATOS GENERALES				
Gerencia:	Gerencia de Talento Humano y Apoyo al Gobierno			
Área:	Administración de Talento Humano			
Subárea:	Salud y Seguridad			
Puesto:	Enfermera			
Organigrama				
<pre> graph TD A[Gerente de Talento Humano y Apoyo al Gobierno] --> B[Director de Talento Humano] B --> C[Analista en compensación y control] C --> D[Analista en selección y desarrollo] D --> E[Analista en seguridad y salud ocupacional (Técnico de salud y seguridad ocupacional)] E --> F[Médico] E --> G[Enfermera] </pre>				
Misión del Cargo				
Apoyar en todas las actividades que permitan elevar el nivel de salud laboral de los colaboradores de la institución.				
Actividades del Cargo				
Coordinar su trabajo con el medico ocupacional para la elaboración, implantación y evaluación de programas para la salud ocupacional de los colaboradores.				
Colaborar en la elaboración de diagnóstico de salud de los colaboradores de la institución.				
Coordinar con el médico ocupacional la ejecución de los exámenes ocupacionales periódicos a los colaboradores.				
Apoyar en trámites con el IESS y Conadis a los colaboradores cuando sea necesario.				
Relaciones de Autoridad: Médico				
Relaciones de Subordinación: No aplica				
Perfil del Cargo				
INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida: No aplica			
	Sexo: Indistinto			
	Estado Civil: Indistinto			
	Nacionalidad: Indistinto			
FORMACIÓN	Estudios Profesionales: Enfermería			
	Conocimientos Específicos Enfermería			
Experiencia	De 1 Año(s) a 2 Año(s)			
Experiencia Laboral	Enfermería			
COMPETENCIAS				
CARDINALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Compromiso		x		
Ética y Transparencia		x		
Integridad			x	
Orientación al socio y Confianza			x	
Responsabilidad		x		
ESPECÍFICAS POR ÁREA	NIVEL			
	A	B	C	D
Capacidad de planificación y organización		x		
ESPECÍFICAS POR PUESTO	NIVEL			
	A	B	C	D
Conocimiento y Calidad en el trabajo		x		
Colaboración		x		
Condiciones de Trabajo:	si	no	Tiempo completo	Medio tiempo
Requiere viajar		x		
Trabajo bajo presión		x		
Factor de riesgo		x		
Iluminación y ruido		x		
Horario Laboral			x	
Planes de Carrera y Sucesión:	Por definir			

Elaborado por: Las Autoras

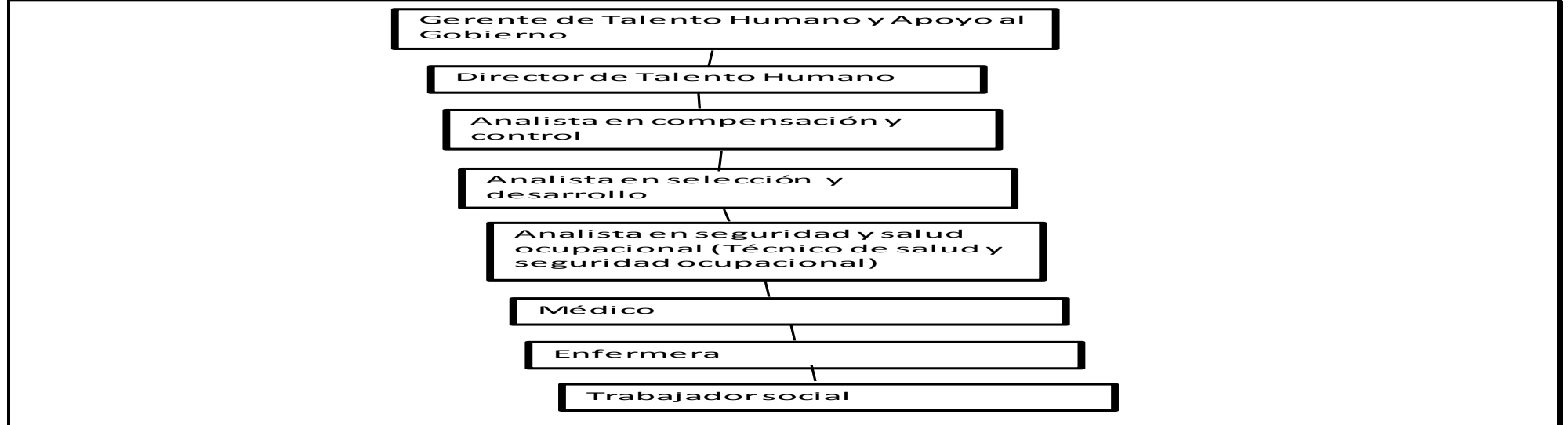


DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS

DATOS GENERALES

Gerencia:	Gerencia de Talento Humano y Apoyo al Gobierno
Área:	Administración de Talento Humano
Subárea:	Salud y Seguridad
Puesto:	Trabajador Social

Organigrama



Misión del Cargo

Organizar, ejecutar y evaluar actividades y programas enfocados al mejoramiento del bienestar psicosocial de los colaboradores de la institución.

Actividades del Cargo

Identificar e investigar problemas psicosociales del personal y proponer planes de acción.

Ejecutar los procesos de la política conozca a sus empleados del Manual de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento al Terrorismo en su apartado de la política conozca a su empleado.

Atender consultas y requerimientos de los colaboradores de la institución en lo referente a beneficios internos y externos.

Ejecutar el proceso de evaluación de clima y entorno laboral.

Relaciones de Autoridad: Director de Talento Humano

Relaciones de Subordinación: No aplica

Perfil del Cargo

INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	Edad requerida: No aplica
	Sexo: Indistinto
	Estado Civil: Indistinto
	Nacionalidad: Indistinto
FORMACIÓN	Estudios Profesionales: Administración de Empresas
	Conocimientos Específicos Trabajo social y orientación
Experiencia	De 1 Año(s) a 2 Año(s)
Experiencia Laboral	Trabajo Social

COMPETENCIAS

CARDINALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Compromiso		x		
Ética y Transparencia		x		
Integridad		x		
Orientación al socio y Confianza		x		
Responsabilidad		x		
ESPECÍFICAS POR ÁREA	NIVEL			
Desarrollo estratégico de Talento Humano		x		
ESPECÍFICAS POR PUESTO	NIVEL			
Conocimiento y Calidad en el trabajo		x		
Condiciones de Trabajo:	si	no	Tiempo completo	Medio tiempo
Requiere viajar		x		
Trabajo bajo presión		x		
Factor de riesgo		x		
Iluminación y ruido		x		
Horario Laboral			x	
Planes de Carrera y Sucesión:	Por definir			

Elaborado por: Las Autoras

