



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

DIRECCIÓN DE CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**INFORME DE TRABAJO DE TITULACIÓN
PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA
COMERCIAL CON MENCIÓN ESPECIAL EN ADMINISTRACIÓN
AGROINDUSTRIAL Y AGROPECUARIA**

MODALIDAD:

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

**ANÁLISIS DE BRECHAS DEL PERFIL PROFESIONAL DEL
PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
CALCETA LTDA. PARA DEFINICIÓN DEL PLAN DE
CAPACITACIÓN**

AUTORAS:

**ANDREA MICHELLE LOOR MONTES
ANA GABRIELA PALACIOS REYNA**

TUTORA:

ING. MARÍA JOSÉ VALAREZO MOLINA, MBA.

CALCETA, NOVIEMBRE 2018

DERECHOS DE AUTORÍA

ANDREA MICHELLE LOOR MONTES, ANA GABRIELA PALACIOS REYNA, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo los derechos de propiedad intelectual a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

ANDREA MICHELLE LOOR MONTES

ANA GABRIELA PALACIOS REYNA

CERTIFICACIÓN DE TUTORA

ING. MARÍA JOSÉ VALAREZO MOLINA, MBA., certifica haber tutelado el proyecto **ANÁLISIS DE BRECHAS DEL PERFIL PROFESIONAL DEL PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CALCETA LTDA. PARA DEFINICIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN**, previa la obtención del título de ingeniera COMERCIAL CON MENCIÓN ESPECIAL EN ADMINISTRACIÓN AGROINDUSTRIAL Y AGROPECUARIA, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

ING. MARÍA JOSÉ VALAREZO MOLINA, MBA.

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaramos que hemos **APROBADO** el trabajo de titulación **ANÁLISIS DE BRECHAS DEL PERFIL PROFESIONAL DEL PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CALCETA LTDA., PARA DEFINICIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN**, que ha sido propuesto, desarrollado por **ANDREA MICHELLE LOOR MONTES, ANA GABRIELA PALACIOS REYNA**, previa la obtención del título de ingeniera **COMERCIAL CON MENCIÓN ESPECIAL EN ADMINISTRACIÓN AGROINDUSTRIAL Y AGROPECUARIA**, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

ING. BENIGNO ALCÍVAR MARTÍNEZ, MBA.
MIEMBRO

ING. MARTHA ÁLVAREZ VIDAL, Mg. Sc.
MIEMBRO

DR. VÍCTOR PAZMIÑO MENA
PRESIDENTE

AGRADECIMIENTO

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, que nos dio la oportunidad de crecer como seres humano, a través de una educación superior de calidad y en la cual hemos forjado nuestros conocimientos profesionales día a día;

A Dios, por ser el inspirador y darnos fuerzas para continuar en este proceso, siendo la luz incondicional de nuestros caminos para obtener uno de los anhelos más deseados.

A nuestros padres, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes hemos logrado llegar hasta aquí y convertirnos en lo que somos. Es un orgullo y privilegio ser sus hijas, son los mejores padres.

A nuestras hermanas (os) por estar siempre presentes, acompañándonos y por el apoyo moral, que nos brindaron a lo largo de esta etapa de nuestras vidas.

A todas las personas que nos han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito, en especial a aquellos que nos abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

De igual forma, agradecemos a nuestra Tutora de Tesis, que gracias a sus consejos y correcciones hoy puedo culminar este trabajo. Agradecemos de todo corazón, a los docentes que con su sabiduría, conocimiento y apoyo, nos motivaron a desarrollarnos como personas y profesionales en la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

En estas líneas quiero agradecer a todas las personas que hicieron posible esta investigación y que de alguna manera estuvieron con nosotras en los momentos difíciles, alegres, y tristes. Estas palabras son para ustedes.

Las Autoras

DEDICATORIA

A Dios por guiar mi camino y darme cada día fuerzas en este proceso de investigación a más de permitirme lograr mis objetivos.

A mis padres por su amor, confianza, motivación y apoyo constante.

A mis hermanas por su cariño y ayuda incondicional

A mi compañera de tesis Andrea Llor Montes por la paciencia y apoyo mutuo en nuestra formación profesional.

ANA GABRIELA PALACIOS REYNA

DEDICATORIA

A Dios, por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida. Por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorarlo cada día más.

A mi madre por ser la persona que me ha acompañado durante todo mi trayendo estudiantil y de vida, con sus consejos que fueron guía para culminar mi carrera profesional, por ser el pilar más importante y por demostrarme siempre su cariño incondicional sin importar nuestras diferencias de opiniones.

A mi hermana quien velo por mí, durante este arduo camino para convertirme en una profesional.

A mis amigas, que gracias al equipo que formamos logramos llegar hasta el final del camino y que hasta el momento, seguimos siendo amigas: María Selená, Ana Gabriela, Gema Alejandra, Verónica Isabel, Jazmina Magdalena, Yomira Auxiliadora, Gema Victoria, Jefferson Paúl, Josué Jacinto.

A mis profesores, gracias por su tiempo, por su apoyo y sabiduría, que me transmitieron en el desarrollo de mi formación profesional.

ANDREA MICHELLE LOOR MONTES

CONTENIDO GENERAL

CARÁTULA.....	i
DERECHOS DE AUTORÍA.....	ii
CERTIFICACIÓN DE TUTORA.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
DEDICATORIA	vii
CONTENIDO GENERAL.....	viii
CONTENIDO DE CUADROS.....	xi
CONTENIDO DE FIGURAS.....	xi
CONTENIDO DE GRÁFICOS	xi
RESUMEN.....	xii
PALABRAS CLAVES	xii
ABSTRACT.....	xiii
KEY WORDS.....	xiii
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	1
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	3
1.3. OBJETIVOS.....	5
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	5
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
1.4. IDEA A DEFENDER.....	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL.....	7
2.1.1. ETAPAS DEL DIAGNÓSTICO.....	8
2.2. TALENTO HUMANO.....	11
2.2.1. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	12
2.2.2. MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	13
2.3. GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	14
2.3. PERFILES DE PUESTO	15
2.3.1. ANÁLISIS DE PUESTO.....	16
2.3.2. IMPORTANCIA DE PERFILES DE PUESTO	17

2.3.3. ANÁLISIS DE BRECHAS	18
2.3.4. CLASIFICACIÓN DE PUESTO.....	19
2.4. CAPACITACIÓN AL TALENTO HUMANO	22
2.4.1. PROCESOS DE CAPACITACIÓN.....	23
4.2. PLAN DE CAPACITACIÓN.....	24
2.5. COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CALCETA LTDA	25
2.5.1. MISIÓN.....	26
2.5.2. VISIÓN	27
2.5.3. VALORES CORPORATIVOS.....	27
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO.....	28
3.1. UBICACIÓN	28
3.2. DURACIÓN.....	28
3.3. VARIABLES DE ESTUDIO	28
3.3.1. VARIABLE INDEPENDIENTE	28
3.3.2. VARIABLE DEPENDIENTE.....	29
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA	29
3.5. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	29
3.5.1. DE CAMPO	29
3.5.2. BIBLIOGRÁFICA	29
3.5.3. DOCUMENTAL	30
3.6. MÉTODOS, TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS.....	30
3.6.1. MÉTODOS	30
1.4.1. 5.5.2. TÉCNICAS	31
3.6.2. HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN.....	32
3.7. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	34
3.7.1. ETAPA I.....	34
3.7.2. ETAPA II.....	35
3.7.3. ETAPA III.....	35
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	37
4.1. ETAPA I.....	37
4.2. ETAPA II.....	48
4.3. ETAPA III	58
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	64
5.1. CONCLUSIONES	64

5.2. RECOMENDACIONES	65
BIBLIOGRAFÍA	66
ANEXOS	73
ANEXO 1. Entrevista al Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda.	74
ANEXO 2. Entrevista a la jefa de Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda.	75
ANEXO 3. Ficha Observación.....	76
ANEXO 4. Matriz de Análisis De Perfil De Puestos el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta.....	77
ANEXO 5. Escala de puntuación para la validación de los perfiles de puesto de la Cooperativa.....	78
ANEXO 6. Matriz de análisis de brecha Oficial de Captaciones.....	79
ANEXO 7. Matriz de análisis de brecha Oficial de Captaciones A/C	80
ANEXO 8. Matriz de análisis de brecha Jefe de Riesgo.....	81
ANEXO 9. Matriz de análisis de brecha Oficial de Captaciones/R	82
ANEXO 10. Matriz de análisis de brecha Oficial de Captaciones A/C	83
ANEXO 11. Matriz de análisis de brecha Secretaria	84
ANEXO 12. Matriz de análisis de brecha Asistente de Sistema	85
ANEXO 13. Matriz de análisis de brecha de Cajero	86
ANEXO 14. Matriz de análisis de Auditoria Interna	87
ANEXO 15. Matriz de análisis de Analista Financiero	88
ANEXO 16. Matriz de análisis de Oficial de Crédito	89
ANEXO 17. Matriz de análisis de Oficial de Captaciones/R	90
ANEXO 18. Matriz de análisis de Oficial de Crédito	91
ANEXO 19. Matriz de análisis de Oficial de Captación A/C	92
ANEXO 20. Matriz de análisis de Jefe de Agencia.....	93
ANEXO 21. Ejemplo de la valoración de puestos Jefe de Agencia	94
ANEXO 22. Evidencia fotográfica, entrevista a la Jefa de Talento Humano. .	95
ANEXO 23. Evidencia fotográfica, entrevista al Jefe de Operaciones designado por el Gerente.....	95

CONTENIDO DE CUADROS

Cuadro 4. 1. Ficha de observación en la comparación del expediente del trabajador y el puesto de trabajo	40
Cuadro 4. 2. Convalidación de años de experiencia por formación académica	49
Cuadro 4. 3. Categoría de responsabilidades y solución de problemas de los puestos de trabajo.....	50
Cuadro 4. 4. Matriz de análisis de perfil de puesto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta	51
Cuadro 4. 5. Matriz de Valoración de Puesto	52
Cuadro 4. 6. Personal que cumple con todo el reglamento y requisitos en la Cooperativa	53
Cuadro 4. 7. Personal que no cumple con la experiencia, pero no afecta sus funciones	54
Cuadro 4. 8. Personal que no cumple con el nivel académico, pero no afecta sus funciones	54
Cuadro 4. 9. Personal con convalidación de años de experiencia por formación académica	55
Cuadro 4. 10. Personal que requiere acciones para mitigar sus problemas o debilidades en el desarrollo de sus funciones	55
Cuadro 4. 11. Resumen del análisis de brecha del perfil de los empleados de la Cooperativa Calceta.....	56
Cuadro 4. 12. Resumen del personal por Cargos que requiere capacitaciones	57
Cuadro 4. 13. Plan de Capacitación	60

CONTENIDO DE FIGURAS

Figura 2.1. Hilo conductor de la investigación	6
Figura 4. 1. Diagrama Causa-Efecto.....	47

CONTENIDO DE GRÁFICOS

Gráfico 4. 1. Resumen del análisis de brecha del perfil del empleado de la Cooperativa Calceta.....	56
Gráfico 4. 2. Resumen del personal por Cargos que requiere capacitaciones	58

RESUMEN

Esta investigación tuvo como objetivo principal analizar las brechas del perfil profesional del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda. para definir un plan de capacitación acorde a las necesidades de los trabajadores, para ello fue indispensable el uso de técnicas como la entrevista la cual fue dirigida al Gerente General y a la Jefa de Talento Humano para obtener datos respecto a la forma de establecer las necesidades de capacitación del personal, de cuáles son las medidas tomadas para mitigar las brechas existentes entre el perfil del puesto y de la persona seleccionada recalcando que también se hizo una comparación entre el perfil real del empleado y el requerido por puesto, con el uso de una ficha de observación además se aplicó una matriz de análisis de brecha que abarca la valoración de formación educativa, experiencia laboral, y de los principales indicadores de desempeño, en la cual se logró identificar que a esta entidad cuenta con 79 empleados distribuidos en las diferentes Agencias existentes en la Provincia, un 55% de ellos cumplen a cabalidad con los requerimientos para ocupar el puesto mientras que un 19% que corresponde a 15 empleados presentan pequeñas falencias en ciertas habilidades y conocimientos que pueden ser contrarrestado mediante formación. El plan de capacitación está dirigido a radicar la brecha existente entre el puesto y el perfil del trabajador y con ello contribuir a alcanzar los niveles de eficiencia de la organización y al mismo tiempo contar con un personal altamente competente.

PALABRAS CLAVES

Análisis, Brechas, Matriz, Valoración, Capacitación

ABSTRACT

This research had as objective analyze the gaps in staff of Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda. professional profile to define a training plan according to the needs of workers, where it was essential the use of techniques such as the interview which was directed to the General Manager and the head of human resources for information about how to set the staff training needs, what are the measures taken to mitigate the gaps between the profile of the position and the selected person stressing was also made a comparison between the actual profile of the employee and required by since, with the use of a tab's observation also applied an array of analysis of gap covering the evaluation of education, labor, and experience of the main indicators of performance, in which it was able to identify that this entity has with 79 employees distributed in different agencies in the province, 55% of them comply fully with the requirements for the post while 19% which corresponds to 15 employees have small flaws in certain skills and knowledge that can be countered through training. The training plan is aimed at settling the existing gap between the post and the employee's profile and thereby contribute to reach the levels of efficiency of the Organization and at the same time have a highly competent staff.

KEY WORDS

Gaps, matrix, assessment, analysis, training.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Para lograr el éxito de una organización, no hay una receta definida que evite tropiezos; sin embargo, hay elementos que podrían tener un impacto positivo ayudando a contribuir a la consecución de los objetivos. Independientemente de su tamaño y del ámbito en el que se desarrolle, Camacho (2014) afirma que una correcta administración de sus procesos, permite aprovechar de forma óptima los recursos tanto financieros, tecnológicos como humanos. Sobre todo, este último requiere especial atención, pues una adecuada gestión del talento humano es imprescindible para el cumplimiento de objetivos tanto estratégicos como operativos.

Si se pretende dar un enfoque más específico en estas investigaciones para poder tomar una actividad económica en particular, puede aplicarse también al cooperativismo, en función de esto, Marín *et al.*, (2016) argumenta que en este ámbito la adecuada gestión es crucial para el óptimo desempeño como para el logro de las metas de dichas instituciones. Sin embargo, López (2014) manifiesta que las Cooperativas de Crédito no se están esforzando por mejorar constantemente su desempeño, en realizar un análisis de brechas que les ayude a descubrir cuáles son las áreas o materias que presentan mayor debilidad, las mismas que necesitan fortalecerse mediante capacitaciones a sus colaboradores.

Muñiz y Verde (2016) afirman que las capacitaciones en las Cooperativas financieras se realizan sin un plan de formación u orientación, y sin sustentos de resultados de la necesidad, siendo está, un requisito esencial vinculada a la capacitación; esto se debe a que no ejecutan los respectivos análisis de los perfiles de puestos para poder determinar la brecha existente entre las competencias requeridas para el cargo y las que los trabajadores poseen, generando la implementación de planes de formación y capacitación incorrectas. Al ejecutar capacitaciones no acordes a lo requerido, se desencadena el uso innecesario e inadecuado de recursos económicos, humanos, tecnológicos y por

ende la inversión de tiempo injustificada, generando insatisfacción laboral. Marín (2014) manifiesta que “La formación y capacitación de asociados, trabajadores contratados en el Cooperativismo han presentado deficiencias en todo lo referente a pasos metodológicos, fundamentalmente en el diagnóstico de las necesidades de formación y capacitación trayendo consigo insatisfacción en los cursos recibidos” por la escasa preocupación de realizar un respectivo análisis de brechas de puestos.

Este caso en particular se desarrolló en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda., la misma que se conformó en el año 1966 y adquirió su vida jurídica, con la aprobación de sus estatutos, el 19 de mayo de 1967, según el Acuerdo Ministerial No. 9022, siendo Presidente Constitucional Interino de la Republica el Dr. Otto Arosemena Gómez y Ministro de Previsión y Asistencia Social, el Dr. Marcos Suescun Guerrero. Institución que ha contribuido con su aporte al desarrollo del Cantón Bolívar, expandiendo su accionar a otros cantones de la provincia de Manabí con oficinas operativas, con un total de 79 empleados incluidas todas sus sucursales. Esta entidad crediticia crea en el año 2012 el Departamento de Recursos Humanos, a través del cual desarrolla una nueva estructura administrativa adoptando el modelo orgánico por procesos, con ello instaure nuevas políticas internas, desarrollando un conjunto de manuales de procesos orientados a convertirse en un práctico instructivo para cada una de las dependencias administrativas que conforman su estructura organizacional.

Los subsistemas de recursos humanos se clasificaron como procesos habilitantes o de apoyo, al no ser actividades ligadas al giro del negocio poco a poco su desarrollo se ha soslayado, es así que a pesar de contar con un instrumento diseñado para el análisis de brechas del perfil profesional, no se lo aplica y las actividades vinculadas a este proceso se ven afectadas, por ejemplo no ha sido factible determinar cuáles son las deficiencias y dificultades de los trabajadores en cuanto a conocimientos, destrezas y habilidades en sus puestos de trabajo, lo que conlleva a ejecutar inversiones en capacitaciones inadecuada a las necesidades de cada uno de ellos y al requerimiento de sus puestos.

Fundamentado en lo expuesto previamente se formuló la siguiente interrogante: ¿Con el análisis de brechas del perfil profesional del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda., se podrá elaborar el plan de capacitación en función de las necesidades reales de la institución?

1.2. JUSTIFICACIÓN

Paspuel *et al.*, (2017) expresan, que, en la Cooperativa, primordialmente se requiere gestionar con eficacia y eficiencia los recursos humanos, permitiendo su desarrollo integral; además, ampliar la actividad de la Cooperativa, logrando fortalecerse a sí misma satisfaciendo las necesidades de sus involucrados.

La gestión del talento humano busca potencializar los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de los colaboradores, a través de capacitaciones y adiestramiento, para su éxito es necesario un análisis de brechas que de acuerdo a Muñiz y Verde (2016) con la aplicación de este análisis es viable comparar el estado deseado y el real de cada trabajador, a partir del resultado obtenido, conseguir la brecha existente y en base a ello realizar la valoración de las necesidades de formaciones lo que justifica esta investigación en el ámbito metodológico

Por ello Sandoval y Pernalet (2014) manifiestan que el análisis de brechas del perfil permite redactar e implementar acciones de formación concretas con el objetivo de desarrollar competencias y habilidades acorde a lo requerido por la organización, lo que constituye para el personal la oportunidad de hacer carrera al interior de la organización para dar mayor valor a su perfil profesional.

Por tal razón, la constante preparación individual o grupal dentro del ámbito del Cooperativismo ayuda al personal a desarrollar e incrementar nuevas destrezas y habilidades haciéndolos más rápidos y eficientes, por ende, contribuye a mejorar el nivel de productividad organizacional, ahí la importancia de promover el desarrollo de seminarios, capacitaciones periódicas previo a una metodología y un cronograma ya establecido para eliminar o minimizar las falencias del trabajador.

La implementación de la estrategia de formación y capacitación, permite enriquecer a la Cooperativa, de elementos que aporten a la obtención de un mayor nivel de eficiencia y eficacia, dado por los conocimientos que pueden adquirirse, logrando cumplir con los requerimientos de las respectivas auditorías externas (Marín, 2014). Este elemento involucra no solo a la parte administrativa sino también a sus asociados, el Reglamento de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (2012) en el Art. 34. Sobre las atribuciones y deberes del Consejo de Administración en el ítem 18, expresa que este, está en la obligación de aprobar los programas de educación, capacitación y bienestar social de la Cooperativa con sus respectivos presupuestos. A su vez el Reglamento de la Constitución, Organización, Funcionamiento y Liquidación de las Cooperativas de Ahorro (2009) expresa que los gastos que realice la Cooperativa por concepto de capacitación, deberán ser aprobados por la asamblea general de representantes o de socios en el presupuesto anual con un informe favorable previo, debidamente motivado por el consejo de administración, que detallará en forma clara cada uno de los rubros indicados.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar las brechas del perfil profesional del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda., para la definición del plan de capacitación.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda.
- Realizar el análisis de brechas de los perfiles profesionales del personal de la Cooperativa.
- Elaborar un plan de capacitación para cerrar las brechas existentes del personal de la Cooperativa.

1.4. IDEA A DEFENDER

El análisis de brechas del perfil profesional del personal contribuirá a implementar el plan de capacitación a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda., permitiendo optimizar los recursos económicos, humanos y por ende la inversión de tiempo injustificado.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Este capítulo da a conocer las directrices teóricas que guían el estudio, describiendo claramente el panorama global de teorías que abordan el tema y las principales evidencias teóricas-empíricas existentes, conteniendo, además, el hilo conductor que permite darle coherencia a la investigación.

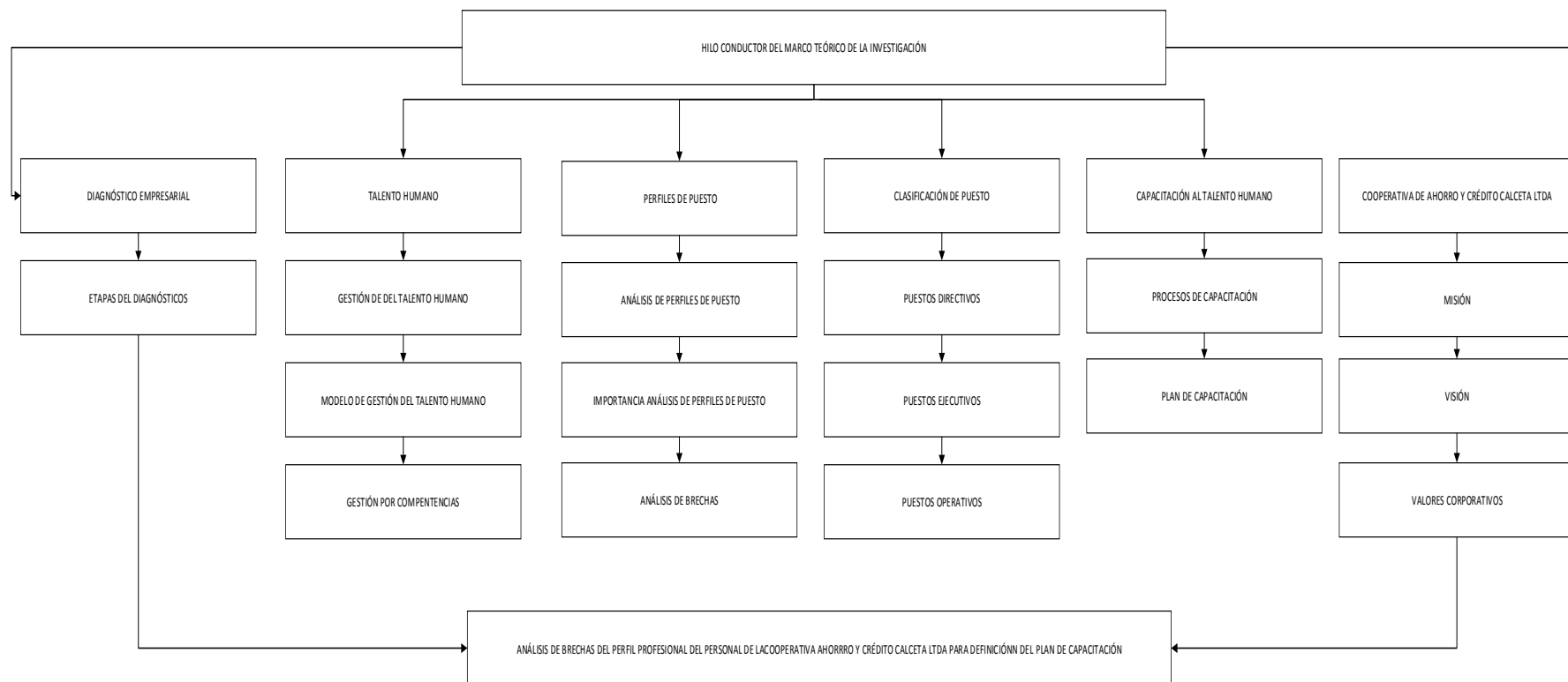


Figura 2.1. Hilo conductor de la investigación

Fuente: Elaboración propia

2.1. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

Fuentes (2013) afirma que el diagnóstico también llamado método analítico se lo realiza para conocer la situación real de una organización, y para identificar los problemas y las áreas dentro de la misma, donde se pueden hacer mejoras con el fin de aplicar correcciones y sacar el mayor provecho, una de las ventajas del diagnóstico organizacional es que en todos sus niveles y también en las producciones de la misma organización se examinan y mejoran los sistemas y prácticas de la comunicación tanto interna como externa.

La práctica de un diagnóstico siempre implica la existencia de un observador que clasifica y realiza distinciones de acuerdo a sus marcos referenciales, un diagnóstico permite dar un veredicto o resultado de algún fenómeno, por ello el rol que cumplen los manuales de diagnósticos consiste en describir los criterios que establecen la presencia o ausencia de un cuadro patológico (Paiva y Oliva, 2014).

Naranjo, Ayala y Castro (2013) afirman que el diagnóstico consta de un análisis cualitativo, a través del cual se conoce la percepción del personal incluyendo también un análisis cuantitativo, los cuales permiten proponer las acciones afirmativas a favor del personal, necesarias para implementar un plan y programa de trabajo para los siguientes años, con el propósito de fortalecer una cultura de equidad de género entre el personal, donde se logre corregir o mejorar las falencias encontradas dentro de la organización.

El diagnóstico es una herramienta utilizada en los campos laborales, el cual permite realizar análisis de los problemas o situaciones específicas; es decir, ver la realidad actual de la organización y en base a esos resultados poder establecer acciones correctivas para mitigar los daños a través de la implementación de mejoras siempre buscando sacar el mayor provecho, para esto es necesario un conocedor o experto del tema del cual se va a diagnosticar,

para obtener información confiable. Cabe resaltar, que el diagnóstico ayuda a la toma decisiones para mejorar la calidad empresarial.

2.1.1. ETAPAS DEL DIAGNÓSTICO

Según el concepto del diagnóstico organizacional, de acuerdo a Ramírez, Garzón, Guerra, Noreña y Jaramillo (2014) se concibe como un proceso, es decir, existen una serie de fases sucesivas que permitan determinar y lograr el propósito, las cuales son:

- 1. Recolección y organización de la información.** - Para el caso del diagnóstico existen dos tipos de información que se pueden recolectar, y que van dando pautas para ir identificando las necesidades o problemas que se estén presentando en la empresa. Una de ellas es la información priMARÍA y tiene relación con los datos que se consiguen directamente con la gente a través de técnicas y métodos que se utilizan para describir el sistema organizacional.

La otra es la información secundaria, es decir, los datos adquiridos a través de documentos, libros, entidades gubernamentales o investigaciones, que ayudan a entender el contexto y el medio de la situación analizada.

- 2. Análisis e interpretación de la información.** - Consiste en recoger los hallazgos relevantes y separar la información básica, con el fin de identificar las variables que respondan a los cuestionamientos planteados al inicio del diagnóstico. El análisis es objetivo, en la medida en que se ciñe a los datos obtenidos durante el proceso de recolección de información, con los instrumentos utilizados para tal fin. Mientras que la interpretación hace referencia a la explicación que deduce el investigador del significado de los eventos, fenómenos o datos obtenidos.
- 3. Informe de diagnóstico y plan de acción.** - Esta etapa del proceso suministra el documento final que contiene la información recopilada, organizada, analizada e interpretada, en forma escrita. Contiene los

resultados y define las estrategias que se deben implementar. Se constituye la herramienta fundamental para consulta de la organización. Otro de los aspectos importantes que resalta este documento es la metodología utilizada, en el proceso de aplicación del diagnóstico organizacional.

De acuerdo a Marrero, Olivera, Garza, y González (2015) el diagnóstico situacional empresarial consta de las siguientes etapas:

- 1. Recolección de datos.** - El desarrollo de esta etapa tiene como objetivo utilizar instrumentos para la captación de los datos primarios, los cuales tienen que corresponder con el estudio a realizar evaluando la situación actual. Estos instrumentos están basados en la utilización de los diagramas Pareto e Ishikawa y la Matriz Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO), que son aplicables a cualquier entidad.
- 2. Análisis externo e interno.** - Para la realización del análisis externo e interno es necesario llevar a cabo la técnica de la consulta con expertos, además del estudio de las actividades principales y la utilización de las técnicas del Diagrama Pareto y el Causa -Efecto.
- 3. Diseño de mejora asociado a la proyección de soluciones.** - En esta fase se realiza el diseño y mejora de los procesos sobre la base de la opinión de los expertos. Este diseño se realizará sobre la base de lograr aumentar la eficiencia de las entidades de producción o servicio con la planificación, diseño, implantación y control de los procesos en las mismas.

De acuerdo a Carballada y Meza (2013) el diagnóstico se divide en tres etapas principales:

1. Generación de información, la cual abarca a su vez tres aspectos:

- La forma en que se recolecta la información, las herramientas y los procesos utilizados.
- La metodología utilizada para recopilar la información, la cual sigue dos corrientes, los métodos usados para obtener información desde el cliente (entrevistas, cuestionarios) y los usados para obtenerla desde el consultor (observación).
- La frecuencia con que se recolecta la información, la cual depende de la estabilidad del sistema.

2. Organización de la información, en donde es necesario considerar tres aspectos claves:

- El diseño de procedimientos para el proceso de la información.
- El almacenamiento apropiado de los datos.
- El ordenamiento de la información, de modo que sea fácil de consultar.

3. Análisis e interpretación de la información

Consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las cuestiones planteadas al inicio de la investigación.

Todo diagnóstico empresarial se lo ejecuta con la finalidad de evaluar la situación actual de la organización, para ello debe recolectar toda la información **primaria** obtenida del mismo personal, a través de la aplicación de técnicas como encuestas, entrevistas; como también es esencial la información secundaria del objeto en estudio, que es la que se encuentra en libros o informes escritos, detectando así las necesidades o la problemática, que tiene que ser resuelta a través de un análisis e interpretación de toda la información recabada para luego en base a ello proponer alternativas de solución mediante acciones preventivas y correctivas, el cual deber ser comunicado y sociabilizado con un plan ante los interesados o empleados.

2.2. TALENTO HUMANO

El talento humano es una de las herramientas productivas más importantes que tienen las empresas dentro del mundo económicamente globalizado. Cabe indicar que para las organizaciones el talento humano es un factor estratégico para el desarrollo sostenible de las mismas, sobre todo cuando se encuentran enlazados y alineados en forma adecuada con los procesos de formación y de innovación, condicionalmente que la calidad del servicio de una empresa radica en la posibilidad de sostener el talento humano en una línea temporal prolongada (Mejía, Castillo y Montoya, 2013).

El talento humano es considerado el componente principal, porque utiliza recursos intelectuales, físicos o de interrelación en base a habilidades y características fundamentales, para el crecimiento de una organización, es por ello que son valorados por sus conocimientos, sus aportes intelectuales y talento en la consecución de las metas de las organizaciones (Majad, 2016).

El talento humano constituye un recurso esencial en las instituciones, por ello su adecuada gestión es crucial para el óptimo desempeño y el logro de las metas de dichas empresas u organizaciones, cabe indicar que este recurso es fundamental para toda entidad, puesto que mediante un buen personal se llegan a cumplir las políticas y las actividades que se lleven a cabo (Molina *et al.*, 2014).

El talento humano es el factor dinamizador más importante de una organización por ende requiere especial atención y gestión, los directivos deben potencializar las habilidades, destrezas y conocimientos identificados en cada uno de ellos mediante la observación, con esta técnica se puede conocer su rendimiento laboral, por medio de resultados, o evaluaciones individuales, vale recalcar que el talento humano debe estar en continua formación y preparación para aumentar su nivel de capacidad intelectual y física, los mismos que forman parte de la mejora continua de la empresa y su éxito en el mercado.

2.2.1. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La gestión del talento humano es un factor estratégico de la organización, a este le corresponde entender todas las cuestiones empresariales y aportar al logro de los objetivos organizacionales desde una perspectiva estratégica al plazo que se tiene propuesto, se consideran no solo las necesidades del negocio, también la influencia del entorno laboral, legal y cultural, buscando encontrar un equilibrio de los intereses (Pulido, 2015).

De León (2013) explica que la gestión de talento humano se enfoca en la táctica para los requerimientos de la empresa, es por ello que el manejo del personal debe llevarse mediante estrategias, para optimizar los procesos relacionados con las actividades que realiza cada uno de ellos en la empresa. Emplear la gestión del talento humano mejora el ambiente de la organización y transforma un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la organización empieza a involucrar las necesidades y deseos de sus colaboradores.

La gestión del talento humano es una relación de la empresa con el trabajador, donde funciona bajo el supuesto de ganar-ganar, tal “pacto social” de la organización con el trabajador. Se habla, por ende, de la empresa conjuntamente con el trabajador que anticipa las necesidades de cumplir con los objetivos de la misma, que está al tanto de las exigencias del entorno, que cuenta con la creatividad para idear nuevas tendencias en el campo laboral (Majad, 2016).

La gestión de talento humano es aquella que trabaja en beneficio del personal, es el recurso tan crucial para cualquier entidad u organización, la gestión en sí, consiste en aprovechar al máximo a cada uno de los integrantes, ubicar a cada persona en un puesto acorde a sus conocimientos y habilidades, para ello es esencial estudiar, evaluar y analizar continuamente al talento humano, para determinar cuáles son sus falencias, debilidades y tomar acciones correctivas,

así de esta manera poner estrategias para que trabajen de manera eficiente y eficaz.

2.2.2. MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

El modelo de gestión de cargos basado en competencias laborales, se ejecuta con el propósito de mejorar la eficiencia y eficacia del talento humano, es decir el modelo de gestión de perfiles de puestos de trabajos será de vital utilidad en el desarrollo de la organización haciendo que ésta esté en mejoramiento continuo en el mundo laboral (Sandoval y Pernalet, 2015).

De manera general se plantea que los modelos gerenciales de los cargos del talento humano juegan un papel importante en la producción de servicios. Cabe indicar, que, ante condiciones similares de contratación, pago y beneficios laborales, se han observado modelos de gestión de cargos al personal de tal manera que ellos tengan un buen rendimiento laboral (Nigenda *et al.*, 2016).

Según Marín (2013) indica que los modelos de gestión desarrollados en el campo humano han sido habitualmente enfocados a actividades netamente operativas, siendo la principal preocupación de la antigua gerencia lograr la máxima eficiencia como única vía para alcanzar las metas de la organización, dejando de lado el componente humano.

Para un mejor rendimiento del personal dentro de las organizaciones, existen diferentes modelos de gestión de talento humano, uno de los más aplicado es el modelo de gestión por competencias, el cual analiza los perfiles de los puestos de trabajo; es decir, se toman en cuenta las capacidades, habilidades y destrezas, las mismas que deben ser aplicadas para lograr que los integrantes de las empresas puedan cumplir con los objetivos planteados y de esta manera tener éxito empresarial.

2.3. GESTIÓN POR COMPETENCIAS

La gestión por competencias es una técnica de recursos humanos que tiene sus antecedentes en los estudios del comportamiento humano en el campo de la psicología, esta propone un conocimiento más detallado sobre las causas del desempeño de los empleados en cualquiera de los procesos de recursos humanos y su correlación con diversos resultados organizativos. Todo ello utilizando instrumentos de evaluación e identificación de competencias (Guerrero, Valverde. y Gorjup 2013).

El modelo de las competencias se ocupa de la selección, la formación y la evaluación de los trabajadores. Para ello, los discursos propios de ese modelo ofrecen una serie de herramientas con el objetivo de poder reconocer las competencias en un individuo o grupo, fomentarlas y evaluarlas. Estos mecanismos parten de la objetivación de las competencias para traducirlas en indicadores (Amigot y Martínez, 2013).

La gestión por competencias es una herramienta que pocos conocen y utilizan, en la actualidad ha servido de gran apoyo para las organizaciones, como referente para la selección y ubicación de su personal en áreas estratégicas que ayuden a su emprendimiento y desarrollo. Por consiguiente, las empresas que han aplicado la gestión de competencias han presentado un mayor crecimiento en sus ventas y han logrado obtener una mejor rentabilidad, lo cual es el objetivo de toda organización (Correa, 2016).

Las competencias son las capacidades humanas que constan de diferentes conocimientos, habilidades, pensamientos, destrezas y talentos que ciertos individuos dominan mejor que otros, generando un mayor desempeño en situaciones especiales requeridas en las organizaciones, la gestión por competencia es una técnica de recursos humanos que sirve como un referente para la selección y ubicación del personal estratégicamente, analizando las

competencias requeridas para desenvolverse en ese puesto de trabajo y las competencias que el trabajador posee.

2.3. PERFILES DE PUESTO

Los perfiles de puesto son elementos descriptores y formuladores de una visión de sujeto y sociedad que se desea alcanzar durante la formación superior, además se expone que los perfiles profesionales tienen que como estructura la formación y egreso para acceder y comprender la visión curricular que se pretende realizar a lo largo del proceso formativo (Gonzales, Mortigo. y Berdugo, 2013).

Los perfiles de puesto otorgan cierta idoneidad y responsabilidad al ser humano ante la sociedad para realizar la tarea y para el desempeño eficaz de dicho puesto de trabajo en la organización, es importante que el profesional conozca Para ello deben conocer sus propias actitudes, intereses, valores, limitaciones y posibilidades, así como también las características de la ocupación a desempeñar y la valoración y demanda social que esa ocupación posee (Moreno y Marcaccio, 2014).

De acuerdo con la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) (2017) Los perfiles de puesto son información estructurada respecto de la ubicación de un puesto dentro de la estructura orgánica, misión, funciones, así como también los requisitos y exigencias que demanda para que una persona pueda conducirse y desempeñarse adecuadamente en un puesto. A cada perfil de puesto se le adjuntan una misión, funciones y funciones de coordinación, así como habilidades y competencias.

Los perfiles profesionales otorgan cierta idoneidad y responsabilidad al talento humano ante la sociedad o en las empresas para realizar la tarea y para el desempeño eficaz y eficiente de dicho puesto de trabajo en la empresa, para ello deben conocer sus propias actitudes, intereses, valores, limitaciones y

posibilidades, así como también las características de la ocupación a desempeñar, la valoración y demanda social que esa posición posee, cabe indicar que los perfiles son evaluados acorde al grado de preparación del talento humano que haya tenido o que tenga.

2.3.1. ANÁLISIS DE PUESTO

Gonzales, Mortigo y Berdugo (2013) señalan que la implicación del enfoque por competencias en los perfiles profesionales recurren a una serie de tautologías, pues al analizar el perfil profesional se encuentran aspectos como: capacidades, habilidades y destrezas que hacen hincapié en el discurso de las competencias en el marco de diversas demandas laborales situadas en reconocer la formación del sujeto en la acción profesional, las cuales dejan de lado la importancia de las competencias para el mundo exterior.

Según la US (Universidad de Savillas) (2015) expone que el analizar el perfil profesional tiene una triple funcionalidad porque puede servir para analizar también el Curriculum Vitae, y poder adjuntarlo como referencia en sus datos personales, es decir éste determina la carta de presentación a la hora de hablar del profesional y así, tanto en un sitio como en el otro o en ambos sitios, el seleccionador tendrá una idea de cómo son los profesionales y hacia donde están dirigidos antes de conocer las experiencias laborales que la persona tenga.

Para realizar un análisis del perfil profesional, se debe tener claro el concepto de perfil profesional, que básicamente son los requisitos y características de cada puesto. Es decir, aquí se debe analizar el currículum vitae del profesional para ver cuáles son las condiciones y que cargo debe ocupar en la empresa (Merina, 2017).

Analizar un perfil profesional es estudiar las destrezas, habilidades, aptitudes, capacidades de un candidato, para ejecutar un análisis de perfil profesional es esencial tener claro cuáles son los requisitos y necesidades que se demanda

para ese puesto de trabajo, por lo tanto, realizar el análisis de las hojas de vida de los aspirantes es de vital importancia, seleccionando a las personas que cumplan con las exigencias del puesto y aportar de manera responsable con la entidad financiera.

2.3.2. IMPORTANCIA DE PERFILES DE PUESTO

La importancia de los perfiles de puesto va acorde con la gestión de recursos humanos, como proceso previo para el desempeño del resto de actividades propias de este ámbito de gestión interna (reclutamiento, selección, formación, evaluación del desempeño, valoración del puesto, administración, remuneración, promoción, etc.). En sí, es el procedimiento de obtención de información acerca de los puestos, su contenido, los aspectos y condiciones que los rodean (Antón y González, 2014)

Romero (2016) manifiesta que hay que tomarle mucha importancia a los perfiles de puesto, el cual consiste en tener claro cuáles son los objetivos propuestos y metas del puesto, de esto depende el éxito de la empresa, un perfil bien elaborado le permitirá no tener equivocaciones en la contratación del personal, evitando generar gastos en la compañía en capacitaciones, contratación, tiempo; también evitará generar expectativas erróneas en el contratado, esforzándolo a realizar un trabajo para el cual no está preparado.

Para Casillas (2016) los perfiles de puestos de trabajo requieren de una evaluación, es importante determinar las conductas, tareas y funciones que están comprendidas en el contenido del puesto de trabajo, así como las aptitudes, habilidades, conocimientos y competencias que son importantes para un desempeño exitoso en el puesto. El análisis de puestos pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para desempeñarlo adecuadamente.

Es importante verificar los perfiles del talento humano en cuanto a su preparación, el cual ayuda al análisis de puesto de trabajo, establecer y estudiar los requisitos, características, responsabilidades y condiciones que el cargo requiere y exige al posible aspirante que desea desempeñarlo, además permite obtener información de los aspectos y condiciones en la que se va a desarrollar dicho trabajo; es decir, que si se requiere que la definición del trabajo, sea de campo o de oficina, entre otros aspectos.

2.3.3. ANÁLISIS DE BRECHAS

El análisis de brechas es una herramienta de análisis para comparar el estado y desempeño real de una organización. En este se realizan cuatro pasos generales y cómo guía cada paso busca responder una pregunta: Decidir cuál es la situación actual que se desea analizar, delinear el objetivo o estado futuro deseado, identificar la brecha entre el estado actual y el objetivo, determinar los planes y las acciones requeridas para alcanzar el estado deseado (Ruiz y Millán, 2015).

Según Gonzales (2016) explica que el análisis de brechas es una herramienta que permite establecer una comparativa entre el estado y desempeño real de una organización, estado o situación en un momento dado, respecto a uno o más puntos de referencia seleccionados de orden local, regional, nacional y/o internacional.

Las brechas identifican cinco distancias que causan problemas en la entrega del servicio y que influyen en la evaluación final que los clientes hacen respecto a la calidad del servicio. Existen varias brechas para estudiar al talento humano y la empresa en general, dentro de ellas: la seguridad, capacidad de respuesta, habilidad y elementos tangibles, cabe indicar que estas permiten a la empresa tomar las medidas correctas para eliminar estas brechas y aumentar la calidad en el servicio de las empresas de publicidad (Matsumoto, 2014).

Un análisis de brecha es aquella técnica que permite realizar una comparación del estado real y lo que se desea en un determinado tiempo de un fenómeno de estudio, la diferencia existente se la considera “brecha”, que debe ser contrarrestada mediante la implementación de estrategias que ayuden a reducir su nivel de existencia, un análisis de brechas en los perfiles de puestos es beneficiosa para la empresa, con ella puede determinar un plan de capacitación y formación en base a resultados y de esta manera mejorar la gestión empresarial.

2.3.4. CLASIFICACIÓN DE PUESTO

- **PUESTOS DIRECTIVOS**

Se considerarán a aquellos que proporcionan directrices a los demás procesos y son realizados por el Consejo de Administración, por la Gerencia General y los Comités respectivos para poder cumplir con los objetivos y políticas institucionales (Manual Orgánico por Procesos de la Cooperativa Ahorro y Crédito Calceta Ltda. 2010).

Para la Organización de los Estados Americanos (2014) los puestos directivos son los encargados de coadyuvar en la definición de las políticas, estrategias, directrices, planes y programas, así mismo debe ejecutar las acciones internas que garanticen el cumplimiento de las metas institucionales. El ocupante del cargo realiza trabajos de dificultad considerable por lo que se exige una amplia formación profesional y una amplia experiencia adquirida en el ejercicio continuo de actividades.

El directivo de la empresa debe ser positivo, empujar a su equipo a llegar a los resultados de la compañía, invitándolos no a la fuerza, a ejecutar un trabajo en equipo, comunicando a cada uno de sus integrantes la importancia de conocer la Misión, Visión de la empresa. Los directivos deben poner sus objetivos personales en paralelo a los de la empresa. Puede ser un líder nato, pero si le

falla el tema de comunicar los objetivos de la empresa de una manera correcta, cuesta trabajo llevar a la organización a donde debe ir. (Solís, 2014).

Estos puestos están dados por los altos mandos, por lo general son los directivos claves de cada departamento, los mismos que tienen que poseer una serie de cualidades y atributos tales como: liderazgo, comunicación, responsabilidad, compromiso, lealtad; además son encargados de tomar las decisiones más complicadas como fáciles en el diario vivir, ejercen mando sobre el personal a su cargo, suelen exigir una amplia formación académica como también experiencia que garantice que tiene una práctica de lo que va a realizar, además este lo constituye el Consejo de Administración, la Gerencia General y los Comités dispuestos por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y los aprobados por el Consejo.

- **PUESTOS EJECUTIVOS**

Son aquellos que apoyan a los procesos gobernantes y productivos, se encargan de proporcionar personal competente, reducir los riesgos del trabajo, preservar la calidad de los materiales, equipos y herramientas, mantener las condiciones de operatividad y funcionamiento, coordinar y controlar la eficacia del desempeño administrativo y la optimización de los recursos (Manual Orgánico por Procesos de la Cooperativa Ahorro y Crédito Calceta Ltda. 2010).

De acuerdo al Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (2013), los ocupantes de estos puestos realizan una misión fundamental dentro de la empresa, como es, la de ejercer de enlace entre la alta dirección y los directivos de primera línea. Además, sirven de engranaje de transmisión de las órdenes que emiten los altos directivos hacia quienes se encargan de su cumplimiento. Realizan tareas como dirección de zona o coordinación de ventas, y se responsabilizan de diseñar tácticas y elaborar procedimientos que apoyen el desarrollo de los planes elaborados por la alta dirección. Estos directivos tienen más personas a su cargo que la alta dirección, aunque no tantas como los directivos de primera línea.

Para Swanson (2018) hay muchos atributos que están asociados con un puesto de trabajo ejecutivo, siendo el más destacado el sueldo alto. Se considera además que los ejecutivos son personas que han recibido una buena educación. En la era actual de la información, las posiciones ejecutivas están más diversificadas y son menos rígidas que en el pasado.

En este puesto son encargados de dirigir y controlar los procesos habilitantes de forma estratégica y apoyar activamente los procesos productivos, orientándolos al cumplimiento de los objetivos institucionales, así como ejercer cargos administrativos, los mismos que son ejecutados por unidades organizacionales de control interno, asesoría y de apoyo y servicios, encaminados a producir los productos para los procesos gobernantes, productivos y para sí mismos.

- **PUESTOS OPERATIVOS**

Son los procesos esenciales de la entidad destinados a llevar a cabo las actividades que permitan ejecutar efectivamente las políticas y estrategias relacionadas con la calidad de los productos o servicios que ofrecen a sus clientes (Manual Orgánico por Procesos de la Cooperativa Ahorro y Crédito Calceta Ltda. 2010).

Los cargos operativos, generalmente, se relacionan con la producción de la empresa. Son los que mayor número de personas tienen y requieren de rigurosos entrenamientos e inducciones, son los que verdaderamente conocen la operación y el cómo se hace. Por ello la organización, requiere de documentos y manuales que reflejen la complejidad de las actividades que realiza el personal operativo de la organización, para poder transformar a su personal en una ventaja competitiva, y poder conocer las necesidades de los recursos humanos a corto, mediano y largo plazo (Romero, 2013).

Este tipo de puesto corresponde con el último eslabón de la cadena de mando. Son los que están en contacto con el personal ejecutivo de la empresa y, por tanto, es el mayor grupo dentro de la planilla empresarial, son los que más a

menudo deben regirse a una autoridad superior. Su principal tarea consiste en hacer tareas específicas, para así cumplir con los planes elaborados en los niveles superiores. Además, son evaluados día a día en la ejecución de sus tareas, por lo que su labor resulta fundamental para el control (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria 2013).

Este puesto es elemental, en él se centran las actividades principales, donde se ejecutan las ideas y estrategias de la empresa, en el cual se da el giro del negocio, por ello, es indispensable para el crecimiento, desarrollo y sostenibilidad de las organizaciones, estos procesos son implementados por unidades organizacionales orientadas a generar, dirigir, administrar y controlar los productos destinados a los clientes externos.

2.4. CAPACITACIÓN AL TALENTO HUMANO

Las capacitaciones proponen tener personal más humanizado, con alto potencial de trabajo en equipo y apto para tomar decisiones en el momento oportuno. En el mundo globalizado de los negocios, las empresas altamente competitivas son aquellas que tienen a su personal motivado, hay muchas razones para mantenerlo así, entre ellas se encuentra el grado de conocimiento y capacitación que este personal tenga, y la apertura que las empresas tengan para capacitarlo (Bermúdez, 2015).

Lacavex (2013) explica que la capacitación ha sido tradicionalmente definida como el aprendizaje que lleva a cabo una persona para superar el nivel de conocimientos, mejorar su aptitud técnica o ambas, en actividades útiles o adquirir un grado profesional en una ciencia u arte. Se pretende que con la capacitación el trabajador mejore sus conocimientos y así sea más eficiente en el puesto de trabajo y alcance los objetivos de las empresas y por ende enriquezca sus conocimientos.

Gambetta (2015) menciona que la capacitación pone su énfasis con más frecuencia en el requisito de ser capaz de analizar los problemas y poder identificar los datos requeridos para solucionarlos, para que las organizaciones puedan competir hoy en día necesitan de recursos humanos que se puedan adaptar de forma rápida a las tecnologías modernas, procedimientos y productos, que posean una visión amplia del negocio y que tengan la capacidad para poder enfrentar problemas de diversa complejidad trabajando en equipos interdisciplinarios.

Las capacitaciones en cualquier organización son de gran importancia y utilidad, sobre todo en este mundo globalizado, donde predomina la innovación, tecnología, procesos, técnicas, porque permiten adquirir nuevos conocimientos, aclarar ciertas incertidumbres y aumentar el nivel de preparación y formación del personal, por ende, mejorar su desempeño laboral, siendo este más eficiente, contribuyendo de manera positiva a la organización. Las capacitaciones se dan de acuerdo a la necesidad de lo que requiera el talento humano.

2.4.1. PROCESOS DE CAPACITACIÓN

Las capacitaciones son importantes para el buen desempeño de las empresas, es por ello que se debe llevar el respectivo proceso que requiera el personal, de acuerdo a los perfiles profesionales de los colaboradores, para mejorar plenamente sus actividades empresariales, cabe indicar que el proceso debe contener, objetivos generales de lo que se requiere y demandas individuales dentro del sistema de capacitación (Bermúdez, 2015).

Lozano, Gómez y Santana (2013) explican que los procesos de capacitación ofrecen a los empleados un conjunto de actividades que permiten actualizar los conocimientos y perfeccionar o complementar las habilidades requeridas para el desempeño eficiente de su cargo. Los procesos de capacitación pueden realizarse a través de conferencias, seminarios, charlas; aunque en algunas ocasiones, la empresa puede patrocinar programas de pregrado o de postgrado.

Bailón (2014) manifiesta que este proceso surge desde la detección de la necesidad hasta la validación de resultados. Conocer las carencias que tiene la empresa y cada departamento que la comprende, es indispensable, además, el diseño de la instrucción donde se reúnen los recursos necesarios para llevar a cabo la capacitación y se cumpla con el objetivo del aprendizaje de la misma, conjuntamente con la validación de la capacitación mediante los participantes, con la finalidad de garantizar la eficacia del programa y la aplicación donde el trabajador muestra sus habilidades e impulsa con éxito la capacitación.

Los procesos de capacitación referente a los perfiles profesionales son de mucha importancia en la actualidad para cualquier organización, por medio de la estrategia de capacitación se brindará un buen servicio a los clientes, actualmente la capacitación constante al talento humano es un requisito básico en toda organización, es la razón por la cual las entidades cumplen sus objetivos y logran mantenerse en el mercado. Estos procesos deben llevarse de manera que se facilite una capacitación que aporte tanto al personal de empresa como a la organización haciéndola exitosa.

4.2. PLAN DE CAPACITACIÓN

Un buen plan de desarrollo y capacitación, les permitirá a los empleados adquirir una serie de conocimientos y destrezas que contribuyan al logro de los objetivos, tanto del ser como del hacer establecidos por la organización, el proceso de capacitación tiene como objetivo general lograr que el personal se adapte al ejercicio de desarrollar tareas específicas en una empresa determinada (Ramírez y Sánchez, 2014).

Según Sapien, Piñón, Gutiérrez (2014) explica que el diseño del plan de capacitación, ejecución del programa de capacitación, la evaluación, control y seguimiento son fundamentales en un proceso de capacitación, la utilización efectiva de los recursos humanos de una organización depende de la correcta aplicación de las fases de capacitación y adiestramiento, tales como: detectar

necesidades de capacitación, identificar los recursos para la capacitación y adiestramiento.

El plan de capacitación es el conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal, mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades, este debe constar con objetivos, responsables, indicadores, y estrategias que ayuden a incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión de la empresa. El plan ayuda a cumplir con los procesos de formación, entendidos como aquellos que tienen por objeto específico desarrollar y fortalecer una ética del servicio público basada en los principios que rigen la función administrativa (Lago, 2013).

Para diseñar un plan de capacitación es esencial analizar la necesidad, es decir, identificar cuáles son las falencias o debilidades que posee el personal en general y en base a eso determinar el tema de la capacitación, con sus respectivos horarios y facilitadores; un plan de capacitación contribuye a la formación y aprendizaje de los trabajadores logrando así mayor eficiencia, producto de un mejor desempeño laboral. El plan de capacitación debe de tener un tiempo en que se cumpla para poder tener resultados de tal manera que este aporte con la organización.

2.5. COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CALCETA LTDA

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda. se conformó en el año 1966 y adquirió su vida jurídica, con la aprobación de sus estatutos, el 19 de mayo de 1967, según Acuerdo Ministerial No. 9022, siendo Presidente Constitucional Interino de la Republica el Dr. Otto Arosemena Gómez y Ministro de previsión y Asistencia Social, el Dr. Marcos Suescun Guerrero (COAC, Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta, 2014).

El 25 de julio de 2003, con el número SBS-2003-473, esta Institución obtiene la calificación de la Superintendencia de Banco y pasa a formar parte de dicho

organismo, resolución que fue publicada en el registro oficial en la misma fecha (Fue calificada como ente de intermediación financiera, por la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador mediante Resolución SBS-2003-0473 emitida el 02 de julio del 2003 y publicada en el Registro Oficial Número 148 del 15 de agosto del 2003), con lo que se ofrece un respaldo a los socios de la Institución y demuestra el avance de la misma alcanzada en los últimos años, que ha funcionado con la confianza de más de 10.000 socios a la presente fecha, siendo actualmente el Gerente General el Ing. Gustavo Navarrete Castillo, y en la Presidencia el Señor Tecnólogo Ángel Macías (COAC, Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta, 2014).

En el año 2006 la Cooperativa decide aperturar su primera AGENCIA y luego de los estudios realizados se resolvió que la ciudad de mayor factibilidad es Manta. La Superintendencia de Bancos autoriza la apertura y el 9 de enero del 2007 abre sus puertas la Agencia Manta de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda. ubicada en la Avenida 16 entre calles 12 y 13, en los bajos del edificio propiedad del Sr. Hugo Bermúdez (COAC, Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta, 2014).

Han transcurrido 52 años y la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda. ha sido la Institución que ha contribuido con su aporte al desarrollo del Cantón Bolívar, expandiendo su accionar a otros cantones de la provincia de Manabí con oficinas operativas como es el caso de la Agencia en la ciudad de Manta, en la ciudad de Sucre cabecera cantonal de 24 de Mayo, en Jama, Portoviejo, San Isidro, y las oficinas especiales en Chone y Junín, lo que nos da mayor cobertura cumpliendo con nuestra visión (COAC, Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta, 2014).

2.5.1. MISIÓN

Contribuir al desarrollo socioeconómico de los microempresarios y de la población en general de la provincia de Manabí y del país, a través de productos

y servicios financieros sostenibles y de calidad con enfoque de responsabilidad social (COAC, Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta, 2014).

2.5.2. VISIÓN

"Ser una institución especializada en micro-finanzas, brindando servicios financieros de calidad, competitivos, eficientes y con rentabilidad mutua, impulsando el crecimiento socioeconómico de los sectores productivos de Manabí y del país." (COAC, Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta, 2014).

2.5.3. VALORES CORPORATIVOS

Según la COAC (Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta, 2014) expone los valores corporativos de la institución:

- Honestidad
- Transparencia
- Responsabilidad
- Equidad
- Solidaridad
- Respeto

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

3.1. UBICACIÓN

Esta investigación se realizó en la ciudad de Calceta del Cantón Bolívar, ubicada en el centro noreste, limitando al este con el Cantón Pichincha, al sur con los Cantones Portoviejo y Junín, al norte con los Cantones Tosagua y Chone, en la calle Salinas y Ricaurte esquina, en la matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda.

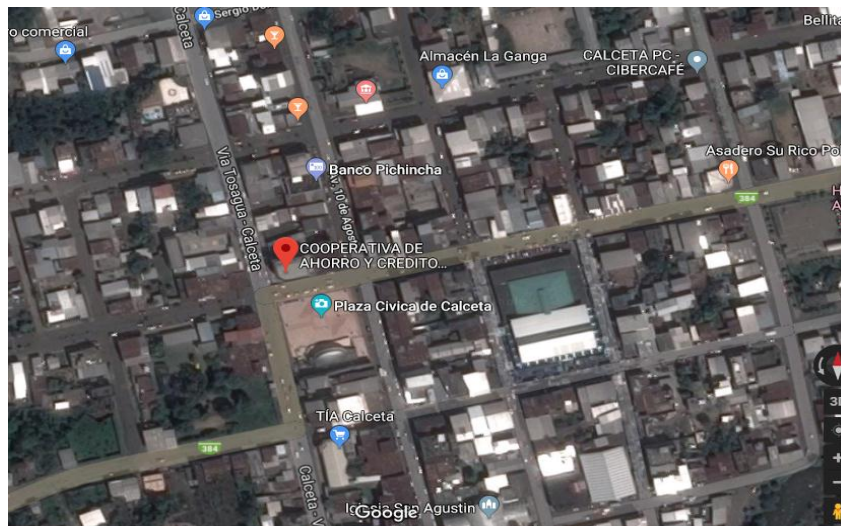


Imagen 3.1. Ciudad de Calceta
Fuente: Google maps

3.2. DURACIÓN

El presente trabajo tuvo una duración de 9 meses, donde se llevó a cabo las actividades de la investigación

3.3. VARIABLES DE ESTUDIO

3.3.1. VARIABLE INDEPENDIENTE

Análisis de las brechas del perfil profesional del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda.

3.3.2. VARIABLE DEPENDIENTE

Plan de capacitación.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

En la Cooperativa existe un total de 79 empleados, en este estudio no se tomó muestra, debido a que se utilizó el universo poblacional, siendo una población finita, donde se trabajó con cada uno de los expedientes de los mismos, los cuales estuvieron sometidos a un análisis, convirtiéndose en una investigación documental.

3.5. TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.5.1. DE CAMPO

Este tipo de investigación permitió acudir personalmente a la institución, para obtener información directa del fenómeno en estudio; es decir, de los perfiles de puestos de trabajo y los expedientes de los empleados de esta entidad crediticia, en colaboración con la técnica de la observación, además fue indispensable para la aplicación de la entrevista, por ello Corona (2015) indica que este tipo de investigación consiste en que los investigadores acudan a la zona del problema con el fin de preguntar y de realizar observaciones, tratando de interactuar con el entorno de dicho problema para poder obtener resultados más reales y fieles.

3.5.2. BIBLIOGRÁFICA

La indagación de fuentes secundarias fue crucial, el mismo que permitió sustentar teóricamente la problemática existente, al no realizar o ejecutar un análisis de brechas de los perfiles de puestos de trabajo, también facilitó la identificación de los métodos y técnicas que se emplearon en este estudio. De acuerdo a Aleixandre *et al.*, (2011) citado por Gómez, Navas, Aponte, Betancourt (2014) expresan que el trabajo de revisión bibliográfica garantiza la obtención de la información más relevante en el campo de estudio. Siendo así que permite la

discusión de los resultados obtenidos contra los encontrados en fuentes secundarias.

3.5.3. DOCUMENTAL

Este tipo de investigación se lo aplicó para explorar información de los perfiles de los trabajadores de la Cooperativa Ahorro y Crédito Calceta Ltda., se suma a esto las políticas internas de los colaboradores de la misma, Martínez (s.f) respalda que la investigación documental es un tipo de estudio de interrogantes que emplea documentos oficiales y personales como fuente de información; dichos documentos pueden ser de diversos tipos: impresos, electrónicos o gráficos.

3.6. MÉTODOS, TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS

3.6.1. MÉTODOS

- **Cualitativo:** Se aplicó el método cualitativo el cual permitió conocer mediante los resultados de la entrevista y de la ficha de observación la realidad actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda. así mismo facilitó describir los hechos, situaciones y comportamientos en cuanto a los perfiles de puestos de trabajo de esta organización Hernández, Fernández. y Baptista (2016) consideran que la investigación cualitativa es particularmente útil cuando el fenómeno de interés es muy difícil de medir o no se ha medido anteriormente, es decir que existe deficiencias en el conocimiento del problema.
- **Cuantitativo:** Cadena *et al.*, (2017) afirma que los métodos cuantitativos recogen, producen y analizan datos numéricos cuantitativos, este método se lo aplicó puesto que se establecieron escala de valoración de perfil de puesto a más de que las intensidades de las brechas están determinadas por una calificación numérica.

- **Analítico:** Con este método las analistas lograron extraer del análisis información precisa y concisa de los puestos de trabajo como actividades a desempeñar, el contexto del puesto, comportamiento humano, los requerimientos personales, entre otros logrando así un examen profundo y minucioso de los puestos laborales. Babaresco (2013) expone que el análisis consiste en la desmembración de un todo, en sus elementos para observar su naturaleza, peculiaridades, relaciones, etc. Es la observación y examen minucioso de un hecho en particular.
- **Comparativo:** Este método en particular permitió comparar el perfil deseado del puesto de trabajo y el perfil real del trabajador, usando criterios y niveles de valoración similares, para facilitar la comparación de los datos y con ello poder identificar el grado de ajuste o desajuste entre las necesidades del trabajo y la capacidad práctica de una determinada persona. Gómez y León (2014) explica que el método comparativo es aquel con lo cual obtendremos una perspectiva práctica, la comparación ha sido un procedimiento ampliamente utilizado en la investigación científica.

1.4.1. 5.5.2. TÉCNICAS

- **Entrevista:** La entrevista se aplicó a la Ing. Ángeles Vera Rivas encargada del departamento de Talento Humano y al gerente general Ing. Gustavo Navarrete Castillo, con el fin de adquirir información sobre la Cooperativa y obtener un diagnóstico actualizado sobre los puestos de trabajo. De acuerdo a Díaz, Martínez, y Varela (2014) argumentan que la entrevista es una conversación que se propone con un fin determinado distinto al simple hecho de conversar”. Es un instrumento técnico de gran utilidad en la investigación cualitativa, para recabar datos.
- **Ficha de Observación:** Mediante la aplicación de las fichas de observación se logró identificar los requerimientos del puesto del trabajo versus lo ostentados por la persona profesional contratada y con ello

tomar datos de las variables y cambios subsistidos en esta observación y aplicar medidas de acción preventivas y correctivas del ente estudiado (Nina, 2014). indica que con la observación de puestos de trabajo se registra las actividades y conductas que realiza el ocupante del puesto en el mismo lugar y momento en que se desarrollan. Estas observaciones las puede hacer directamente el analista o a través de algún medio de registro.

- **Análisis de brechas:** Esta técnica se aplicó con el fin de obtener las brechas existentes de los perfiles de puestos de la Cooperativa y con ello identificar las necesidades reales de los trabajadores para llevar a cabo la elaboración del plan de capacitación. De acuerdo The Mountain Institute (2014) el análisis de brechas se refiere a la diferencia que existe entre lo real y lo deseado, las misma que surgen cuando los perfiles de los oferentes no se ajustan a los requisitos de las vacantes que publican los empleadores

3.6.2. HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN

- **Guía de entrevista:** En este caso se diseñaron las preguntas de la entrevista mediante una guía, obteniendo así una entrevista para la recopilación de información relacionada a: Los procesos de reclutamiento y selección del personal seleccionado, del Manual de Orgánico por Procesos, de los incentivos de motivación para ser partícipes de capacitaciones, entre otros aspectos. Según Ortiz (2015) indica que la guía de entrevista es un documento que contiene los temas, preguntas sugeridas y aspectos a analizar en una entrevista.
- **Chek list:** Esta herramienta en la investigación fue de gran utilidad para extraer el cumplimiento o incumplimiento de los criterios o factores considerados en el Manual Orgánico por Procesos para la contratación del personal de la Cooperativa, respaldados en los respectivos expedientes del personal, otros aspectos observados fueron en cuanto a

la descripción de funciones, entre otros. Para Cardona y Restrepo (2013) la lista de chequeo es un tipo de ayuda de trabajo informativo, como herramienta metodológica está compuesta por una serie de ÍTEMS, factores, propiedades, aspectos, componentes, criterios, dimensiones o comportamientos, para realizar una tarea.

- **Matriz de análisis de brecha:** Esta fue la herramienta principal para el desarrollo del análisis de brecha del perfil del puesto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda. la misma que fue diseñada de acuerdo al Manual Orgánico por Procesos de esta entidad con el fin de determinar la brecha existente entre los requerimientos del perfil de puesto y los desarrollados por la persona seleccionada. El análisis de brecha es una herramienta de análisis para comparar el estado y desempeño real de una organización, estado o situación en un momento dado, respecto a uno o más puntos de referencia seleccionados de orden local, regional, nacional y/o internacional, (Universidad Nacional de Colombia, 2013).
- **Diagrama de causa efecto:** Se la empleó para determinar las causas y consecuencias de no aplicar un análisis de brecha de perfil de puesto cada cierto periodo de tiempo. La Universidad de las Américas (2013) manifiesta que esta es una herramienta de representación gráfica que permite analizar un fenómeno, problema o hecho y su vínculo con las causas involucradas en su realización.
- **Excel:** Esta herramienta se utilizó para elaborar la base de datos del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda., la cual aportó con la obtención de las brechas existentes entre el perfil de puesto y el perfil de trabajadores. Yaguarshungo (2016) explicó que es un sistema que se utiliza para organizar, dar formato y analizar datos. Tiene una interfaz fácil de usar que ayuda a administrar con facilidad los datos.

3.7. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

3.7.1. ETAPA I

Diagnosticar la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda.

El objetivo del diagnóstico es conocer la situación actual sobre los aspectos relacionados a los perfiles de puestos de trabajo y el cumplimiento de los parámetros establecidos en el Manual Orgánico de Procesos con los expedientes del trabajador de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ltda., para esto se realizarán las siguientes actividades:

- Diseñar las entrevistas para el Gerente General y la Jefa de Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda. (ver anexo 1 y 2).
- Elaborar la ficha de observación para verificar el cumplimiento de los parámetros establecidos en el Manual para la contratación del personal con los respectivos expedientes de los trabajadores (ver anexo 3).
- Realizar las entrevistas respectivas (obtener información)
- Analizar las respuestas de las entrevistas.
- Efectuar la comparación de los expedientes del personal con el Manual Orgánico por Proceso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda, mediante la ficha de observación.
- Ejecutar un análisis de las fichas de observación aplicadas.
- Realizar el diagrama Ishikawa para determinar las causas y efectos de la ausencia de un análisis de brechas de los perfiles de puesto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta.

3.7.2. ETAPA II

Realizar el análisis de brechas de los perfiles profesionales del personal de la Cooperativa

El análisis de brecha se lo realizará con la finalidad de identificar las falencias y necesidades de adiestramiento y capacitación del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda.

- Realizar una base de datos con la ayuda de la herramienta Excel, para facilitar el acceso a la información del personal.
- Elaborar la matriz que permitirá la comparación de perfil requerido y perfil real (ver anexo 4). Esta estará basada de acuerdo al Manual Orgánico por Procesos de la Cooperativa.
- Solicitar a la Cooperativa una tabla con escala de puntuación para la validación de los perfiles de puesto de la misma. (ver anexo 5)
- Aplicar la matriz por cada uno de los empleados, para ello se necesitará los requerimientos de los puestos de trabajo versus los expedientes de los trabajadores.
- Obtener los hallazgos de la aplicación de la matriz.
- Con la aplicación de la matriz de análisis se establecerán las respectivas medidas para contrarrestar las brechas identificadas.

3.7.3. ETAPA III

Elaborar un plan de capacitación para cerrar las brechas existentes del personal de la Cooperativa.

Para el desarrollo del plan de capacitación se realizará en base a las brechas identificadas sean estos temas de habilidades y destrezas o relacionados a

conocimientos e instrucciones formales enfocados a mitigar, disminuir o eliminar la brecha existente en el personal de la Cooperativa efectuando las siguientes actividades.

- Diseñar la estructura del plan de capacitación
- Elaborar el plan de capacitación, el cual consta con los siguientes requerimientos: (Introducción, objetivos, responsables, indicadores, duración, temas a tratar, beneficiario).

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. ETAPA I

Diagnosticar la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda.

A continuación, se muestra los resultados obtenidos de la entrevista del Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda., al Ing. Gustavo Navarrete. La misma que tuvo como finalidad obtener un diagnóstico actualizado sobre los puestos de trabajo de la institución:

El Sr. Gustavo Navarrete indicó que, para realizar la distribución de funciones y responsabilidades, se aplican los reglamentos basados en los procesos de funciones y responsabilidades los cuales son (Reglamento de Administración Interna, Manual de Estructura de Procesos, Reglamentos de Talento Humano), Asimismo declaró que las personas indicadas para presentar propuestas de actualización de la Normativa Interna Institucional son los jefes departamentales, dichas propuestas son analizadas por el Área de Riesgo, luego son presentados al Consejo de Administración para su aprobación o negación. El entrevistado manifestó que las actividades más significativas del departamento de Talento Humano es la selección, reclutamiento, valoración de puesto, pago de nómina y salud-seguridad ocupacional. Expresando que el proceso de reclutamiento y selección de personal se lo ejecuta únicamente en la matriz de la entidad, enfatizando que los expedientes de cada trabajador se encuentran actualizando. En conjunto a esto expresó que en esta organización no se ejecuta un análisis de brecha desde el 2010, en cuanto a las medidas aplicadas para minimizar las brechas existentes entre el perfil de puesto y la persona seleccionada indicó que se están haciendo nuevos procesos de reclutamiento. Asimismo, señaló que las necesidades de capacitación son obtenidas a través de sugerencias de cada trabajador, esto se lo ejecuta al finalizar cada año, las mismas que son incluidas en el POA (Plan Operativo Anual).

A continuación, se revela los resultados obtenidos de la entrevista aplicada a la Ing. María Ángeles Rivas, Jefa de Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda., la misma que tuvo como objetivo obtener un diagnóstico actualizado sobre los puestos de trabajo de la institución:

La entrevistada manifestó que en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda., laboran a diario 79 personas distribuidas a nivel provincial, que el proceso de reclutamiento y selección inicia con una solicitud de los jefes departamentales a Talento Humano, comunicando la necesidad del puesto, éste departamento realiza las convocatorias, lo que conlleva a la recepción de carpetas de los aspirantes, dichas carpetas son verificadas y sometidas a un análisis (Buró de crédito, antecedentes penales, entre otros). Posterior a esto, el Comité de Selección de la Cooperativa procede a escoger a las personas que pueden ingresar para esa necesidad y las postulantes que no van acorde con el perfil que se solicita, se depura o se agrupan en una base datos proporcionando la oportunidad de ingresar en otro tipo de perfil adecuado para ellos. Una vez seleccionados los candidatos, el Departamento de Talento Humano procede a convocarlos para las respectivas entrevistas, luego del desarrollo de éstas, dicho departamento realiza un informe de las personas entrevistadas en conjunto con los resultados del individuo seleccionado para el puesto, este informe es firmado por cada uno de los participantes e integrantes del Comité, el informe se traslada a Gerencia General para su aprobación, Talento Humano convoca a la persona clasificada para el puesto y finalmente se efectúan las inducciones y las capacitaciones respectivas antes que se incorpore al puesto de trabajo. La entrevistada indicó además que en cuanto a la periodicidad con que los trabajadores son evaluados en conocimientos y destrezas una vez por año, asimismo expresó que las estrategias para incentivar y motivar al personal a ser partícipes de los planes de capacitación son las retroalimentaciones en conocimientos que les ayuda a desenvolverse mejor en su puesto de trabajo, a pesar de esto manifestó que el último análisis de brecha de puesto de trabajo se lo realizó hace 8 años atrás, además expresó que actualmente no hay una ley o norma que haga legal un proceso de convalidación de años de experiencia con el nivel de preparación, internamente si existen personas que están en puestos

donde no cumplen con el nivel académico pero cuentan con la experiencia para desenvolverse en dicho puesto; por ende la Cooperativa cuenta con una tabla que se encuentra en el Manual de Reglamento de Valoración de Cargos, la misma que convalida años de experiencia laboral por años de estudios, también señaló que las necesidades de capacitación son obtenidas por sugerencia de los trabajadores, finalmente expresó que cuentan con un el plan de capacitación el mismo que está elaborado de acuerdo a las necesidades.

Análisis de las entrevistas antes detalladas

Lo relevante de estas entrevistas es que las propuestas de actualización de la Normativa Interna Institucional son analizadas por el Área de Riesgo, cuando este departamento debe inclinarse a analizar que los riesgos de la institución financiera se mantengan en niveles razonables que permitan buena rentabilidad así como un buen estado de liquidez, a esto se suma la capacidad de diseñar un plan de capacitación y adiestramiento de acuerdo a las sugerencias de necesidades de los empleados, cuando un diseño de un plan de capacitaciones se lo debe realizar de acuerdo a las deficiencias detectadas a través de pruebas objetivas en base a un resultado o de un análisis de brecha recalcando que en esta entidad no se realiza desde el año 2010. Además, las estrategias para motivar e incentivar al personal hacer partícipes activos de las capacitaciones implementadas por el departamento de Talento Humano, son escasas y poco interesantes, lo que puede ser perjudicial para la entidad al momento de querer aplicar medidas para minimizar las brechas entre los perfiles de puesto y la persona seleccionada, por ende, no existe ese interés propio del trabajador por ampliar, mejorar sus conocimientos y destrezas buscando aumentar productividad laboral tal como empresarial. El proceso de selección y reclutamiento se lo ejecuta únicamente en la matriz de la entidad lo que ha facilitado mantener los expedientes del cuerpo laboral actualizado.

Efectuar la comparación de los expedientes del personal con el Manual Orgánico por Proceso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda, mediante la ficha de observació

Cuadro 4. 1. Ficha de observación en la comparación del expediente del trabajador y el puesto de trabajo

RESULTADOS DE LAS FICHAS DE OBSERVACIÓN PARA EL ANÁLISIS DE BRECHA DEL PERFIL DE PUESTO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO CALCETA LTDA.															
PARAMETROS		MANUAL ORGÁNICO POR PROCESO						AMBIENTE		EXPEDIENTE					
CARGOS	DESCRIPCIÓN	Establece la misión del puesto de trabajo	Cuenta con la descripción de las funciones y/o tareas a desempeñar	Especifica las Condiciones de trabajo	Define las competencias requeridas	Precisa el resultado o los productos del trabajo	Especifica el nivel de especialización requerido	Disponen de las herramientas, maquinas, equipos, tecnología para la ejecución del trabajo	Nivel jerárquico determinado	Ficha Personal	Descripción De Las Aptitudes	Capacitaciones Validadas	Experiencias	Documentación Habilitante Completa	Historial Laboral (Certificaciones)
1. Gerente	SI	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	NO														
2. Director administrativo y de operaciones	SI	X	X					X	X	X	X	X	X	X	X
	NO			X	X	X	X								
3. Operador de Seguridad	SI	x	X					X	X	X	X	X	X	X	X
	NO			X	X	X	X								
4. Secretaría General	SI	X	X					X	X	X	X	X	X	X	X
	NO			X	X	X	X								
5. Auxiliar de secretaría	SI	X	X					X	X	X	X	X	X	X	X
	NO			X	X	X	X								
6. Jefe de Operaciones	SI	X	X					X	X	X	X	X	X	X	X
	NO			X	X	X	X								
7. Jefe de Agencia	SI	X	X					X	X	X	X	X	X	X	X
	NO			X	X	X	X								
8. Oficial de Capacitaciones	SI	X	X					X	X	X	X	X		X	
	NO			X	X	X	X						X		X
9. Oficial de Capacitaciones (Recaudador móvil) Manta	SI		X	X				X	X	X	X	X	X	X	X
	NO				X	X	X								
10. Oficial de Capacitaciones (Recaudador móvil) Portoviejo	SI		X	X				X	X	X	X	X	X	X	X
	NO				X	X	X								
11. Oficial de Capacitaciones (Recaudador móvil) Calceta	SI		X	X				X	X	X	X	X		X	
	NO				X	X	X						X		X
12. Oficial de Capacitaciones (Servicio al cliente) San Isidro 1	SI	X	X	X				X	X	X		X		X	
	NO				X	X	X				X		X		X
13. Oficial de Capacitaciones (Servicio al cliente) Portoviejo	SI	X	X	X				X	X	X	X	X	X	X	X
	NO				X	X	X								
14. Oficial de Capacitaciones (Servicio al cliente) 24 de Mayo	SI	X	X	X				X	X	X	X	X	X	X	X
	NO				X	X	X								

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda.**Elaboración:** Las Autoras

RESULTADOS DE LAS FICHAS DE OBERVACIÓN PARA EL ANÁLISIS DE BRECHA DEL PERFIL DE PUESTO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO CALCETA LTDA.															
PARAMETROS		MANUAL ORGÁNICO POR PROCESO						AMBIENTE		EXPEDIENTE					
CARGOS	DESCRIPCIÓN	MANUAL ORGÁNICO POR PROCESO						Disponen de las herramientas, maquinas, equipos, tecnología para la ejecución del trabajo	Nivel jerárquico determinado	Ficha Personal	Descripción De Las Aptitudes	Capacitaciones Validadas	Experiencias	Documentación Habilitante Completa	Historial Laboral (Certificaciones)
		Establece la misión del puesto de trabajo	Cuenta con la descripción de las funciones y/o tareas a desempeñar	Especifica las Condiciones de trabajo	Define las competencias requeridas	Precisa el resultado o los productos del trabajo	Especifica el nivel de especialización requerido								
15. Oficial de Capacitaciones (Servicio al cliente) Calceta 1	SI	X	X	X				X	X	X	X	X	X	X	X
	NO				X	X	X								
16. Oficial de Capacitaciones (Servicio al cliente) Calceta 2	SI	X	X	X				X	X	X		X	X	X	X
	NO				X	X	X				X				
17. Oficial de Capacitaciones (Servicio al cliente) Manta	SI	X	X	X				X	X	X	X	X	X	X	X
	NO				X	X	X								
18. Oficial de Capacitaciones (Servicio al cliente) Chone	SI	X	X	X				X	X	X	X	X	X	X	X
	NO				X	X	X								
19. Oficial de Capacitaciones (Servicio al cliente) San Isidro 2	SI	X	X	X				X	X						
	NO				X	X	X			X	X	X	X	X	X
20. Supervisor de Caja	SI	X	X					X	X	X	X	X	X	X	X
	NO			X	X	X	X								
21. Cajeros Calceta 1	SI	X	X					X	X	X	X	X	X	X	X
	NO			X	X	X	X								
22. Cajeros Calceta 2	SI	X	X					X	X	X	X	X	X	X	X
	NO			X	X	X	X								
23. Cajeros Calceta 3	SI	X	X					X	X	X	X	X		X	
	NO			X	X	X	X						X		X
24. Cajeros Calceta 4	SI	X	X					X	X	X	X	X	X	X	X
	NO			X	X	X	X								
25. Cajeros Calceta 5	SI	X	X					X	X	X	X	X	X	X	X
	NO			X	X	X	X								
26. Cajeros 24 de Mayo	SI	X	X					X	X	X	X	X		X	
	NO			X	X	X	X						X		X
27. Cajeros Jama	SI	X	X					X	X	X	X	X	X	X	X
	NO			X	X	X	X								
28 Cajeros San Isidro	SI	X	X					X	X	X	X	X	X	X	X
	NO			X	X	X	X								

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda.

Elaboración: Las Autoras

RESULTADOS DE LAS FICHAS DE OBERVACIÓN PARA EL ANÁLISIS DE BRECHA DEL PERFIL DE PUESTO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO CALCETA LTDA.															
PARAMETROS		MANUAL ORGÁNICO POR PROCESO						AMBIENTE		EXPEDIENTE					
CARGOS	DESCRIPCIÓN	Establece la misión del puesto de trabajo	Cuenta con la descripción de las funciones y/o tareas a desempeñar	Especifica las Condiciones de trabajo	Define las competencias requeridas	Precisa el resultado o los productos del trabajo	Especifica el nivel de especialización requerido	Disponen de las herramientas, maquinas, equipos, tecnología para la ejecución del trabajo	Nivel jerárquico determinado	Ficha Personal	Descripción De Las Aptitudes	Capacitaciones Validadas	Experiencias	Documentación Habilitante Completa	Historial Laboral (Certificaciones)
29. Cajeros Portoviejo	SI	X	X					X	X	X	X	X		X	
	NO			X	X	X	X						X		X
30 Cajeros Manta	SI	X	X					X	X	X	X	X		X	
	NO			X	X	X	X						X		X
31. Cajeros Chone	SI	X	X					X	X	X	X	X	X	X	X
	NO			X	X	X	X								
32. Cajeros Junín	SI	X	X					X	X	X	X	X	X	X	X
	NO			X	X	X	X								
33. Jefe de Colocaciones	SI	X	X					X	X	X	X	X	X	X	X
	NO			X	X	X	X								
34. Oficial Operativo de Crédito Calceta	SI	X	X					X	X	X	X	X	X	X	X
	NO			X	X	X	X								
35. Oficial Operativo de Crédito San Isidro	SI	X	X					X	X	X	X	X	X	X	X
	NO			X	X	X	X								
36. Oficial Operativo de Crédito 24 de mayo	SI	X	X												
	NO			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
37. Oficial Operativo de Crédito Manta	SI	X	X					X	X	X	X	X	X	X	X
	NO			X	X	X	X								
38. Oficial Operativo de Crédito Jama	SI	X	X					X	X	X	X	X	X	X	X
	NO			X	X	X	X								
39. Jefe de Agencia 24 de Mayo	SI	X	X					X	X	X	X	X	X	X	X
	NO			X	X	X	X								
40. Jefe de Agencia San Isidro	SI	X	X					X	X	X	X	X	X	X	X
	NO			X	X	X	X								
41. Jefe de Agencia Manta	SI	X	X					X	X	X	X	X	X	X	X
	NO			X	X	X	X								
42. Jefe de Agencia Jama	SI	X	X					X	X	X	X	X	X	X	X
	NO			X	X	X	X								

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda.
Elaboración: Las Autoras

RESULTADOS DE LAS FICHAS DE OBERVACIÓN PARA EL ANÁLISIS DE BRECHA DEL PERFIL DE PUESTO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO CALCETA LTDA.															
PARAMETROS		MANUAL ORGÁNICO POR PROCESO						AMBIENTE		EXPEDIENTE					
CARGOS	DESCRIPCIÓN	Establece la misión del puesto de trabajo	Cuenta con la descripción de las funciones y/o tareas a desempeñar	Especifica las Condiciones de trabajo	Define las competencias requeridas	Precisa el resultado o los productos del trabajo	Especifica el nivel de especialización requerido	Disponen de las herramientas, maquinas, equipos, tecnología para la ejecución del trabajo	Nivel jeráruico determinado	Ficha Personal	Descripción De Las Aptitudes	Capacitaciones Validadas	Experiencias	Documentación Habilitante Completa	Historial Laboral (Certificaciones)
43. Jefe de Agencia Portoviejo	SI	X	X					X	X	X	X	X		X	
	NO			X	X	X	X						X		X
44. Analista Contable Financiero	SI	X	X					X	X	X	X	X	X	X	X
	NO			X	X	X	X								
45. Auxiliar Contable Financiero	SI		X					X	X	X	X	X	X	X	X
	NO	X		X	X	X	X								
46.Jefe de Sistema	SI	X	X					X	X	X	X	X	X	X	X
	NO			X	X	X	X								
47. Analista Desarrollador de Software	SI	X	X					X	X	X	X	X	X	X	X
	NO			X	X	X	X								
48. Analista de Soporte Técnico	SI	X	X					X	X	X	X	X	X	X	X
	NO			X	X	X	X								
49.Auxiliar de Sistema Calceta A	SI	X	X					X	X	X		X	X	X	X
	NO			X	X	X	X				X				
50. Auxiliar de Sistema Calceta B	SI	X	X					X	X	X		X	X	X	X
	NO			X	X	X	X				X				
51. Auxiliar de Sistema Calceta C	SI	X	X					X	X				X	X	X
	NO			X	X	X	X			X	X	X			
52. Jefe de Talento Humano	SI	X	X					X	X	X	X	X	X	X	X
	NO			X	X	X	X								
53. Auxiliar de Sistemas Calceta D	SI	X	X					X	X	X		X	X	X	X
	NO			X	X	X	X				X				
54. Auxiliar de servicios Generales Calceta A	SI	X	X					X	X	X	X	X	X	X	X
	NO			X	X	X	X								
55. Auxiliar de servicios Generales Calceta B	SI	X	X					X	X	X	X	X	X	X	X
	NO			X	X	X	X								
56. Auxiliar de servicios Generales Calceta C	SI	X	X					X	X	X	X	X	X	X	X
	NO			X	X	X	X								

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda.

Elaboración: Las Autoras

RESULTADOS DE LAS FICHAS DE OBERVACIÓN PARA EL ANÁLISIS DE BRECHA DEL PERFIL DE PUESTO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO CALCETA LTDA.															
PARAMETROS		MANUAL ORGÁNICO POR PROCESO						AMBIENTE		EXPEDIENTE					
CARGOS	DESCRIPCIÓN	Establece la misión del puesto de trabajo	Cuenta con la descripción de las funciones y/o tareas a desempeñar	Especifica las Condiciones de trabajo	Define las competencias requeridas	Precisa el resultado o los productos del trabajo	Especifica el nivel de especialización requerido	Disponen de las herramientas, maquinas, equipos, tecnología para la ejecución del trabajo	Nivel jerárquico determinado	Ficha Personal	Descripción De Las Aptitudes	Capacitaciones Validadas	Experiencias	Documentación Habilitante Completa	Historial Laboral (Certificaciones)
57. Auxiliar de servicios Generales 24 de Mayo	SI	X	X					X	X	X		X	X	X	X
	NO			X	X	X	X				X				
58. Jefe de Unidad de Riesgo	SI	X	X					X	X	X	X	X	X	X	X
	NO			X	X	X	X								
59. Oficial de Cumplimiento	SI	X	X					X	X	X	X	X		X	
	NO			X	X	X	X						X		X
60. Auditoria Interna	SI	X	X					X	X	X	X	X	X	X	X
	NO			X	X	X	X								
61. Oficial de Crédito Calceta A	SI	X	X					X	X	X	X	X	X	X	X
	NO			X	X	X	X								
62. Oficial de Crédito Calceta B	SI	X	X					X	X	X	X	X	X	X	X
	NO			X	X	X	X								
63. Oficial de Crédito Calceta C	SI	X	X					X	X	X	X	X	X	X	X
	NO			X	X	X	X								
64. Oficial de Crédito Calceta D	SI	X	X					X	X	X	X	X	X	X	X
	NO			X	X	X	X								
65. Oficial de Crédito Calceta E	SI	X	X					X	X	X	X	X	X	X	X
	NO			X	X	X	X								
66. Oficial de Crédito Calceta F	SI	X	X					X	X	X	X	X	X	X	X
	NO			X	X	X	X								
67. Oficial de Crédito Calceta G	SI	X	X					X	X	X	X	X	X	X	X
	NO			X	X	X	X								
68. Oficial de Crédito Calceta G	SI	X	X					X	X	X	X	X	X	X	X
	NO			X	X	X	X								
69. Oficial de Crédito 24 de Mayo A	SI	X	X					X	X	X	X	X	X	X	X
	NO			X	X	X	X								
70. Oficial de Crédito 24 de Mayo B	SI	X	X					X	X	X	X	X	X	X	X
	NO			X	X	X	X								

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda.

Elaboración: Las Autoras

RESULTADOS DE LAS FICHAS DE OBERVACIÓN PARA EL ANÁLISIS DE BRECHA DEL PERFIL DE PUESTO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO CALCETA LTDA.															
PARAMETROS		MANUAL ORGÁNICO POR PROCESO						AMBIENTE		EXPEDIENTE					
CARGOS	DESCRIPCIÓN	Establece la misión del puesto de trabajo	Cuenta con la descripción de las funciones y/o tareas a desempeñar	Especifica las Condiciones de trabajo	Define las competencias requeridas	Precisa el resultado o los productos del trabajo	Especifica el nivel de especialización requerido	Disponen de las herramientas, maquinas, equipos, tecnología para la ejecución del trabajo	Nivel jerárquico determinado	Ficha Personal	Descripción De Las Aptitudes	Capacitaciones Validadas	Experiencias	Documentación Habilitante Completa	Historial Laboral (Certificaciones)
71. Oficial de Crédito Manta A	SI	X	X					X	X	X	X	X		X	
	NO			X	X	X	X						X		X
72. Oficial de Crédito Manta B	SI	X	X					X	X	X	X	X	X	X	X
	NO			X	X	X	X								
73. Oficial de Crédito Manta C	SI	X	X					X	X	X	X	X	X	X	X
	NO			X	X	X	X								
74. Oficial de Crédito Jama A	SI	X	X					X	X	X	X	X	X	X	X
	NO			X	X	X	X								
75. Oficial de Crédito Jama B	SI	X	X					X	X	X	X	X		X	
	NO			X	X	X	X						X		X
76. Oficial de Crédito San Isidro	SI	X	X					X	X	X	X	X	X	X	X
	NO			X	X	X	X								
77. Oficial de Crédito Portoviejo	SI	X	X					X	X	X	X	X	X	X	X
	NO			X	X	X	X								

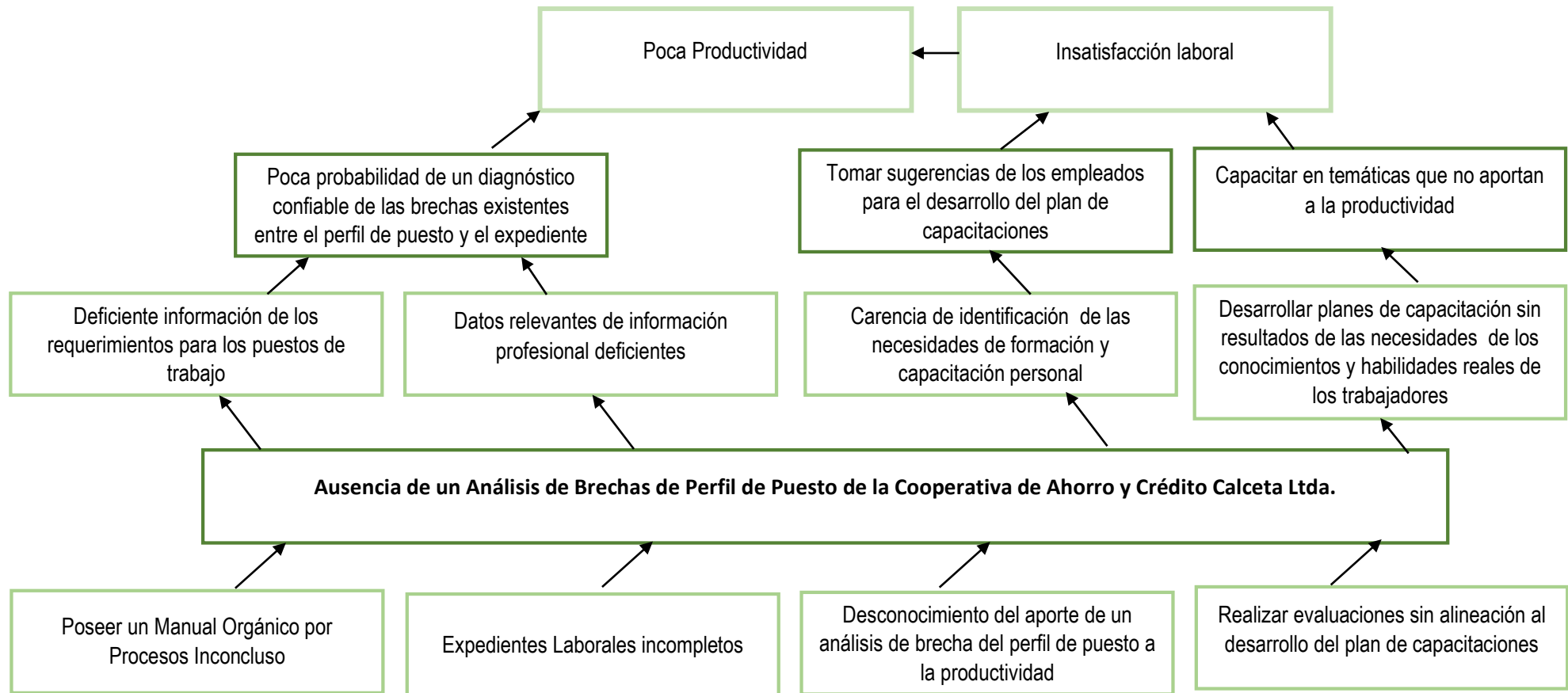
Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda.

Elaboración: Las Autoras

De los 26 puestos de trabajos sometidos a una observación directa, solo la ocupación del Gerente General cumple en su totalidad con todos los parámetros que fueron analizado, vale recalcar que en cuanto a la implementación de equipos y herramientas para el desarrollo de las actividades que involucra el puesto se obtuvo un resultado satisfactorio, además mediante esta ficha se pudo determinar que existe un alto grado de falencias en el Manual Orgánico por Procesos de la Cooperativa, pues carece del detalle de ciertos parámetros, como, las competencias requeridas y la experiencia solicitada para poder

desenvolverse en ese cargo, vale indicar que dicha información no consta dentro del Manual Orgánico por Procesos, pero si en el Reglamento Interno de Administración, así mismo se detectó que en ciertos expedientes de los trabajadores hay ausencia de experiencia y por ende de historial laboral, cabe indicar que algunos expedientes cuentan con certificados de prácticas pre-profesionales, pero la institución no considera los mismos como experiencia laboral, esta anomalía se presenta más en los puestos de Oficial de Crédito, Oficial de Cumplimiento y Cajeras, así mismo se encontraron falencias en el puesto de Oficial de Archivo y Auxiliar de Talento Humano, observando la ausencia de información de los requerimientos en el Manual Orgánico por Procesos.

Causa y Efecto de la Ausencia de un Análisis de Brechas del Perfil de Puesto en la Cooperativa



CAUSAS

Figura 4. 1. Diagrama Causa-Efecto
Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda.
Elaboración: Las Autoras

4.2. ETAPA II

Realizar el análisis de brechas de los perfiles profesionales del personal de la Cooperativa

En esta etapa se desarrolló un análisis de brechas a 77 empleados, distribuidos en 26 puestos, es necesario aclarar que el total de empleados de esta entidad crediticia es de 79, sin embargo las plazas de Oficial de Archivo y asistente de Recursos Humanos, aunque están ocupadas, no han sido formalizadas dentro de la estructura orgánica, por ende no constan dentro del Manual Orgánico por procesos, situación por la cual no fueron analizados al no existir los parámetros de valoración de los mismos. Para el desarrollo de esta actividad se aplicó la matriz (Ver anexo 4) con sus respectivas valoraciones, obteniendo un resultado final de las brechas existentes entre el perfil requerido y el real de cada uno de los trabajadores.

Para evaluar los indicadores clave de competencia específicos descritos en el perfil laboral o descripción del puesto, fueron considerados dentro del instrumento matriz de análisis de brecha (anexo 4). Este modelo propone una valoración cualitativa en escala de: Avanzado, Intermedio y Básico, calificación que fue obtenida de los puestos Inmediato Superior de cada uno de los empleados analizados. El registro de los indicadores que obtuvieron una valoración de intermedio y básico, se los tomó como aspectos que pueden mejorar con procesos de capacitación.

Para realizar la presente investigación fue necesario elaborar fichas individuales de 77 colaboradores, mediante el uso de una hoja de cálculo de microsoft excel, las mismas que constan de la siguiente información; **base de datos:** educación, experiencia laboral, conocimientos, destrezas y habilidades, tareas a desempeñar; **requerimientos de puestos:** nivel de instrucción formal, título académico, áreas de conocimientos formales, años en institución financieras, años en cargos similares y otras entidades. lo que facilitó el acceso a la información del personal, así mismo la realización de las matrices, mediante

fórmulas para su registro automático, cada hoja cuenta con la matriz y valoración correspondiente tanto del puesto como del empleado.

A continuación se muestra como ejemplo una de las matrices que permitió el análisis de las brechas de los perfiles con sus valoraciones y con ello la brecha obtenida de este trabajador, para efectos de ilustración de resultados de la presente investigación se han incluido resultados parciales del detalle de análisis de brechas, sin embargo en los cuadros que contienen los resultados finales se han considerado todos los datos del personal de la Cooperativa que formó parte del universo poblacional.

Se indica que para el análisis del indicador nivel de instrucción académica se aplicó la política establecida en el Manual de Reglamento de Valoración de Cargos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda., para convalidar años de experiencia laboral por años de estudios, con la finalidad de ir cerrando brechas existentes, donde tres años de experiencia convalidan un año de formación educativa.

Cuadro 4. 2. Convalidación de años de experiencia por formación académica

Convalidación de años de EXP. por formación académica	Instrucción
18 años	Bachiller
15 años	Tercer Nivel
17 años	Cuarto Nivel

Fuente: Manual de Reglamento de Valoración de Cargos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda.

Cuadro 4. 3. Categoría de responsabilidades y solución de problemas de los puestos de trabajo.

PUESTOS	SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	RESPONSABILIDAD
Jefe de Colocaciones	Toma de decisiones de muy alto impacto	Coordinación y Ejecución
Gerente General	Dirige la entidad	Dirección General
Cajero	Toma de decisiones de bajo impacto	Servicio
Oficial de Cumplimiento	Toma de decisiones de alto impacto	Supervisor y Ejecutor
Oficial de Crédito	Toma de decisiones de alto impacto	Supervisor y Ejecutor
Jefe Financiero	Toma de decisiones de muy alto Impacto	Coordinación y Ejecución
Jefe de Captaciones	Toma de decisiones de alto impacto	Supervisor y Ejecutor
Oficial de Captaciones A/C	Toma de decisiones de bajo impacto	Ejecutor de Procesos
Asistente Operativo de Crédito	Toma de decisiones sin impacto	Soporte de Procesos
Secretaria Administrativa	Toma de decisiones de mediano impacto	Ejecutor de Procesos
Auxiliar de Servicios Generales	Toma de decisiones sin impacto	Servicio
Jefe de Riesgo	Toma de decisiones de muy alto impacto	Coordinación y Ejecución
Oficial de Captación-Recaudador	Toma de decisiones de bajo impacto	Ejecutor de Procesos
Director Administrativo y de Operaciones	Toma de decisiones de muy alto impacto	Coordinación y Ejecución
Auxiliar Contable Financiero	Toma de decisiones de bajo impacto	Soporte de Procesos
Asistente de Secretaria Administrativa	Toma de decisiones sin impacto	Soporte de Procesos
Analista Soporte Técnico	Toma de decisiones de bajo impacto	Soporte de Procesos
Asistente de Sistemas	Toma de decisiones de bajo impacto	Soporte de Procesos
Jefe de Sistemas	Toma de decisiones de alto impacto	Coordinación y Ejecución
Analista Desarrollador de Software	Toma de decisiones de mediano impacto	Supervisor y Ejecutor
Supervisor de Caja	Toma de decisiones de mediano impacto	Supervisor y Ejecutor
Operador de Seguridad	Toma de decisiones de muy alto Impacto	Servicio
Jefe de Recursos Humano	Toma de decisiones de alto impacto	Supervisor y Ejecutor
Auditoría Interna	Toma de decisiones de muy alto Impacto	Coordinación y Ejecución
Analista Contable Financiero	Toma de decisiones de mediano impacto	Ejecutor de Procesos
Jefe de Agencia	Dirige la entidad	Dirección General

Fuente: Manual de Reglamento de Valoración de Cargos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda.

Cuadro 4. 4. Matriz de análisis de perfil de puesto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta

MATRIZ DE ANÁLISIS DE PERFIL DE PUESTOS DEL PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CALCETA LTDA.					
Código	008				
Nombre del Puesto:	Oficial de Captaciones Atención al cliente				
Proceso o Unidad:	CAPTACIÓN				
COMPARACIÓN DEL PERFIL REQUERIDO Y EL PERFIL REAL IDENTIFICADO					
ÁREAS	REQUERIMIENTO DEL PERFIL	PERFIL DEL TRABAJADOR			Hallazgos (Brechas identificadas)
1.- EDUCACIÓN	Formación académica	INSTRUCCIÓN FORMAL			
		1.1. Nivel de instrucción formal	1.2. Título	1.3. Áreas de los conocimientos formales	
	1.1 TERCER NIVEL	Bachiller	CONTADOR EN CIENCIAS DEL COMERCIO	TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN-TRABAJO EN EQUIPO	80
	1.2 CIENCIAS DE COMERCIO DE ADMINISTRACIÓN				
	1.3 ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA Y AFINES				
2.- EXPERIENCIA LABORAL	Lapso de tiempo de trabajo	DESARROLLO PROFESIONAL			
		2.1. Experiencia en institución financieras	2.2. Cargo actual	3.3. Otras entidades	
	1.1 UN AÑO	8 AÑOS	-	-	
	1.2 UN AÑO	-	3 AÑOS	-	
	1.3 CERO AÑOS	-	-		
3.- COMPETENCIAS	Conocimientos	NIVEL DE CONOCIMIENTOS			Requiere fortalecer los conocimientos en finanzas y banca
		Avanzado	Intermedio	Básico	
	Finanzas		X	-	
	Banca		X	-	
	Productos financieros	X	-	-	
	Solfbank	X	-	-	
	Destreza y habilidades	Nivel			
		Avanzado	Intermedio	Básico	
	DINAMISMO	X			
	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	X			
	ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACION	X			
CAPACIDAD PARA APRENDER	X				
4.-DESEMPEÑO	Tareas Principales a desempeñar				
	VENDER E INSTRUMENTAR LOS SERVICIOS FINANCIEROS				
	REALIZAR LA APERTURA Y CIERRE DE CUENTAS				
	ATENDER A LOS SOCIOS, GENERAR Y ENVIAR ESTRUCTURAS AL BANCO CENTRAL				
	REALIZAR LA EMISIÓN Y ENTREGA DE DÉBITOS				

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda.

Elaboración: Las Autoras

Cuadro 4. 5. Matriz de Valoración de Puesto

VALORACIÓN DELPUESTO		PUESTO		EMPLEADO
FACTORES		PUNTOS		
HABILIDADES (CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS)				
INSTRUCCIÓN FORMAL				
CUARTO NIVEL TITULADO	200			
TERCER NIVEL TITULADO	180	180		
TERCER NIVEL APROBADO SEGUNDO AÑO	150			
BACHILLER	100			100
PRIMARÍA	80			
EXPERIENCIA EN INSTITUCIÓN FINANCIERA				
5 AÑOS	100			100
4 AÑOS	80			
3 AÑOS	70			
2 AÑOS	55			
1 AÑOS	40	40		
0 AÑOS	0			
EXPERIENCIA EN EL PUESTO				
5 AÑOS	50			
4 AÑOS	40			
3 AÑOS	30			30
2 AÑOS	20			
1 AÑOS	10	10		
0 AÑOS	0			
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS				
Dirige la entidad	80			
Toma dediciones de muy alto Impacto	60			
Toma dediciones de alto Impacto	50			
Toma dediciones de mediano Impacto	40			
Toma dediciones de bajo Impacto	30	30		30
Toma dediciones sin Impacto	20			
RESPONSABILIDAD				
ROL DEL PUESTO				
Dirección General	200			
Coordinación y Ejecución	150			
Supervisor y Ejecución	125			
Ejecutor de Procesos	100	100		100
Soporte de Procesos	50			
Servicios	25			
TOTAL DE PUNTOS DEL PUESTO		360		360

Fuente: Manual de Reglamento de Valoración de Cargos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda.

Elaboración: Departamento de Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda.

A continuación, se muestra el resumen del análisis de los 77 cargos analizados de los cuales 43 empleados cumplen con todos los requisitos, obteniendo un adecuado desenvolvimiento, indicando que en el anexo 6 se encuentra la nómina

de empleados con su respectiva codificación, para una mejor interpretación de los resultados obtenidos.

Cuadro 4. 6. Personal que cumple con todo el reglamento y requisitos en la Cooperativa

Ítems	Cód.	Cargos
1	001	Jefe de Colocaciones
2	003	Cajera
3	004	Oficial de Cumplimiento
4	005	Oficial de Crédito
5	006	Jefe financiero
6	007	Jefe de Captaciones
7	009	Asistente Operativa
8	010	Cajero
9	012	Auxiliar de Servicios generales
10	017	Director Administrativo de Operaciones
11	019	Auxiliar Financiera Contable
12	021	Auxiliar de Servicios generales
13	022	Analista Soporte Técnico
14	024	Asistente de Sistema
15	025	Jefe de Sistema
16	026	Analista desarrollo de Software
17	027	Oficial de Crédito
18	028	Asistente de Sistema
19	029	Supervisor de caja
20	030	Operador de Seguridad
21	031	Cajero
22	032	Oficial de Crédito
23	035	Oficial Captación recaudador
24	036	Oficial de Crédito
25	037	Jefa de Talento Humano
26	038	Oficial de Crédito
27	040	Cajero
28	044	Oficial de crédito
29	045	Oficial de captaciones al cliente
30	049	Asistente operativo
31	050	Jefe de agencia
32	052	Jefe de agencia
33	054	Cajero
34	055	Auxiliar de servicios generales
35	058	Oficial de crédito
36	059	Oficial de captaciones al cliente
37	062	Cajero
38	063	Jefe de agencia
39	069	Cajero
40	072	Cajero
41	073	Oficial de captaciones/atención al cliente
42	075	Oficial de captaciones/atención al cliente
43	077	Cajero

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda.

Elaboración: Las Autoras

Cuadro 4. 7. Personal que no cumple con la experiencia, pero no afecta sus funciones

Ítems	Cód.	Cargos	Descripción
<u>1</u>	033	Oficial de Crédito	No cumple con la experiencia laboral previa en el puesto, por motivo de ascenso, su labor dentro de la institución es de tres años (experiencia por acumular en el puesto: 1 año)
<u>2</u>	056	Asistente Operativo de Crédito	No cumple con la experiencia laboral previa, sin embargo, se encuentran acumulando la experiencia requerida en el desempeño de sus funciones (experiencia por acumular en el puesto: 1 año)
<u>3</u>	057	Oficial Captaciones A/C	No cumple con la experiencia laboral previa en el puesto, por ascenso, su labor dentro de la institución es de cuatro años (experiencia por acumular en el puesto: 2 meses)
<u>4</u>	061	Oficial de crédito	No cumple con la experiencia laboral previa, sin embargo, se encuentran acumulando la experiencia requerida en el desempeño de sus funciones (experiencia por acumular en el puesto: 1 año)
<u>5</u>	066	oficial de crédito	No cumple con la experiencia laboral previa, sin embargo, se encuentran acumulando la experiencia requerida en el desempeño de sus funciones (experiencia por acumular en el puesto: 1 año)
<u>6</u>	067	Oficial de captaciones/R	No cumple con la experiencia laboral previa, sin embargo, se encuentran acumulando la experiencia requerida en el desempeño de sus funciones (experiencia por acumular en el puesto: 1 año)
<u>7</u>	068	Oficial de crédito	No cumple con la experiencia laboral previa, sin embargo, se encuentran acumulando la experiencia requerida en el desempeño de sus funciones (experiencia por acumular en el puesto: 1 año)
<u>8</u>	070	Oficial de crédito	No cumple con la experiencia laboral previa en el puesto, por motivo de ascenso, su labor dentro de la institución es de dos años (experiencia por acumular en el puesto: 1 año)
<u>9</u>	071	Jefe de agencia	No cumple con la experiencia laboral previa, sin embargo, se encuentran acumulando la experiencia requerida en el desempeño de sus funciones (experiencia por acumular en el puesto: 1 año)
<u>10</u>	076	Cajero	No cumple con la experiencia laboral previa, sin embargo, se encuentran acumulando la experiencia requerida en el desempeño de sus funciones (experiencia por acumular en el puesto: 9 meses)

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda.

Elaboración: Las Autoras

Cuadro 4. 8. Personal que no cumple con el nivel académico, pero no afecta sus funciones

Ítems	Cód.	Cargos	Descripción
<u>1</u>	002	Gerente General	No cumple con el nivel académico previo, sin embargo, su desenvolviendo no se ve afectado
<u>2</u>	015	Auxiliar de Servicios generales	No cumple con el nivel académico previo, sin embargo, su desenvolviendo no se ve afectado
<u>3</u>	042	Oficial de crédito	No cumple con el nivel académico previo, sin embargo, su desenvolviendo no se ve afectado
<u>4</u>	043	Cajero	No cumple con el nivel académico previo, sin embargo, su desenvolviendo no se ve afectado
<u>5</u>	047	Oficial captaciones/R	No cumple con el nivel académico previo, sin embargo, su desenvolviendo no se ve afectado
<u>6</u>	053	Oficial de crédito	No cumple con el nivel académico previo, sin embargo, su desenvolviendo no se ve afectado
<u>7</u>	065	Oficial de captaciones /R	No cumple con el nivel académico previo, sin embargo, su desenvolviendo no se ve afectado

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda.

Elaboración: Las Autoras

Cuadro 4. 9. Personal con convalidación de años de experiencia por formación académica

Ítems	Cód.	Cargos	Descripción	Análisis de Brecha
1	011	Secretaria Administrativa	No cumple con el nivel académico	Convalida con años de experiencia en el cargo
2	016	Oficial de Crédito	No cumple con el nivel académico	Convalida con años de experiencia en el cargo

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda.

Elaboración: Las Autoras

Cuadro 4. 10. Personal que requiere acciones para mitigar sus problemas o debilidades en el desarrollo de sus funciones

Ítems	Cód.	Cargos	Descripción
1	008	Oficial de Captaciones A/C	No cumple con el nivel académico y requiere conocimientos en finanzas y banca
2	013	Jefe de Riesgo	No cumple con el nivel de experiencia en el puesto y requiere conocimiento de estadística
3	014	Oficial Captación/R	No cumple con el nivel de experiencia en el puesto y requiere conocimientos de orientación a resultados
4	018	Oficial de Captaciones A/C	Requiere conocimientos en Finanzas, Banca y Productos financieros título Lic. En Secretaría
5	020	Asistente Secretaria Administrativa	No cumple con el nivel de Experiencia y requiere conocimientos en Protocolo y Relaciones Publica y habilidad en trabajo en equipo
6	023	Asistente de Sistema	No cumple con el nivel de experiencia en el puesto y requiere habilidad en trabajo bajo presión
7	039	Auditoria interna	No cumple con la experiencia en el cargo por ende le falta conocimientos en contabilidad y finanzas
8	041	Analista contable Financiero	No cumple con la experiencia en el cargo por lo que requiere conocimientos en régimen tributario
9	046	Oficial de crédito	No cumple con el nivel académico, falta de experiencia y requiere conocimientos en atención al cliente, finanzas, técnicas de cobranzas, orientación de resultados, orientación al cliente
10	048	Oficial captaciones/Recaudador	No cumple con nivel académico, experiencia financiera ni experiencia en el puesto actual, además requiere conocimiento en herramientas de office y orientación al cliente
11	051	Oficial de crédito	No cumple con nivel académico, falta de conocimientos en finanzas, técnica de cobranzas y tolerancia a la presión
12	034	Cajero	No cumple con el nivel académico y requiere habilidades en organización de la información
13	060	Oficial de captaciones A/C	No cumple con el nivel académico, experiencia y le falta conocimientos en finanzas, bancas, productos financieros, herramientas de office, solfbank
14	064	Jefe de agencia	No cumple con el nivel académico por lo que falta conocimientos en Banca
15	074	Oficial de captaciones A/C	No cumple con la experiencia laboral por lo que requiere conocimientos en finanzas, bancas y productos financieros

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda.

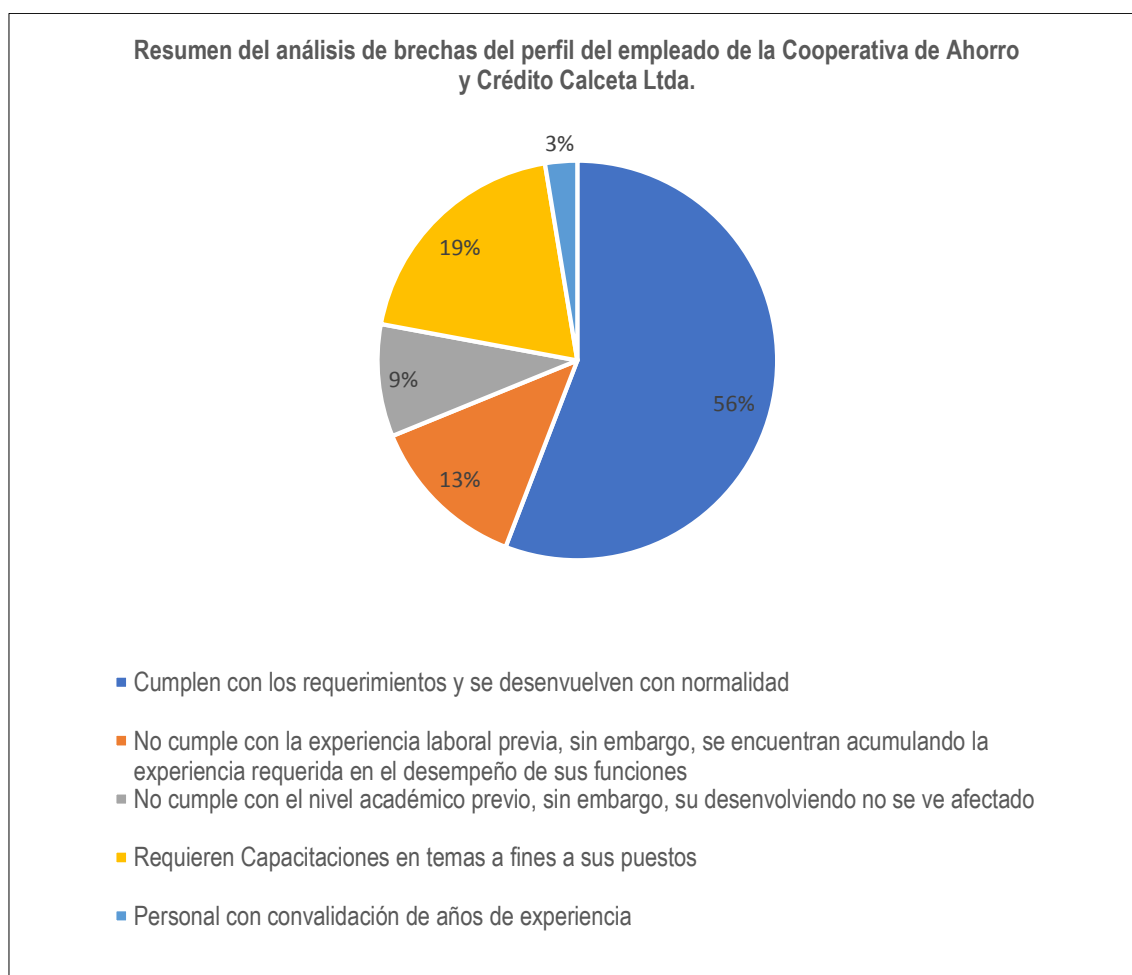
Elaboración: Las Autoras

Cuadro 4. 11. Resumen del análisis de brecha del perfil de los empleados de la Cooperativa Calceta

Trabajadores o/u empleados	Número	Porcentaje
Cumplen con los requerimientos y se desenvuelven con normalidad	43	56%
No cumple con la experiencia laboral previa, sin embargo, se encuentran acumulando la experiencia requerida en el desempeño de sus funciones	10	13%
No cumple con el nivel académico previo, sin embargo, su desenvolviendo no se ve afectado	7	9%
Requieren Capacitaciones en temas a fines a sus puestos	15	19%
Personal con convalidación de años de experiencia	2	3%
Totales	77	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda.

Elaboración: Las Autoras

**Gráfico 4. 1.** Resumen del análisis de brecha del perfil del empleado de la Cooperativa Calceta

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda.

Elaboración: Las Autoras

De acuerdo a este gráfico de los 77 empleados de la Cooperativa que se les aplicó el análisis de brecha del perfil de puesto, el 56% que corresponde a 43

individuos que cumplen a cabalidad con el perfil y con el adecuado desenvolvimiento en sus funciones, el 19% que hace referencia a 15 trabajadores requieren con suma urgencia un plan de capacitaciones acorde a sus necesidades para mitigar o eliminar falencias en destrezas, habilidades y conocimientos a fines al cargo que cumplen dentro de la organización, los mismos que presentan debilidades quizás por no cumplir con el nivel académico o la experiencia para ese puesto, por otra parte con un 13% que son 10 personas no cumplen con la experiencia requerida para ese puesto de trabajo, pero esto no impide su buen funcionamiento dentro de sus ocupaciones profesionales, recalcando que un 3% que son 2 personas no cumplen con el nivel formativo pero los años de experiencia fueron convalidados, finalmente con un 9% que se refiere a 7 individuos no cumplen con la formación académica solicitada en el cargo pero esto no impiden su buen funcionamiento en la actualidad, quizás esto se deba a que ya llevan años en ese puesto de trabajo dentro de esta organización y por la forma o manera de como se llevaron las capacitaciones por parte de la entidad para este grupo de personas.

Cuadro 4. 12. Resumen del personal por Cargos que requiere capacitaciones

CARGOS	NÚMERO	PORCENTAJE
Oficial de captaciones/A.C.	4	27%
Oficial de Créditos	2	13%
Oficial captaciones/Recaudador	2	13%
Cajeros	1	7%
Jefe de agencia	1	7%
Asistente secretaria administrativa	1	7%
Analista Contable	1	7%
Jefe de Riesgo	1	7%
Auditoría Interna	1	7%
Asistente de Sistema	1	7%
TOTALES	15	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda.

Elaboración: Las Autoras

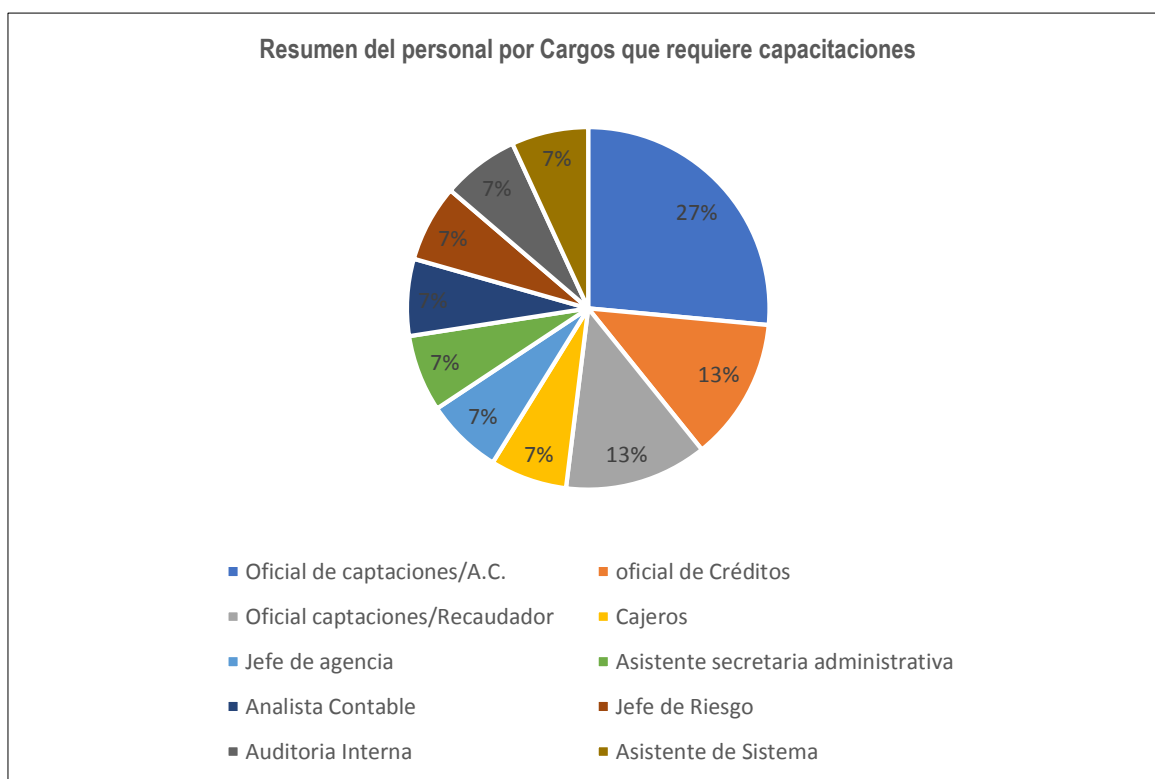


Gráfico 4. 2. Resumen del personal por Cargos que requiere capacitaciones

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda.

Elaboración: Las Autoras

De los 15 empleados que necesitan capacitaciones a fines a sus funciones el 27% corresponden al cargo Oficial de Captaciones Atención al Cliente, mientras que con un 13% se encuentran 2 Oficial de Créditos y 2 Oficial captaciones/Recaudador con un 7% que representan a una persona se encuentran varias opciones como son: Cajero, Analista Contable, Asistente de Sistema, Jefe de Agencia y de Riesgo, Asistentete Administrativa y Auditoria Interna.

4.3. ETAPA III

Elaborar un plan de capacitación para cerrar las brechas existentes del personal de la Cooperativa.

INTRODUCCIÓN

Los trabajadores son el motor que dinamiza el funcionamiento y el éxito de toda organización, de ahí la necesidad e importancia de mantenerlos capacitados y

actualizados en temáticas de conocimientos generales afines a los puestos de trabajo, además de promover, desarrollar y adiestrar al personal en habilidades y destrezas para incrementar el buen desempeño laboral, con ello la calidad del servicio.

El objetivo de este programa es radicar o atenuar la brecha existente entre el puesto de trabajo y el perfil del trabajador y con ello contribuir a alcanzar los niveles de utilidades que se proponen como metas cada año dentro de la organización, al mismo tiempo, contar con un personal altamente competente, aptos para desempeñarse de manera correcta cumpliendo a cabalidad con las funciones laborales.

Las necesidades de adiestramientos en este programa de capacitaciones, fueron establecidas acorde a las brechas identificadas en el análisis del puesto de trabajo realizado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda. 2017. Donde un total de 15 empleados fueron identificados con falencias en conocimientos y habilidades, por ende requieren ser capacitados.

Objetivo General

Realizar el programa de capacitación para promover el desarrollo profesional y personal de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda.

Objetivos Específicos

- Enfocar el programa de capacitación a eliminar las brechas identificadas en los trabajadores para fortalecer sus conocimientos, habilidades y destrezas e incrementar la calidad de servicio.
- Promover el desarrollo de los conocimiento y habilidades elevando el nivel profesional y confianza en los trabajadores de la Cooperativa Ahorro y Crédito Calceta Ltda.

Cuadro 4. 13. Plan de Capacitación

CÓD. E.	TEMÁTICAS ACORDE A LOS RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE BRECHAS	# HORAS	BRECHAS OBTENIDAS	INDICADORES	PROVEEDORES DE CAPACITACIONES	RESPONSABLE	PRESUPUESTO POR EMPLEADO	TIEMPO
008	Gestión en Finanzas y Banca	80 horas	Incumple con el nivel académico y requiere conocimientos en finanzas y banca	# Personas de convocadas a la capacitación / # Certificación de capacitación en gestión en finanzas y banca	Externa	Directivos de la Institución y Departamento de Talento Humano	\$ 160.00	Trimestral
018	-Las finanzas en la empresa		Requiere conocimientos en Finanzas, Banca y Productos financieros		Externa		\$ 160.00	
039	-Los paraísos fiscales		No cumple con la experiencia en el cargo por ende le falta conocimientos en finanzas		Externa		\$ 160.00	
046	-Fondo Monetario Internacional		No cumple con el nivel académico, falta de experiencia le falta conocimientos en finanzas		Externa		\$ 160.00	
051	-Finanzas personales inteligentes		No cumple con nivel académico, falta de conocimientos en finanzas		Externa		\$ 160.00	
060	-Productos financieros		No cumple con el nivel académico, experiencia y le falta conocimientos en finanzas, bancas y productos F.		Externa		\$ 160.00	
064	-Endeudamiento y política de quiebras		No cumple con el nivel académico por lo que falta conocimientos en Banca		Externa		\$ 160.00	
074	-Finanzas en las empresas		No cumple con la experiencia laboral por lo que requiere conocimientos en finanzas, bancas y productos financieros		Externa		\$ 160.00	

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda.

Elaboración: Las Autoras

CÓD. E.	TEMÁTICAS ACORDE A LOS RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE BRECHAS	# HORAS	BRECHAS OBTENIDAS	INDICADORES	PROVEEDORES DE CAPACITACIONES	RESPONSABLE	PRESUPUESTO POR EMPLEADO	TIEMPO
020	Trabajo en equipo, comunicación y liderazgo -Dirigir y liderar -Grupo de trabajo y equipo de trabajo	40 horas	No cumple con el nivel de Experiencia y requiere destrezas en habilidad en trabajo en equipo	# Personas de convocadas a la capacitación / # Certificación de capacitación de trabajo en equipo, comunicación y liderazgo	Interna	Directivos de la Institución y Departamento de Talento Humano	\$ 80.00	Semestral
023	-Roles dentro de un equipo -Liderazgo situacional y delegación -Toma de decisiones		No cumple con el nivel de experiencia en el puesto y requiere habilidad en trabajo bajo presión		Interna		\$ 80.00	
013	Estadística -Estadística descriptiva intermedia -Análisis de datos SPSS -Técnicas estadísticas de análisis de datos	40 horas	No cumple con el nivel de experiencia en el puesto y requiere conocimiento de estadística	# Personas de convocadas a la capacitación / Certificación de capacitación en estadística	Externa	Directivos de la Institución y Departamento de Talento Humano	\$ 100.00	Semestral

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda.

Elaboración: Las Autoras

CÓD. E.	TEMÁTICAS ACORDE A LOS RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE BRECHAS	# HORAS	BRECHAS OBTENIDAS	INDICADORES	PROVEEDORES DE CAPACITACIONES	RESPONSABLE	PRESUPUESTO POR EMPLEADO	TIEMPO
046	Gestión y Técnicas de cobranza exitosa -Cobranza preventiva, telefónica e Insitu -Actualización en base de datos de deudores -Planificación Diaria -Habilidades para sacar Información de Cliente No ubicado -Técnicas de Cobro, Control y Seguimiento	40 horas	No cumple con el nivel académico, falta de experiencia y requiere conocimientos en técnicas de cobranzas	# Personas de convocadas a la capacitación / # Certificación de capacitación en gestión técnicas de cobranza exitosa	Externa	Directivos de la Institución y Departamento de Talento Humano	\$ 120.00	Trimestral
051			No cumple con nivel académico, falta de conocimientos técnicas de cobranzas		Externa		\$ 120.00	
039	Contabilidad y tributación -Generalidades, Impuestos Generalidades de la contabilidad -Cálculo y Manejo de Multa e intereses	64 horas	No cumple con la experiencia en el cargo por ende le falta conocimientos en contabilidad	# Personas de convocadas a la capacitación / #	Externa	Directivos de la Institución y Departamento de Talento Humano	\$ 80.00	Trimestral
041			No cumple con la experiencia en el cargo por lo que requiere conocimientos en régimen tributario	Certificación de capacitación en contabilidad y tributación	Externa		\$ 80.00	

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda.

Elaboración: Las Autoras

CÓD. E.	TEMÁTICAS ACORDE A LOS RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE BRECHAS	# HORAS	BRECHAS OBTENIDAS	INDICADORES	PROVEEDORES DE CAPACITACIONES	RESPONSABLE	PRESUPUESTO POR EMPLEADO	TIEMPO
020	Atención al Cliente y Relaciones Públicas -Principios básicos de la atención al cliente	40 horas	No cumple con el nivel de Experiencia y requiere conocimientos en Protocolo y Relaciones Publica	# personas de convocadas a la capacitación / # Certificación de capacitación en atención al cliente y relaciones públicas	Externa	Directivos de la Institución y Departamento de Talento Humano	\$ 60.00	Trimestral
046	-Fases de la venta y gestión de quejas y reclamaciones		No cumple con el nivel académico, falta de experiencia y requiere conocimientos en atención al cliente		Externa		\$ 60.00	
	-Gestion de las relaciones Publicas				\$ 60.00			
034	Microsoft office, solfbank y técnicas de archivos	64 horas	No cumple con el nivel académico y requiere habilidades en organización de información	# personas de convocadas a la capacitación / # Certificación de capacitación en microsoft office, solfbank y tecnicas de archivos	Externa	Directivos de la Institución y Departamento de Talento Humano	\$ 80.00	Semestral
060	-Paquete de office y manejo de sistemas interbancarios		No cumple con el nivel académico, experiencia y le falta conocimientos herramientas de office, solfbank		Externa		\$ 80.00	
048	-Gestión documental		No cumple con nivel académico, experiencia financiera ni experiencia en el puesto actual, además requiere conocimiento en herramientas de office		Externa		\$ 80.00	

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda.

Elaboración: Las Autoras

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- A través del diagnóstico de la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda., se identificó que existen falencias en la actualización de información del expediente laboral del personal sobre todo en el historial de las últimas contrataciones, además necesitan mejorar el manual Orgánico y Funcional debido a que no todos los puestos cuentan con las especificaciones de los requerimientos y necesidad para cubrir con esas vacantes, así mismo las plazas de trabajo de Oficial de Archivo y asistente de Recursos Humanos, aunque están ocupadas, no han sido formalizadas dentro de la estructura orgánica.
- Del total de 77 empleados que se les aplicó el análisis de brecha de perfil de puestos el 56% cumple a cabalidad con todos los requerimientos solicitados en esas plazas, mientras que un 13% de estos no cumplen con el nivel de experiencia para el puesto, debido a que algunos han sido removido o ascendido en los últimos tiempos, sin embargo, este grupo de personas se encuentran acumulando este requisito a diario en el desempeño de sus funciones, así mismo con un 9% están los que no cumplen con la formación académica previa, sin embargo, su desenvolvimiento no se ve afectado y por último con un 19% están los que requieren capacitaciones para contrarrestar falencias en conocimientos o habilidades.
- El plan de capacitación fue elaborado específicamente para 15 trabajadores que fueron identificados con falencia de un nivel intermedio en conocimientos o habilidades, el mismo que cuenta con la respectiva codificación de los empleados, la temática a tratar, número de horas, evidencias o problemas a superar, tiempo de duración, responsables, presupuesto e indicadores de seguimiento y el tipo de capacitación a recibir.

5.2. RECOMENDACIONES

- A las autoridades competentes (Talento Humano) aplicar métodos o herramientas que permitan tener y mantener el expediente laboral del personal actualizado, como realizar los respectivos cambios o complementos al Manual Orgánico por Procesos en cuanto a los requisitos para cubrir los puestos de trabajo y anexar los dos puestos que están ocupados, pero no constan en el Manual, ya que esto permitirá mejorar el proceso de reclutamiento y selección del personal.
- A los Directivos y Talento Humano realizar análisis de brecha del perfil de los puestos en los últimos meses de cada año, para que las brechas identificadas en conocimientos, habilidades y destrezas sean tomadas en cuenta dentro del plan de capacitación y en el Plan Estratégico Anual, para poder con mayor exactitud erradicar o contrarrestar esas falencias y con ello mejorar el rendimiento laboral y otorgar mayor satisfacción a los trabajadores.
- A las autoridades correspondiente elaborar planes de capacitación encaminados a eliminar o mitigar falencias que vayan acorde a una necesidad, eliminando así el consumo de recursos innecesarios que provocan pérdida para la entidad sin contribución alguna a la productividad organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

- Amigot, P. y Martínez, L. (2013). Gestión por competencias, modelo empresarial y sus efectos subjetivos. Una mirada desde la Psicología Social Crítica. *Revista. Universidad Pública de Navarra, España*. 12 (4). p 3.
- Antezana, P y Linkimer, M. (2015). Guía para el análisis de puesto de trabajo. Recuperado de: [http://www.aedcr.com/redempresasinclusivas/files/caja De Herramientas/modulo_5.pdf](http://www.aedcr.com/redempresasinclusivas/files/caja%20De%20Herramientas/modulo_5.pdf)
- Antón, G. y González, L. (2014). Perfiles profesionales en el ámbito de las drogodependencias en Asturias: las ONG. Recuperado en: <https://asturiasplandrogas.files.wordpress.com/2014/10/informe-parte-1.pdf>
- Babaresco, A. método analítico. Recuperado en: [https://es.slideshare.net/dudyacks/mtodo-analtico-26064628](https://es.slideshare.net/dudyacks/metodo-analitico-26064628)
- Bailón, N. 2014. La capacitación y el desarrollo del personal. Recuperado en: <https://www.gestiopolis.com/la-capacitacion-y-el-desarrollo-del-personal/>
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (2013). ¿Qué niveles directivos existen en la empresa? Recuperado en <http://www.bbvacontuempresa.es/a/que-niveles-directivos-existen-la-empresa>
- Bermúdez, L. A. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes InterSedes: *Revista de las Sedes Regionales*, 16 (33). pp 3-4.
- Carballeda, P. Meza, A. 2013. El diagnóstico organizacional; elementos, Métodos y técnicas. Recuperado en: https://eva.udelar.edu.uy/pluginfile.php/453210/mod_folder/content/0/20.pdf?..
- Cadena, P. Rendón, R. Aguilar, J. Salinas, E. de la Cruz, F. Sangerman, D. (2017). Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación: un acercamiento en las ciencias sociales. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*. 8 (7) p 5.
- Cardona, C. y Restrepo, A. (2013). *Herramientas de control*. Obtenido de http://puntosdeencuentro.weebly.com/uploads/2/2/3/6/22361874/listas_de_chequeo.pdf

Camacho, J. (2014). Aplicación de la metodología MPC (modelo de perfiles por competencias) para fortalecer la gestión del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey de la Ciudad de Loja" p. 9.

COAC (Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda.) (2014). Reseña histórica, visión, misión, valores corporativos. Recuperado en: <https://www.coopcalcetaltda.fin.ec/Cooperativa/rese%C3%B1a-historica.aspx>

Corona, E. (2015). Ejemplos de investigación de campo. Recuperado en: <http://www.ejemplos.org/ejemplos-de-investigacion-de-campo.html>.

Correa, S.E. 2016. Incidencia de la Gestión por Competencias en el Crecimiento Empresarial. *Revista Innova*. 2 (1). pp 88-89.

De León, E. R. (2013). Gestión del talento humano en las pequeñas y medianas empresas en el área Urbana de Retalhuleu (Tesis pregrado). Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Díaz, L. Torruco, U. Martínez, M. Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Revista en investigación y educación médica*. 2 (7). p 3.

Fuentes, E. (2013). *Paráfrasis: El diagnóstico Organizacional; elementos, métodos y técnicas*. Recuperado en: <http://psicoorganizacionaltavo.blogspot.com/2013/09/parafrasis-el-diagnostico.html>

Gambetta, M. (2015). Estrategias de capacitación desarrolladas en un entorno corporativo estatal en Uruguay. *Revista cuadernos de investigación educativa*. 6 (2) p 3.

Gómez, C. y león, E. (2014). Método comparativo. *Revista Universidad Autónoma de Nuevo León*. p 228.

Gómez, E; Navas, D; Aponte, G; Betancourt, L. (2014). Metodología para la revisión bibliográfica y la gestión de información de temas científicos, a través de su estructuración y sistematización. Colombia. *Revista Dyna*. 81. Colombia.

- Gonzales, H. (2016). Gap análisis para implementación de ISO 9001:2015. Recuperado en: <https://calidadgestion.wordpress.com/tag/analisis-de-brechas/>
- Gonzales, Mortigo. y Berdugo (2013). La configuración de perfiles profesionales en la educación superior y sus implicaciones en el currículo. *Revista Científica General José María Córdova*. 12 (14). p 4
- Guerrero, C., Valverde, A.M. y, Gorjup M. T (2013). *Un análisis de la gestión por competencias en la empresa española. De la teoría a la práctica Contaduría y Administración*, Revista Contabilidad y Administración 58 (1). p 6.
- Hernández, H. Fernández, C. Baptista, M. (2016). Metodología de la investigación. Recuperado en: <http://www.pucesi.edu.ec/web/wp-content/uploads/2016/04/Hern%C3%A1ndez-Sampieri-R.-Fern%C3%A1ndez->
- Lacavex, M. A. (2012). Capacitación y adiestramiento para el trabajo en el Derecho Mexicano. *Revista de Derecho de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso*. (41). p 3.
- Lago, A.B. (2013). Capacitación en Planificación Estratégica. Impulso del Desarrollo Local con Microempresas Observatorio Laboral. *Revista Venezolana*, 6 (11). p 7.
- López, J. (2014). Diagnóstico de necesidades de capacitación en agencias bancarias de la ciudad de Huehuetenango. (tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar. P. 12
- Lozano, M.A., Gómez, D. L. y Santana, N. M. (2013). Técnicas para la elaboración de perfiles de puestos de trabajo basados en competencias para orientar el direccionamiento del recurso humano. (tesis de pregrado). Universidad EAN. Bogotá.
- Majad, M.A. (2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas *Revista de Investigación*, 40 (88). pp 4-5.
- Molina, G., Oquendo, T., Rodríguez, S., Montoya, N., Vesga, C., Lagos, N., Almanza, R: Chavarro-Medina, M., Goenaga, E. Y Arboleda, G. (2016). *Revista Gerencia Política salud*. 15 (30). p 110.

Manual Orgánico por Procesos de la Cooperativa Ahorro y Crédito Calceta Ltda. (2010). Manual de procesos. p

Marrero, R., Olivera, A., Garza, R., y González, C. 2015. Modelo de diagnóstico de procesos aplicado en la comercializadora de artículos ópticos. *Revista Industrial*. 36 (1), 2

Marín, I. (2014). Estrategia de formación y capacitación para las Unidades Básicas de Producción Cooperativa. Acciones para su implementación. *Cooperativismo y Desarrollo* 10 (1), 9

Marín, R. A. (2016). Modelo de gestión del talento humano basado en competencias por la policía nacional. (tesis pregrado). Centro Unidad militar. Colombia.

Matsumoto, R. 2014. Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto. *Revista Perspectivas*. (34). p 2.

Martínez, C. ¿Qué es la Investigación Documental? Características Principales (En línea). Disponible en: <https://www.lifeder.com/investigacion-documental/>

Mejía, A., Bravo, M. y Montoya, A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Revista Ingeniería industrial*, 34 (1). pp 2-3.

Merina, A. E. (2017, enero). Análisis del perfil profesional. Recuperado en: <https://caminandohaciafuturo.wordpress.com/2017/01/17/analisis-del-perfil-profesional/>

Molina, G., Oquendo, T., Rodríguez, S., Montoya, N., Vesga, C., Lagos, N., Almanza, R., Chavarro, M., Goenaga, E. y Arboleda, G. (2014). Gestión del talento humano en salud pública. Un análisis en cinco ciudades colombianas. *Revista Gerencia*. 15 (30), 3.

Moreno, J. E y Marcaccio, A (2014). Perfiles profesionales y valores relativos al trabajo. *Revistas Ciencias Psicológicas* 8 (2) p 5.

Muñiz, A. y Verde, N. (2016). Procedimiento para el diagnóstico y proyección de la formación por competencias. *Revista Ingeniería Industria*. 37 (3), 8

- Naranjo, M. G., Ayala, N. P., y Castro, I. 2014. Diagnóstico organizacional con perspectiva de género en el Instituto Tecnológico de los Mochis, período 2013. *Revista. Ra Ximhai*. 10 (5), 2
- Nina, J. (2014). Diseño de una guía de turismo cultural para el fortalecimiento de las actividades turísticas del cantón guano. Recuperado de: <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/2039/1/TURTYH009-2014.pdf>
- Ortiz, M. (2015). Guía de entrevista y de observación. Recuperado de: https://prezi.com/ooatecj5_fgt/guia-de-entrevista-y-de-observacion/
- Paiva, F., y Oliva, I. (2014). El diagnóstico en la escuela como proceso de subjetivación: complejidad, aprendizaje y dominios de observación. *Revista Polis Santiago*. 13 (37), 2
- Paspuel, k., Arteaga, C., Cadena, M., y Toapanta, M. (2017). Evaluación del proceso administrativo de tres Cooperativas de Ahorro y Crédito seleccionadas del cantón "Quito". 5 (1), 3
- Pulido, J. C. (2015). El talento humano como estrategia de productividad. (tesis de pregrado). Universidad Militar Nueva Granada. Colombia.
- Nigenda, G., Alcalde, J., González, L., Serván, E., Sebastián García, S. y Lozano, R. (2016). Eficiencia de los recursos humanos en salud: una aproximación a su análisis en México. *Revista Salud pública de México*, 58 (5). p 2
- Ramírez, M.A. y Sánchez, D.F. (2014). Los planes de carrera como estrategia para lograr "Inplacement" en la organización. Recuperado en: <https://www.ceipa.edu.co/lupa/index.php/lupa/article/view/135/265>
- Ramírez, C.J. Garzón, H.Y. Guerra, R. J. Noreña R. F. y Jaramillo, A. M. (2014). Diagnóstico organizacional: generalidades y herramientas. Recuperado en: https://senaintro.blackboard.com/bbcswebdav/institution/semillas/733451_1_VIRTUAL/Contenido/Documentos/Fase_3/Actividad_de_aprendizaje_11/Material_formacion/Diagn%C3%B3stico%20organizacional%20generalidades%20y%20herramientas.pdf

Reglamento de la Ley Orgánica Economía Popular y Solidaria. (2012). Consejo de Administración.

Reglamento de la Constitución, Organización, Funcionamiento y Liquidación de las Cooperativas de Ahorro (2009). Disposiciones Generales.

Romero, L. 2016. Como hacer el diseño y análisis de un puesto. Revista Recursos humanos. 1 (1). P1

Romero, J. 2013. Análisis y descripción de puestos operativos para un sistema de gestión de recursos humanos por competencias en una empresa manufacturera. Recuperado en: <http://eprints.uanl.mx/3693/1/1080256648.pdf>

Ruiz, X. y Millán, G. (2015). Análisis de brechas. Recuperado en: http://www.odontologia.unal.edu.co/docs/claustros-colegiaturas_2013-2015/Guia_Analisis_Brechas.pdf

Sandoval, F., y Pernalet, D., (2014). Marco de trabajo para gestionar las competencias laborales. *Revista. Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 11 (3), p. 10

Sapien, A.L. Piñón, L.C. Gutiérrez, M.C. (2014). Capacitación en la empresa mexicana: un estudio de formación en el trabajo. *Revista Civilizar*. 12 (27). p 5

Swanson, M., (2018). Lista de títulos de puestos ejecutivos. Recuperado en: <https://www.cuidatudinero.com/13136949/lista-de-titulos-de-puestos-ejecutivos>

TMI (The Mountain Institute). (2014). Análisis de brechas. *Recuperado de:* <http://www.para-agua.net/biblioteca/para-agua/450-analisis-de-brechas>

OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) 2017. La Contratación Pública en el Perú: Reforzando Capacidad y Coordinación: Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública. Ediciones OCDE. FR. 151 p.

Universidad Nacional de Colombia, 2013. Análisis de brechas. Recuperado de: http://www.odontologia.unal.edu.co/docs/claustros-colegiaturas_2013-2015/Guia_Analisis_Brechas.pdf

Universidad de las Américas (2013). Diagrama de Causa y Efecto. Recuperado de: <http://www.udla.cl/portales/tp6c6191b55q52/uploadImg/File/autoaprendizaje/Ficha%205%20Diagrama%20de%20causa-efecto.pdf>

Yaguarshungo, W.P. (2016). Aplicación del programa Excel en la enseñanza aprendizaje de estadística descriptiva, en los estudiantes de décimo año de educación básica de la unidad educativa "Nidia Jaramillo "año lectivo 2015 – 2016. Tesis Pre-grado. Universidad Nacional del Chimborazo. Ecuador. p 30

ANEXOS

ANEXO 1. Entrevista al Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda.

Objetivo: Obtener un diagnóstico actualizado sobre los puestos de trabajo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda.

1. ¿Cómo se desarrollan los procesos en la institución en relación a la distribución de funciones y responsabilidades?
2. ¿Quién presenta las propuestas de actualización de la normativa interna institucional?
3. ¿Cuáles son las actividades más significativas del departamento de talento humano?
4. ¿El proceso de reclutamiento y selección del personal se lo ejecuta únicamente en la matriz de la institución, o cada una de las sucursales realizan su proceso de captación del recurso humano?
5. ¿Los documentos habilitantes del personal para acceder al puesto de trabajo se encuentran actualizados en los respectivos expedientes de cada trabajador?
6. ¿Conoce Ud. Cuáles son los beneficios de realizar un análisis de brecha de perfil de puesto?
7. ¿En la Cooperativa se ha ejecutado algún análisis de brechas de perfil de puesto?
8. Como es usual en todo proceso de selección existe una pequeña brecha entre el perfil de puesto y la persona seleccionada ¿Cuáles son las medidas aplicadas para cerrarlas o minimizar estas brechas identificadas?
9. ¿Cómo se determinan las necesidades de capacitación para el personal?
10. ¿Existe un plan de capacitación previamente definido y alineado con el plan estratégico institucional?

ANEXO 2. Entrevista a la jefa de Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda.

Objetivo: Obtener un diagnóstico actualizado sobre los puestos de trabajo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda.

1. ¿Cuál es el número de empleados total que tiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta incluidas sucursales?
2. ¿Cuál es el proceso de reclutamiento y selección que aplica la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta para cubrir sus vacantes tanto en los puestos operativos y ejecutivos?
3. ¿Con qué periodicidad los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta son evaluados en conocimientos y destrezas?
4. ¿Cuáles son las estrategias para incentivar o motivar al personal a ser partícipes de los planes de capacitación?
5. ¿Cuál fue la última vez que se ejecutó un análisis de brecha de puestos de trabajo del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta?
6. Si no se ha realizado ¿Cuáles han sido las causas por lo que no se ha ejecutado un análisis de brecha del perfil de puesto?
7. ¿Aplica esta institución algún proceso de convalidación de años de experiencia con el nivel de preparación académica?
8. Como es usual en todo proceso de selección existe una pequeña brecha entre el perfil de puesto y la persona seleccionada ¿Cuáles son las medidas aplicadas para cerrarlas o minimizar estas brechas identificadas?
9. ¿Cómo se determinan las necesidades de capacitación para el personal?
10. ¿Existe un plan de capacitación previamente definido y alineado con el plan estratégico institucional?

ANEXO 3. Ficha Observación

FICHA DE OBSERVACIÓN PARA EL ANÁLISIS DE BRECHA DEL PERFIL DE PUESTO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CALCETA LTDA.			
DESCRIPCIÓN	SI	NO	INCONCLUSO
PARÁMETROS A OBSERVAR EN EL MANUAL ORGÁNICO POR PROCESOS			
Establece la misión del puesto de trabajo			
Cuenta con la descripción de las funciones y/o tareas a desempeñar			
Especifica las Condiciones de trabajo			
Define las competencias requeridas			
Precisa el resultado o el producto del trabajo			
Especifica el nivel de especialización requerido			
PARÁMETROS A OBSERVAR EN EL AMBIENTE			
Disponen de las herramientas, máquinas, equipos, tecnología para la ejecución del trabajo			
Nivel jerárquico determinado			
PARÁMETROS A OBSERVAR EN EL EXPEDIENTE			
Descripción de las aptitudes			
Capacitaciones validadas			
Experiencias			
Documentación habilitante completa			
Historial laboral (certificaciones)			

ANEXO 4. Matriz de Análisis De Perfil De Puestos el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta

MATRIZ DE ANALISIS DE PERFIL DE PUESTOS DEL PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CALCETA						
Nombre y Apellidos:						
Nombre del Puesto:						
Proceso o Unidad:						
COMPARACIÓN DEL PERFIL REQUERIDO Y EL PERFIL REAL IDENTIFICADO						
Áreas	Requerimientos del perfil	Perfil del Empleado			Hallazgos (Brechas identificadas)	
		INSTRUCCIÓN FORMAL				
1.- Educación	FORMACIÓN ACADÉMICA	NIVEL DE INSTRUCCIÓN FORMAL	TITULO	ÁREAS DE LOS CONOCIMIENTOS FORMALES		
	1.1					
	1.2					
	1.3					
2.- Experiencia laboral	Lapso de tiempo de trabajo	Desarrollo Profesional				
		2.1. Experiencia en institución financieras	2.2. Cargo actual	3.3. Otras entidades		
	2.1.					
	2.2					
3. Competencias	Conocimientos	Nivel de conocimientos				
		Avanzado	Intermedio	Básico		
		3.1.				
		3.2.				
	Destreza y habilidades	Nivel				
		Avanzado	Intermedio	Básico		
		3.3.				
		3.4.				
4.-Desempeño	Funciones Principales a desempeñar					
	4.1. 4.2					

ANEXO 5. Escala de puntuación para la validación de los perfiles de puesto de la Cooperativa

ESCALA DE PUNTUACIÓN PARA LA VALIDACIÓN DE LOS PERFILES DE PUESTO DE LA COOPERATIVA				
INDICADORES	EXPERIENCIAS EN I. F.	PUNTOS POR AÑOS DE E.	EXPERIENCIAS EN EL PUESTO	PUNTOS POR AÑOS DE E.
EXPERIENCIA LABORAL	5 años	100	3 años	50
	4 años	85	2 años	40
	3 años	70	2 años	30
	2 años	55	1 años	30
	1 años	40	0 años	0
	0 años	0	0 años	0
INSTRUCCIÓN EDUCATIVA	Nivel de Escolaridad			Puntuación
	Cuarto nivel titulado			200
	Tercer nivel titulado			180
	Tercer nivel titulado y aprobado segundo año			150
	Bachiller			100
	Primaria			80
SOLUCIÓN DE PROBLEMA	Complejidad del puesto			Puntuación
	Muy alta			80
	Alta			60
	Media			40
	Media baja			20
	Baja			0
	Complejidad del problema y toma de decisiones			Puntuación
	Dirige la entidad			80
	Toma dediciones de muy alto Impacto			60
	Toma dediciones de alto Impacto			50
	Toma dediciones de mediano Impacto			40
	Toma dediciones de bajo Impacto			30
	Toma dediciones sin Impacto			20
RESPONSABILIDADES	Rol del puesto			
	Dirección General			200
	Coordinación y Ejecución			150
	Supervisor y Ejecución			125
	Ejecutor de Procesos			100
	Soporte de Procesos			50
	Servicios			25

ANEXO 6. Matriz de análisis de brecha Oficial de Captaciones

MATRIZ DE ANÁLISIS DE PERFIL DE PUESTOS DEL PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CALCETA					
Código:	074				
Nombre del Puesto:	OFICIAL DE CAPTACIONES/ATENCIÓN AL CLIENTE				
Proceso o Unidad:	CAPTACIÓN				
COMPARACIÓN DEL PERFIL REQUERIDO Y EL PERFIL REAL IDENTIFICADO					
ÁREAS	REQUERIMIENTO DEL P	PERFIL DEL TRABAJADOR			Hallazgos (Brechas identificadas)
		INSTRUCCIÓN FORMAL			
1.- EDUCACIÓN	Formación académica	1.1. Nivel de instrucción formal	1.2. Título	1.3. Áreas de los conocimientos formales	
	1.1 TERCER NIVEL	TERCER NIVEL	PSICOLOGÍA CLÍNICA	EDUCACIÓN VÍAL- PSICOLOGÍA CLÍNICA	
	1.2 INGENIERO COMERCIAL				
	1.3 ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y AFINES				
2.- EXPERIENCIA LABORAL	Lapso de tiempo de trabajo	DESARROLLO PROFESIONAL			40 puntos
		2.1. Experiencia en institución financieras	2.2. Cargo Actual	3.3. Otras entidades	
	1.1 SEIS MESES A UN AÑO	4 MESES	-	-	
	1.2 SEIS MESES A UN AÑO	-	4 MESES	-	
	1.3 CERO AÑOS	-	-	NO	
3.- COMPETENCIAS	Conocimientos	NIVEL DE CONOCIMIENTOS			Requiere refuerzo en finanzas, Banca y Productos Financieros.
		Avanzado	Medio	Básico	
	FINANZAS	-	X	-	
	BANCA	-	X	-	
	PRODUCTOS FINANCIEROS	-	X	-	
	HERRAMIENTAS DE OFFICE	X	-	-	
	INTERNET	X	-	-	
	SOLFBANK	X	-	-	
	Destreza y habilidades	Nivel			
		Avanzado	Medio	Básico	
	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	X	-	-	
	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	X	-	-	
	ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN	X	-	-	
	CAPACIDAD DE APRENDER	X	-	-	
4.-DESEMPEÑO	Funciones Principales a desempeñar				
	VENDER E INSTRUMENTAR LOS SERVICIOS FINANCIEROS				
	REALIZAR LA APERTURA Y CIERRE DE CUENTAS				
	ATENDER A LOS SOCIOS, GENERAR Y ENVIAR ESTRUCTURAS AL BANCO CENTRAL				
	REALIZAR LA EMISIÓN Y ENTREGA DE DÉBITOS				

ANEXO 7. Matriz de análisis de brecha Oficial de Captaciones A/C

MATRIZ DE ANÁLISIS DE PERFIL DE PUESTOS DEL PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CALCETA					
Código:	008				
Nombre del Puesto:	OFICIAL DE CAPTACIONES/ATENCIÓN AL CLIENTE				
Proceso o Unidad:	CAPTACIÓN				
COMPARACIÓN DEL PERFIL REQUERIDO Y EL PERFIL REAL IDENTIFICADO					
ÁREAS	REQUERIMIENTO DEL PERFIL	PERFIL DEL TRABAJADOR			Hallazgos (Brechas identificadas)
1.- EDUCACIÓN	Formación académica	INSTRUCCIÓN FORMAL			
		1.1. Nivel de instrucción formal	1.2. Título	1.3. Áreas de los conocimientos formales	
	1.1 TERCER NIVEL	BACHILLER	CONTADOR EN CIENCIAS DEL COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN	SERVICIO AL CLIENTE- TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN- TRABAJO EN EQUIPO- ADMINISTRACIÓN	80
	1.2 INGENIERO COMERCIAL				
	1.3 ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y AFINES				
2.- EXPERIENCIA LABORAL	Lapso de tiempo de trabajo	DESARROLLO PROFESIONAL			
		2.1. Experiencia en institución financieras	2.2. Cargo Actual	3.3. Otras entidades	
	1.1 UN AÑO	8 AÑOS	-	-	
	1.2 UN AÑO	-	3 AÑOS	-	
	1.3 CERO AÑOS	-	-	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHONE LTDA. (3 AÑOS)	
3.- COMPETENCIAS	Conocimientos	NIVEL DE CONOCIMIENTOS			Requiere conocimientos en Finanzas y Banca
		Avanzado	Intermedio	Básico	
	FINANZAS	-	X	-	
	BANCA	-	X	-	
	PRODUCTOS FINANCIEROS	X	-	-	
	HERRAMIENTAS DE OFFICE	X	-	-	
	INTERNET	X	-	-	
	SOLFBANK	X	-	-	
	Destreza y habilidades	Nivel			
		Avanzado	Intermedio	Básico	
	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	X	-	-	
	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	X	-	-	
	ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN	X	-	-	
CAPACIDAD DE APRENDER	X	-	-		
4.-DESEMPEÑO	Funciones Principales a desempeñar				
	VENDER E INSTRUMENTAR LOS SERVICIOS FINANCIEROS				
	REALIZAR LA APERTURA Y CIERRE DE CUENTAS				
	ATENDER A LOS SOCIOS, GENERAR Y ENVIAR ESTRUCTURAS AL BANCO CENTRAL				
	REALIZAR LA EMISIÓN Y ENTREGA DE DÉBITOS				

ANEXO 8. Matriz de análisis de brecha Jefe de Riesgo

MATRIZ DE ANÁLISIS DE PERFIL DE PUESTOS DEL PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CALCETA					
Código:	013				
Nombre del Puesto:	JEFE DE RIESGOS				
Proceso o Unidad:	RIESGO				
COMPARACIÓN DEL PERFIL REQUERIDO Y EL PERFIL REAL IDENTIFICADO					
ÁREAS	REQUERIMIENTO DEL PERFIL	PERFIL DEL TRABAJADOR			Hallazgos (Brechas identificadas)
1.- EDUCACIÓN	Formación académica	INSTRUCCIÓN FORMAL			
		1.1. Nivel de instrucción formal	1.2. Título	1.3. Áreas de los conocimientos formales	
	1.1 TERCER NIVEL	TERCER NIVEL	INGENIERO COMERCIAL	SERVICIO DE RENTAS INTERNAS- RIESGOS OPERATIVO-ANÁLISI DE MAPEO DE PROCESOS- PREVEENCIÓN DE LAVADO DE DINERO	
	1.2 INGENIERO COMERCIAL/ECONOMISTA Y AFINES				
	1.3 ANÁLISIS FINANCIERO, ESTADÍSTICA, MATEMÁTICAS Y AFINES				
2.- EXPERIENCIA LABORAL	Lapso de tiempo de trabajo	DESARROLLO PROFESIONAL			20
		2.1. Experiencia en institución financieras	2.2. Cargo Actual	3.3. Otras entidades	
	1.1 TRES AÑOS	8 AÑOS	-	-	
	1.2 TRES AÑOS	-	1 AÑO	-	
	1.3 CERO AÑOS	-	-	CONSEJO DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA (3 AÑOS)	
3.- COMPETENCIAS	Conocimientos	NIVEL DE CONOCIMIENTOS			Requiere fortalecer Estadísticas
		Avanzado	Intermedio	Básico	
	ESTADÍSTICA	-	X	-	
	FINANZAS	X	-	-	
	ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS INTEGRALES	X	-	-	
	BANCA	X	-	-	
	SOLFBANK	X	-	-	
	SPPS	X	-	-	
	HERRAMIENTAS DE OFFICE	X	-	-	
	Destreza y habilidades	Nivel			
		Avanzado	Intermedio	Básico	
	LIDERAZGO	X			
	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	X			
GENERACIÓN DE IDEAS	X				
TRABAJO EN EQUIPO	X				
4.-DESEMPEÑO	Funciones Principales a desempeñar				
	ELABORAR INFORMNES DE LA GESTIÓN DE RIESGO INTEGRALES DE LA ENTIDAD PARA CONOCIMIENTO DEL RESPECTIVO COMITÉ				
	REALIZAR ANÁLISIS TÉCNICO DE ALERTAS Y ACCIONES PARA MINIMIZAR CADA UNO DE LOS RIESGOS ESTABLECIDOS				
	ELABORAR EL MAPA DE RIESGOS INSTITUCIONALES				

ANEXO 9. Matriz de análisis de brecha Oficial de Captaciones/R

MATRIZ DE ANÁLISIS DE PERFIL DE PUESTOS DEL PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CALCETA					
Código:	014				
Nombre del Puesto:	OFICIAL DE CAPTACIONES-RECAUDADOR				
Proceso o Unidad:	CAPTACIÓN				
COMPARACIÓN DEL PERFIL REQUERIDO Y EL PERFIL REAL IDENTIFICADO					
ÁREAS	REQUERIMIENTO DEL PERFIL	PERFIL DEL TRABAJADOR			Hallazgos (Brechas identificadas)
1.- EDUCACIÓN	Formación académica	INSTRUCCIÓN FORMAL			
		1.1. Nivel de instrucción formal	1.2. Título	1.3. Áreas de los conocimientos formales	
	1.1 TERCER NIVEL	TERCER NIVEL	LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN MENCIÓN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y RELACIONES PÚBLICAS	RELACIONES PÚBLICAS- IMAGEN CORPORATIVA- SEGURIDAD EN INTERNET- COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	
	1.2 INGENIERO COMERCIAL O AFINES				
	1.3 ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y AFINES				
2.- EXPERIENCIA LABORAL	Lapso de tiempo de trabajo	DESARROLLO PROFESIONAL			15 10
		2.1. Experiencia en institución financieras	2.2. Cargo Actual	3.3. Otras entidades	
	1.1 DOS AÑOS	1 AÑO	-	-	
	1.2 DOS AÑOS	-	1 AÑO	-	
	1.3 CERO AÑOS	-	-	GAD DEL CANTÓN BOLÍVAR (7 MESES)	
3.- COMPETENCIAS	Conocimientos	NIVEL DE CONOCIMIENTOS			
		Avanzado	Intermedio	Básico	
	SOLFBANK	X	-	-	
	HERRAMIENTAS OFFICE	X	-	-	Necesita habilidad en Orientación al Cliente
	Destreza y habilidades	Nivel			
		Avanzado	Intermedio	Básico	
	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	-	X	-	
	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	X	-	-	
	ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN	X	-	-	
	CAPACIDAD DE APRENDER	X	-	-	
4.-DESEMPEÑO	Funciones Principales a desempeñar				
	VENDER CRÉDITOS				
	REALIZAR APERTURAS DE CUENTAS Y ATENDER A SOCIOS				
	GENERAR ESTRUCTURAS				
	REALIZAR LA EMISIÓN Y ENTREGA DE DÉBITOS				
	ELABORAR REPORTES PARA EL JEFE DE CAPTACIONES				

ANEXO 10. Matriz de análisis de brecha Oficial de Captaciones A/C

MATRIZ DE ANÁLISIS DE PERFIL DE PUESTOS DEL PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CALCETA					
Código:	018				
Nombre del Puesto:	OFICIAL DE CAPTACIONES/ATENCIÓN AL CLIENTE				
Proceso o Unidad:	CAPTACIÓN				
COMPARACIÓN DEL PERFIL REQUERIDO Y EL PERFIL REAL IDENTIFICADO					
ÁREAS	REQUERIMIENTO DEL PERFIL	PERFIL DEL TRABAJADOR			Hallazgos (Brechas identificadas)
1.- EDUCACIÓN	Formación académica	INSTRUCCIÓN FORMAL			
		1.1. Nivel de instrucción formal	1.2. Título	1.3. Áreas de los conocimientos formales	
	1.1 TERCER NIVEL	TERCER NIVEL	LICENCIAD A EN SECRETARI DO EJECUTIVO	ÉTICA Y PROTÓCOLO-INFORMÁTICA BÁSICA- RELACIONES HUMANAS	
	1.2 INGENIERO COMERCIAL				
	1.3 ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS				
2.- EXPERIENCIA LABORAL	Lapso de tiempo de trabajo	DESARROLLO PROFESIONAL			
		2.1. Experiencia en institución financieras	2.2. Cargo Actual	3.3. Otras entidades	
	1.1 UN AÑO	3 AÑOS	-	-	
	1.2 UN AÑO	-	1 AÑO	-	
	1.3 CERO AÑOS	-	-	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AGRICOLA JJUNÍN LTDA. (1 AÑO)	
3.- COMPETENCIAS	Conocimientos	NIVEL DE CONOCIMIENTOS			Requiere conocimientos en Banca, Finanzas y Productos Financieros
		Avanzado	Intermedio	Básico	
	FINANZAS	-	X	-	
	BANCA	-	X	-	
	PRODUCTOS FINANCIEROS	-	X	-	
	HERRAMIENTAS DE OFFICE	X	-	-	
	INTERNET	X	-	-	
	SOLFBANK	X	-	-	
	Destreza y habilidades	Nivel			
		Avanzado	Intermedio	Básico	
	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	X			
	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	X			
	ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN	X			
	CAPACIDAD DE APRENDER	X			
	Funciones Principales a desempeñar				
	VENDER E INSTRUMENTAR LOS SERVICIOS FINANCIEROS				
	REALIZAR LA APERTURA Y CIERRE DE CUENTAS				
ATENDER A LOS SOCIOS, GENERAR Y ENVIAR ESTRUCTURAS AL BANCO CENTRAL					
REALIZAR LA EMISIÓN Y ENTREGA DE DÉBITOS					

ANEXO 11. Matriz de análisis de brecha Secretaria

MATRIZ DE ANÁLISIS DE PERFIL DE PUESTOS DEL PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CALCETA					
Código:	020				
Nombre del Puesto:	ASISTENTE DE SECRETARIA ADMINISTRATIVA				
Proceso o Unidad:	SECRETARIA				
COMPARACIÓN DEL PERFIL REQUERIDO Y EL PERFIL REAL IDENTIFICADO					
ÁREAS	REQUERIMIENTO DEL PERFIL	PERFIL DEL TRABAJADOR			Hallazgos (Brechas identificadas)
1.- EDUCACIÓN	Formación académica	INSTRUCCIÓN FORMAL			
		1.1. Nivel de instrucción formal	1.2. Título	1.3. Áreas de los conocimientos formales	30
	1.1 TERCER NIVEL	TERCER NIVEL EN PROCESO	OCTAVO SEMESTRE DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA	CONTABILIDAD-SERVICIO DE RENTAS INTERNAS-ARCHIVO-AUDITORÍA	
	1.2 SECRETARIADO EJECUTIVO O SEGUNDO AÑO DE UNIVERSIDAD APROBADO				
	1.3 OFIMÁTICA Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS				
2.- EXPERIENCIA LABORAL	Lapso de tiempo de trabajo	DESARROLLO PROFESIONAL			
		2.1. Experiencia en institución financieras	2.2. Cargo Actual	3.3. Otras entidades	
	1.1 TRES AÑOS	7 MESES	-	-	70 55
	1.2 TRES AÑOS	-	7 MESES	-	
	1.3 CERO AÑOS	-	-	HP CONSTRUCCIONES CIVILES (4 AÑOS) CARRIZAL CHONE (6 MESES)	
3.- COMPETENCIAS	Conocimientos	NIVEL DE CONOCIMIENTOS			Requiere fortalecer conocimientos en protocolo y relaciones públicas
		Avanzado	Intermedio	Básico	
	SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	X	-	-	
	TÉCNICAS DE ARCHIVO	X	-	-	
	PRÓTOCOLO Y RELACIONES PÚBLICAS		X	-	
	REDACCIÓN COMERCIAL	X	-	-	
	GRÁMTICA	X	-	-	
	ORTOGRAFÍA	X	-	-	
	Destreza y habilidades	Nivel			Requiere fortalecer habilidad en Trabajo en Equipo
		Avanzado	Intermedio	Básico	
	CONTROL DIRECTIVO	X	-	-	
	MANEJO DE CONFLICTOS	X	-	-	
COMPROMISO	X	-	-		
SENTIDO DE PERTENENCIA	X	-	-		
CONOCIMIENTO DEL CARGO	X	-	-		
TRABAJO EN EQUIPO		X	-		
4.-DESEMPEÑO	Funciones Principales a desempeñar				
	PLANIFICAR, ORGANIZAR EL TRABAJO DE ASISTENCIA DE SECRETARIA GENERAL Y GERENCIA GENERAL				
	RECIBIR, REVISAR, REGISTRAR, CLASIFICAR Y DISTRIBUIR LA DOCUMENTACIÓN OFICIAL QUE INGRESA Y SALE DE LA COOPERATIVA				
	MANEJAR EL PROTOCOLO INSTITUCIONAL				
	TODAS LAS DEMÁS QUE LE ASIGNE SU JEFE INMEDIATO				

ANEXO 12. Matriz de análisis de brecha Asistente de Sistema

MATRIZ DE ANÁLISIS DE PERFIL DE PUESTOS DEL PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CALCETA					
Código:	023				
Nombre del Puesto:	ASISTENTE DE SISTEMAS				
Proceso o Unidad:	SISTEMA				
COMPARACIÓN DEL PERFIL REQUERIDO Y EL PERFIL REAL IDENTIFICADO					
ÁREAS	REQUERIMIENTO DEL PERFIL	PERFIL DEL TRABAJADOR			Hallazgos (Brechas identificadas)
1.- EDUCACIÓN	Formación académica	INSTRUCCIÓN FORMAL			
		1.1. Nivel de instrucción formal	1.2. Título	1.3. Áreas de los conocimientos formales	
	1.1 TERCER NIVEL	TERCER NIVEL	INGENIERO EN INFORMÁTICA	REPARACIÓN DE COMPUTADORES E INTERNET-REDES INFORMÁTICAS-INFORMÁTICA	
	1.2 INGENIERO EN SISTEMAS				
	1.3 INFORMÁTICA				
2.- EXPERIENCIA LABORAL	Lapso de tiempo de trabajo	DESARROLLO PROFESIONAL			
		2.1. Experiencia en institución financieras	2.2. Cargo Actual	3.3. Otras entidades	
	1.1 TRES AÑOS	1 AÑO	-	-	15 10
	1.2 TRES AÑOS	-	1 AÑO	-	
	1.3 CERO AÑOS	-	-	NO	
3.- COMPETENCIAS	Conocimientos	NIVEL DE CONOCIMIENTOS			
		Avanzado	Intermedio	Básico	
	INFORMÁTICA	X	-	-	
	BASE DE DATOS	X	-	-	
	MANTENIMIENTO DE S.	X	-	-	
	DESARROLLO DE SISTEMAS	X	-	-	
	Destreza y habilidades	Nivel			Requiere fortalecer Trabajo en Equipo
		Avanzado	Intermedio	Básico	
	TRABAJAR BAJO PRESIÓN	-	X	-	
	ELABORACIÓN DE INFORMES	X	-	-	
	ORGANIZADO Y METÓDICO	X	-	-	
	AUTODIDÁCTICO Y PROACTIVO	X	-	-	
	CREATIVO E INNOVADOR	X	-	-	
4.-DESEMPEÑO	Funciones Principales a desempeñar				
	COLABORAR EN LA ELABORACIÓN DE LOS MANUALES DE USUARIO Y PROGRAMADOR DE LOS SISTEMAS DESARROLLADOS				
	COLABORAR EN LA PLANIFICACIÓN DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS INFORMÁTICOS DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN DE LA COOPERATIVA				
	COORDINAR EL MANTENIMIENTO Y MONITOREO PERMANENTE DEL SISTEMA OPERATIVO DE TRANSMISIÓN DE DATOS ENTRE LAS OFICINAS OPERATIVAS DE LA INSTITUCIÓN				
	DISEÑAR Y REVISAR ARCHIVOS, BASES DE DATOS Y SUS RESPECTIVOS MECANISMOS DE ACCESO Y APLICACIÓN DE LOS MISMOS, PARA SU MANTENIMIENTO Y ACTUALIZACIÓN				
	REALIZAR MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE SOTFWARE Y HARDWARE A LAS DIFERENTES ÁREAS OPERATIVAS Y ATMS				

ANEXO 13. Matriz de análisis de brecha de Cajero

MATRIZ DE ANÁLISIS DE PERFIL DE PUESTOS DEL PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CALCETA					
Código:	034				
Nombre del Puesto:	CAJERO				
Proceso o Unidad:	CAPTACIÓN				
COMPARACIÓN DEL PERFIL REQUERIDO Y EL PERFIL REAL IDENTIFICADO					
ÁREAS	REQUERIMIENTO DEL PERFIL	PERFIL DEL TRABAJADOR			Hallazgos (Brechas identificadas)
1.- EDUCACIÓN	Formación académica	INSTRUCCIÓN FORMAL			
		1.1. Nivel de instrucción formal	1.2. Título	1.3. Áreas de los conocimientos formales	30
	1.1 TERCER NIVEL	TERCER NIVEL EN PROCESO	OCTAVO SEMESTRE DE INFORMÁTICA	HERRAMIENTAS OFFICE- ATENCIÓN AL CLIENTE- INFORMÁTICA	
	1.2 CIENCIAS DE COMERCIO DE ADMINISTRACIÓN				
	1.3 ADMINISTRACION DE EMPRESA Y AFINES				
2.- EXPERIENCIA LABORAL	Lapso de tiempo de trabajo	DESARROLLO PROFESIONAL			
		2.1. Experiencia en institución financieras	2.2. Cargo Actual	3.3. Otras entidades	
	1.1 UN AÑO	3 AÑOS	-	-	
	1.2 UN AÑO	-	2 AÑOS	-	
	1.3 CERO AÑOS	-	-	INMOBILIARIA FARYB (1 AÑO)	
3.- COMPETENCIAS	Conocimientos	NIVEL DE CONOCIMIENTOS			
		Avanzado	Intermedio	Básico	
	SOLFBANK	X	-	-	
	HERRAMIENTAS DE OFFICE	X	-	-	
	INTERNET	X	-	-	
	CONTABILIDAD	X	-	-	
	Destreza y habilidades	Nivel			Requiere fortalecer habilidades de organización de Información
		Avanzado	Intermedio	Básico	
	DINAMISMO	X	-	-	
	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	X	-	-	
	ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACION	-	X	-	
	CAPACIDAD PARA APRENDER	X	-	-	
4.-DESEMPEÑO	Funciones Principales a desempeñar				
	RECEPTAR Y PAGAR VALORES EN VENTANILA				
	ALIMENTAR AL ATM Y REALIZAR EL CUADRE				
	MANTENER EL ARCHIVO DE PAPELETAS Y DOCUMENTOS DE REVISIÓN				
	REALIZAR EL CIERRE Y CUADRE DE CAJA DIARIO				

ANEXO 14. Matriz de análisis de Auditoría Interna

MATRIZ DE ANÁLISIS DE PERFIL DE PUESTOS DEL PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CALCETA					
Código:	039				
Nombre del Puesto:	AUDITORÍA INTERNA				
Proceso o Unidad:	AUDITORÍA				
COMPARACIÓN DEL PERFIL REQUERIDO Y EL PERFIL REAL IDENTIFICADO					
ÁREAS	REQUERIMIENTO DEL PERFIL	PERFIL DEL TRABAJADOR			Hallazgos (Brechas identificadas)
1.- EDUCACIÓN	Formación académica	INSTRUCCIÓN FORMAL			
		1.1. Nivel de instrucción formal	1.2. título	1.3. Áreas de los conocimientos formales	
	1.1 TERCER NIVEL	TERCER NIVEL Y TÉCNICO SUPERIOR	PROFESORA DE SEGUNDA ENSEÑANZA EN SECRETARIADO EJECUTIVO	CONTABILIDAD-MEDICIÓN DEL RIESGO-SECRETARIADO EJECUTIVO	
	1.2 INGENIERO O LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA				
	1.3 CONTABILIDAD/AUDITORÍA				
2.- EXPERIENCIA LABORAL	Lapso de tiempo de trabajo	DESARROLLO PROFESIONAL			
		2.1. Experiencia en institución financieras	2.2. Cargo Actual	3.3. Otras entidades	
	1.1 CINCO AÑOS	33 AÑOS	-	-	50 puntos
	1.2 CINCO AÑOS	-	5 MESES	-	
	1.3 CERO AÑOS	-	-	COOPERATIVA DE TRANSPORTE RIO CARRIZAL (10 AÑOS)	
3.- COMPETENCIAS	Conocimientos	NIVEL DE CONOCIMIENTOS			Requiere conocimientos en Contabilidad y Finanzas
		Avanzado	Intermedio	Básico	
	AUDITORÍA	X	-	-	
	CONTABILIDAD	-	X	-	
	AUDITORÍA EN SISTEMAS	X	-	-	
	SOLFBANK	X	-	-	
	INTERNET	X	-	-	
	FINANZAS	-	X	-	
	Destreza y habilidades	Nivel			
		Avanzado	Intermedio	Básico	
	IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS	X	-	-	
	MONITOREO Y CONTROL	X	-	-	
CALIDAD DE TRABAJO	X	-	-		
INTEGRIDAD	X	-	-		
4.-DESEMPEÑO	Funciones Principales a desempeñar				
	ELABORAR EL PLAN ANUAL DE TRABAJO Y EVALUAR SU CUMPLIMIENTO				
	ELABORAR INFORMES DE AUDITORÍA INTERNA RESPECTO DEL CONTRRL INTERNO Y LOS RIESGOS INHERENTES A LA GESTIÓN OPERATIVA Y ADMINISTRATIVA				
	REVISAR LA RAZONABILIDAD DE LOS ESTADOS FINANCIEROS Y REGISTROS CONTABLES				
	SUSCRIBIR LOS ESTADOS CONJUNTAMENTE CON EL GERENTE GENERAL Y EL CONTADOR GENERAL				

ANEXO 15. Matriz de análisis de Analista Financiero

MATRIZ DE ANÁLISIS DE PERFIL DE PUESTOS DEL PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CALCETA					
Código:	041				
Nombre del Puesto:	ANALISTA CONTABLE FINANCIERO				
Proceso o Unidad:	FINANCIERO				
COMPARACIÓN DEL PERFIL REQUERIDO Y EL PERFIL REAL IDENTIFICADO					
ÁREAS	REQUERIMIENTO DEL PERFIL	PERFIL DEL TRABAJADOR			Hallazgos (Brechas identificadas)
1.- EDUCACIÓN	Formación académica	INSTRUCCIÓN FORMAL			
		1.1. Nivel de instrucción formal	1.2. título	1.3. Áreas de los conocimientos formales	
	1.1 TERCER NIVEL	TERCER NIVEL	INGENIERO EN AUDITORÍA CONTADOR PUBLICO	AUDITORÍA DE GESTIÓN- DISEÑO DE PROYECTOS- CONTABILIDAD	
	1.2 INGENIERO O LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA				
	1.3 CONTABILIDAD Y FINANZAS				
2.- EXPERIENCIA LABORAL	Lapso de tiempo de trabajo	DESARROLLO PROFESIONAL			
		2.1. Experiencia en institución financieras	2.2. Cargo Actual	3.3. Otras entidades	
	1.1 DOS AÑOS	2 AÑOS	-	-	10
	1.2 DOS AÑOS	-	1 AÑO	-	
	1.3 CERO AÑOS	-	-	NO	
3.- COMPETENCIAS	Conocimientos	NIVEL DE CONOCIMIENTOS			Requiere conocimientos en Régimen Tributario
		Avanzado	Intermedio	Básico	
	CONTABILIDAD	X	-	-	
	FINANZAS	X	-	-	
	RÉGIMEN TRIBUTARIO		X	-	
	SOLFBANK	X	-	-	
	Destreza y habilidades	Nivel			
		Avanzado	Intermedio	Básico	
	ORIENTACIÓN DE INFORMACIÓN	X	-	-	
	CAPACIDAD DE APRENDER	X	-	-	
	ORDEN DE CLARIDAD	X	-	-	
TOLERANCIA A LA PRESIÓN	X	-	-		
4.-DESEMPEÑO	Funciones Principales a desempeñar				
	REVISAR Y VALIDAR LA INFORMACIÓN CONTABLE				
	GENERAR LA INFORMACIÓN POR EL ORGANISMO REQUERIDO				
	CUMPLIR CON LOS REQUERIMIENTOS TRIBUTARIOS				
	ORIENTAR Y BRINDAR SOPORTE CONTABLE				
	ORIENTAR Y BRINDAR SOPORTE CONTABLE				

ANEXO 16. Matriz de análisis de Oficial de Crédito

MATRIZ DE ANÁLISIS DE PERFIL DE PUESTOS DEL PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CALCETA					
Código:	046				
Nombre del Puesto:	OFICIAL DE CRÉDITO				
Proceso o Unidad:	COLOCACIONES				
COMPARACIÓN DEL PERFIL REQUERIDO Y EL PERFIL REAL IDENTIFICADO					
ÁREAS	REQUERIMIENTO DEL PERFIL	PERFIL DEL TRABAJADOR			Hallazgos (Brechas identificadas)
1.- EDUCACIÓN	Formación académica	INSTRUCCIÓN FORMAL			
		1.1. Nivel de instrucción formal	1.2. Título	1.3. Áreas de los conocimientos formales	
	1.1 TERCER NIVEL	TERCER NIVEL EGRESADO	EN PROCESO PERIODISMO	COMUNICACIÓN SOCIAL- HERRAMIENTAS OFFICE	
	1.2 INGENIERO COMERCIAL				
	1.3 FINANZAS				
2.- EXPERIENCIA LABORAL	Lapso de tiempo de trabajo	DESARROLLO PROFESIONAL			
		2.1. Experiencia en institución financieras	2.2. Cargo Actual	3.3. Otras entidades	
	1.1 DOS AÑOS	8 MESES	-	-	30
	1.2 DOS AÑOS	-	8 MESES	-	
	1.3 CERO AÑOS	-	-	UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO (4 AÑOS)	
3.- COMPETENCIAS	Conocimientos	NIVEL DE CONOCIMIENTOS			Requiere fortalecer conocimientos en Finanzas, atención al Cliente y Técnicas de Cobranzas.
		Avanzado	Intermedio	Básico	
	FINANZAS	-	X	-	
	ATENCIÓN AL CLIENTE	-	X	-	
	HERRAMIENTAS DE OFFICE	X	-	-	
	INTERNET	X	-	-	
	TÉCNICAS DE COBRANZA	-	X	-	
	SOLFBANK	X	-	-	
	Destreza y habilidades	Nivel			
		Avanzado	Intermedio	Básico	
	ORIENTACIÓN A RESULTADOS		X	-	
	ORIENTACIÓN AL CLIENTE		X	-	
	PENSAMIENTO ANALÍTICO	X	-	-	
	TOLERANCIA A LA PRESIÓN	X	-	-	
4.-DESEMPEÑO	Funciones Principales a desempeñar				
	ANALIZAR Y MONITOREAR LA BASE DE DATOS DE LOS CLIENTES ACTUALES				
	VISITAR CLIENTES Y POTENCIALES PARA COLOCAR RECURSOS				
	RECEPTAR DOCUMENTOS E ANALIZAR INFORMACIÓN				
	EVALUAR PERIÓDICAMENTE EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS				
	TODAS LAS DEMÁS QUE LE ASIGNE EL JEFE DEL DEPARTAMENTO				

ANEXO 17. Matriz de análisis de Oficial de Captaciones/R

MATRIZ DE ANÁLISIS DE PERFIL DE PUESTOS DEL PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CALCETA					
Código:	048				
Nombre del Puesto:	OFICIAL DE CAPTACIONES-RECAUDADOR				
Proceso o Unidad:	CAPTACIÓN				
COMPARACIÓN DEL PERFIL REQUERIDO Y EL PERFIL REAL IDENTIFICADO					
ÁREAS	REQUERIMIENTO DEL PERFIL	PERFIL DEL TRABAJADOR			Hallazgos (Brechas identificadas)
1.- EDUCACIÓN	Formación académica	INSTRUCCIÓN FORMAL			
		1.1. Nivel de instrucción formal	1.2. título	1.3. Áreas de los conocimientos formales	
	1.1 TERCER NIVEL	BACHILLER INCOMPLETO	//	ATENCIÓN AL CLIENTE- VENTAS	100 puntos
	1.2 INGENIERO COMERCIAL O AFINES				
	1.3 ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y AFINES				
2.- EXPERIENCIA LABORAL	Lapso de tiempo de trabajo	DESARROLLO PROFESIONAL			
		2.1. Experiencia en institución financieras	2.2. Cargo Actual	3.3. Otras entidades	
	1.1 DOS AÑOS	1 AÑO	-	-	15 puntos 10 puntos
	1.2 DOS AÑOS	-	1 AÑO	-	
	1.3 CERO AÑOS	-	-	CLARO (3 AÑOS)	
3.- COMPETENCIAS	Conocimientos	NIVEL DE CONOCIMIENTOS			Requiere fortalecer office
		Avanzado	Intermedio	Básico	
	SOLFBANK	X	-	-	Requiere habilidad en Orientación al cliente
	HERRAMIENTAS OFFICE	-	X	-	
	Destreza y habilidades	Nivel			
		Avanzado	Intermedio	Básico	
	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	X	-	-	
	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	-	X	-	
	ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN	X	-	-	
CAPACIDAD DE APRENDER	X	-	-		
4.-DESEMPEÑO	Funciones Principales a desempeñar				
	VENDER CRÉDITOS				
	REALIZAR APERTURAS DE CUENTAS Y ATENDER A SOCIOS				
	GENERAR ESTRUCTURAS				
	REALIZAR LA EMISIÓN Y ENTREGA DE DÉBITOS				
	ELABORAR REPORTES PARA EL JEFE DE CAPTACIONES				

ANEXO 18. Matriz de análisis de Oficial de Crédito

MATRIZ DE ANÁLISIS DE PERFIL DE PUESTOS DEL PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CALCETA					
Código:	051				
Nombre del Puesto:	OFICIAL DE CRÉDITO				
Proceso o Unidad:					
COMPARACIÓN DEL PERFIL REQUERIDO Y EL PERFIL REAL IDENTIFICADO					
ÁREAS	REQUERIMIENTO DEL PERFIL	PERFIL DEL TRABAJADOR			Hallazgos (Brechas identificadas)
1.- EDUCACIÓN	Formación académica	INSTRUCCIÓN FORMAL			
		1.1. Nivel de instrucción formal	1.2. título	1.3. Áreas de los conocimientos formales	
	1.1 TERCER NIVEL	BACHILLER	INFORMÁTICA	HERRAMIENTAS DE OFFICE- COMPUTACIÓN BÁSICA- MATEMÁTICAS- INFORMÁTICA	80
	1.2 INGENIERO COMERCIAL				
	1.3 FINANZAS				
2.- EXPERIENCIA LABORAL	Lapso de tiempo de trabajo	DESARROLLO PROFESIONAL			
		2.1. Experiencia en institución financieras	2.2. Cargo Actual	3.3. Otras entidades	
	1.1 DOS AÑOS	7 AÑOS	-	-	
	1.2 DOS AÑOS	-	7 AÑOS	-	
	1.3 CERO AÑOS	-	-	SUPERCINE (1 AÑO)	
3.- COMPETENCIAS	Conocimientos	NIVEL DE CONOCIMIENTOS			Requiere fortalecer Finanzas y Técnicas de cobranzas
		Avanzado	Intermedio	Básico	
	FINANZAS	-	X	-	
	ATENCIÓN AL CLIENTE	X	-	-	
	HERRAMIENTAS DE OFFICE	X	-	-	
	INTERNET	X	-	-	
	TÉCNICAS DE COBRANZA	-	X	-	
	SOLFBANK	X			Requiere habilidad en Tolerancia Bajo Presión
	Destreza y habilidades	Nivel			
		Avanzado	Intermedio	Básico	
	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	X	-	-	
	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	X	-	-	
	PENSAMIENTO ANALÍTICO	X	-	-	
TOLERANCIA A LA PRESIÓN		X	-		
4.-DESEMPEÑO	Funciones Principales a desempeñar				
	ANALIZAR Y MONITOREAR LA BASE DE DATOS DE LOS CLIENTES ACTUALES				
	VISITAR CLIENTES Y POTENCIALES PARA COLOCAR RECURSOS				
	RECEPTAR DOCUMENTOS E ANALIZAR INFORMACIÓN				
	EVALUAR PERIÓDICAMENTE EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS				
	TODAS LAS DEMÁS QUE LE ASIGNE EL JEFE DEL DEPARTAMENTO				

ANEXO 19. Matriz de análisis de Oficial de Captación A/C

MATRIZ DE ANÁLISIS DE PERFIL DE PUESTOS DEL PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CALCETA						
Código:	060					
Nombre del Puesto:	OFICIAL DE CAPTACIONES/ATENCIÓN AL CLIENTE					
Proceso o Unidad:	CAPTACIÓN					
COMPARACIÓN DEL PERFIL REQUERIDO Y EL PERFIL REAL IDENTIFICADO						
ÁREAS	REQUERIMIENTO DEL PERFIL	PERFIL DEL TRABAJADOR			Hallazgos (Brechas identificadas)	
1.- EDUCACIÓN	Formación académica	INSTRUCCIÓN FORMAL				
		1.1. Nivel de instrucción formal	1.2. Título	1.3. Áreas de los conocimientos formales		
	1.1 TERCER NIVEL	BACHILLER	BACHILLER EN CIENCIAS GENERAL UNIFICADO	COMPUTACIÓN BÁSICA- ATENCIÓN AL CLIENTE	80	
	1.2 INGENIERO COMERCIAL					
	1.3 ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y AFINES					
2.- EXPERIENCIA LABORAL	Lapso de tiempo de trabajo	DESARROLLO PROFESIONAL				
		2.1. Experiencia en institución financieras	2.2. Cargo Actual	3.3. Otras entidades		
	1.1 SEIS MESES A UN AÑO	4 MESES	-	-	40	
	1.2 SEIS MESES A UN AÑO	-	4 MESES	-	10	
	1.3 CERO AÑOS	-	-	COMERCIA KAFFU (1 AÑO)		
3.- COMPETENCIAS	Conocimientos	NIVEL DE CONOCIMIENTOS			Requiere Finanzas, banca, Productos Financieros, Ssolbank	
		Avanzado	Intermedio	Básico		
	FINANZAS	-	X	-		
	BANCA	-	X	-		
	PRODUCTOS FINANCIEROS	-	X	-		
	HERRAMIENTAS DE OFFICE	-	X	-		
	INTERNET	X	-	-		
	SOLFBANK	-	X	-		
	Destreza y habilidades	Nivel				
		Avanzado	Intermedio	Básico		
		ORIENTACIÓN A RESULTADOS	X	-		-
		ORIENTACIÓN AL CLIENTE	X	-		-
		ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN	X	-		-
CAPACIDAD DE APRENDER		X	-	-		
4.-DESEMPEÑO	Funciones Principales a desempeñar					
	VENDER E INSTRUMENTAR LOS SERVICIOS FINANCIEROS					
	REALIZAR LA APERTURA Y CIERRE DE CUENTAS					
	ATENDER A LOS SOCIOS, GENERAR Y ENVIAR ESTRUCTURAS AL BANCO CENTRAL					

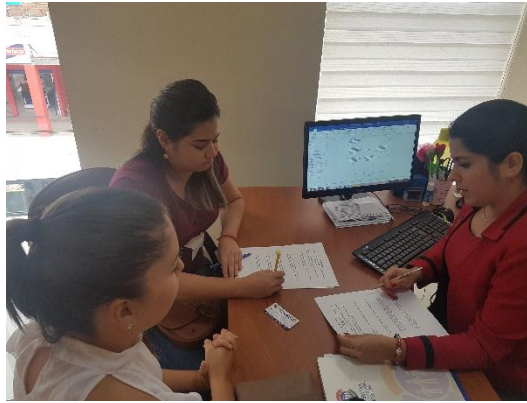
ANEXO 20. Matriz de análisis de Jefe de Agencia

MATRIZ DE ANÁLISIS DE PERFIL DE PUESTOS DEL PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CALCETA					
Código:	064				
Nombre del Puesto:	JEFE DE AGENCIA				
Proceso o Unidad:	JEFE DE AGENCIA				
COMPARACIÓN DEL PERFIL REQUERIDO Y EL PERFIL REAL IDENTIFICADO					
ÁREAS	REQUERIMIENTO DEL PERFIL	PERFIL DEL TRABAJADOR			Hallazgos (Brechas identificadas)
1.- EDUCACIÓN	Formación académica	INSTRUCCIÓN FORMAL			
		1.1. Nivel de instrucción formal	1.2. título	1.3. Áreas de los conocimientos formales	
	1.1 SUPERIOR	BACHILLER	BACHILLER EN COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN	CONTABILIDAD-RIESGO FINANCIERO-CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO	80
	1.2 INGENIERO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS				
	1.3 BANCA Y FINANZAS				
2.- EXPERIENCIA LABORAL	Lapso de tiempo de trabajo	DESARROLLO PROFESIONAL			
		2.1. Experiencia en institución financieras	2.2. Cargo Actual	3.3. Otras entidades	
	TRES AÑOS	6 AÑOS	-	-	20
	1.2 TRES AÑOS	-	1 AÑO 8 MESES	-	
	1.3 CERO AÑOS	-	-	CONACEL (2 AÑOS)	
3.- COMPETENCIAS	Conocimientos	NIVEL DE CONOCIMIENTOS			Requiere fortalecer conocimientos en Banca
		Avanzado	Intermedio	Básico	
	BANCA	-	X	-	
	TÉCNICAS DE COBRANZA	X	-	-	
	SOLFBANK	X	-	-	
	INTERNET	X	-	-	
	HERRAMIENTAS DE OFFICE	X	-	-	
	FINANZAS	X	-	-	
	PRODUCTOS FINANCIEROS	X	-	-	
	Destreza y habilidades	Nivel			
		Avanzado	Intermedio	Básico	
	LIDERAZGO	X	-	-	
	ORIENTACIÓN A CLIENTES	X	-	-	
	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	X	-	-	
	TRABAJO EN EQUIPO	X	-	-	
4.-DESEMPEÑO	Funciones Principales a desempeñar				
	SUPERVISIÓN Y EJECUCIÓN DE PROCESOS				
	PARTICIPAR EN LA ELABORACIÓN DE LOS PLANES OPERATIVOS ANUALES, SEMESTRALES, TRIMESTRALES Y MENSUALES				
	CAPTAR RECURSOS TANTO A LA VISTA COMO A PLAZO FIJO Y PROMOCIONAR LOS SERVICIOS FINANCIEROS				

ANEXO 21. Ejemplo de la valoración de puestos Jefe de Agencia

VALORACIÓN DE PUESTOS		PUESTO	EMPLEADO
FACTORES	PUNTOS		
HABILIDADES (CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS)			
INSTRUCCIÓN FORMAL			
CUARTO NIVEL TITULADO	200		
TERCER NIVEL TITULADO	180	180	
TERCER NIVEL APROBADO SEGUNDO AÑO	150		
BACHILLER	100		100
PRIMARÍA	80		
EXPERIENCIA EN INSTITUCIÓN FINANCIERA			
5 AÑOS	100		100
4 AÑOS	80		
3 AÑOS	70	70	
2 AÑOS	55		
1 AÑOS	40		
0 AÑOS	0		
EXPERIENCIA EN EL PUESTO			
5 AÑOS	50		
4 AÑOS	40		
3 AÑOS	30	30	
2 AÑOS	20		
1 AÑOS	10		10
0 AÑOS	0		
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS			
Dirige la entidad	80	80	80
Toma dediciones de muy alto Impacto	60		
Toma dediciones de alto Impacto	50		
Toma dediciones de mediano Impacto	40		
Toma dediciones de bajo Impacto	30		
Toma dediciones sin Impacto	20		
RESPONSABILIDAD			
ROL DEL PUESTO			
Dirección General	200	200	200
Coordinación y Ejecución	150		
Supervisor y Ejecución	125		
Ejecutor de Procesos	100		
Soporte de Procesos	50		
Servicios	25		
TOTAL DE PUNTOS DEL PUESTO		560	490

ANEXO 22. Evidencia fotográfica, entrevista a la Jefa de Talento Humano.



ANEXO 23. Evidencia fotográfica, entrevista al Jefe de Operaciones designado por el Gerente.

