

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA SEDE CUENCA

CARRERA: PSICOLOGIA DEL TRABAJO

Tesis previa a la obtención del Título de:
Licenciada en Psicología del Trabajo

TEMA:

“REDISEÑO DEL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL, FUNCIONAL;
LEVANTAMIENTO DE PERFILES Y FUNCIONES POR COMPETENCIAS Y
SU IMPLEMENTACION EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
MULTICOOP DE LA CIUDAD DE CUENCA DURANTE NOVIEMBRE DEL
2013 A MAYO DEL 2014”.

AUTORAS: Nancy Leonor Ascaribay Carrión
Gerardina del Rosario Auquilla Galán

DIRECTORA: Lcda. Carolina Zúñiga Msc.

CUENCA-ECUADOR

2014

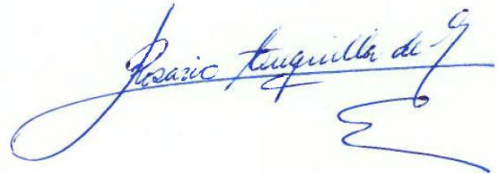
DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Declaramos que el presente producto de grado, cuyo título es: “REDISEÑO DEL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL, FUNCIONAL; LEVANTAMIENTO DE PERFILES Y FUNCIONES POR COMPETENCIAS Y SU IMPLEMENTACION EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO MULTICOOP DE LA CIUDAD DE CUENCA DURANTE NOVIEMBRE DEL 2013 A MAYO DEL 2014”; los conceptos expuestos, las ideas contenidas y las conclusiones son de responsabilidad de las autoras, en base a la experiencia, el desarrollo y la consulta de referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente autorizamos a la Universidad Politécnica Salesiana el uso del mismo con fines académicos, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y la Normativa Institucional Vigente.



Nancy Leonor Ascaribay Carrión

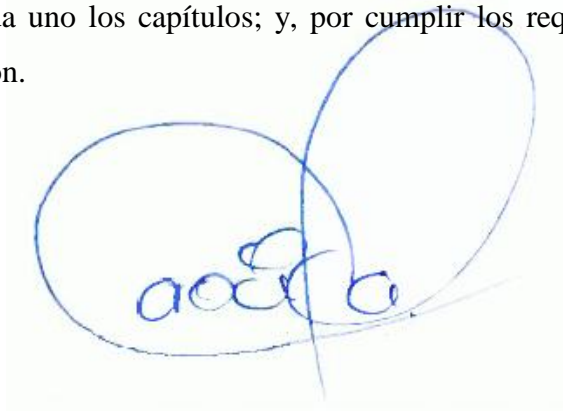


Gerardina del Rosario Auquilla Galán

Lcda. Carolina Zúñiga Ortega Msc.,

CERTIFICO:

Que el presente trabajo realizado por: Nancy Leonor Ascaribay Carrión y Gerardina del Rosario Auquilla Galán, en calidad de autoras, previo a la obtención del Título de Licenciadas en Psicología del Trabajo fue realizado bajo mi dirección habiendo revisado cada uno los capítulos; y, por cumplir los requisitos necesarios, autorizo su presentación.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Carolina', is written over a large, stylized blue circular scribble. The signature is located in the center of the page, below the main text block.

Lcda. Carolina Zúñiga Ortega Msc.

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo a nuestras familias que nos apoyaron durante el desarrollo de nuestra carrera hasta su culminación.

Gracias de todo corazón,

Nancy Ascaribay

Rosario Auquilla

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por bendecir nuestro esfuerzo durante el transcurso de la carrera y permitir que cumplamos nuestra meta.

Agradecemos a los Directivos de la Cooperativa Multicoop de la ciudad de Cuenca por brindarnos la oportunidad de desarrollar e implementar el presente trabajo de grado en su Institución.

Agradecemos a nuestra Directora de Tesis Lcda. Carolina Zúñiga Ortega Msc., por habernos guiado con sus conocimientos y experiencia durante la elaboración de este trabajo.

Agradecemos a nuestra Directora de Carrera Lcda. Lorena Cañizares Jarrín Mst., por el apoyo y motivación que nos brindó durante el período estudiantil.

INDICE

CAPÍTULO 1

ACTUALIZACIÓN DEL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MULTICOOP, AJUSTADO A LA REALIDAD PRESENTE.

1.1 Diseño Organizativo.....	1
1.2 Conceptos y definiciones de organigrama.....	1
1.3 Contenido y división.....	3
1.4 Finalidad del organigrama.....	3
1.5 Los organigramas y su clasificación.....	5
1.6 Tipos de organigramas.....	7
1.6.1 Por su naturaleza.....	7
1.6.2 Por su finalidad.....	9
1.6.3 Por su ámbito.....	12
1.6.4 Por su contenido	13
1.6.5 Por su presentacion o disposición gráfica.....	15
1.7 Pasos para levantar un organigrama.....	18
1.8 Revisión de la actual estructura funcional y propuesta de actualización del organigrama.....	22
1.9 Elaboración del organigrama	24
1.10 Aprobación del organigrama estructural funcional.....	24

CAPITULO 2

ELABORACIÓN DEL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO MULTICOOP

2.1 Origen de las competencias.....	26
2.1 Definición de competencias:.....	27
2.3 Tipos de competencias.....	29
2.4 Establecimiento de las competencias para la organización.....	31
2.5 Aprobación de las competencias y elaboración de diccionario.....	31

CAPÍTULO 3

LEVANTAMIENTO DE PERFILES Y FUNCIONES POR COMPETENCIAS PARA TODOS LOS CARGOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO MULTICOOP.

3.1 Definición de perfil.....	40
3.2 Tipos de perfiles.....	40
3.3 Definición de actividades y funciones.....	40
3.4. Técnica para levantamiento de perfiles y funciones.....	41
3.5. Formatos para levantamiento de perfiles y funciones.....	41
3.6. Entrevista con los ocupantes de los cargos. redacción e identificación de actividades esenciales.	43
3.7 Validación de las funciones levantadas con los jefes inmediatos.....	44
3.8 Levantamiento de perfiles y funciones por competencias.....	46
3.9 Aprobación de los perfiles y funciones por competencias por la dirección de la cooperativa	47
Descripción funcional y Perfil por competencias de Gerente General.....	48
Descripción funcional y Perfil por competencias de Gerente de Cobranzas.....	60
Descripción funcional y Perfil por competencias de Asistente de Cobranzas.....	68
Descripción funcional y Perfil por competencias de Gerente de Negocios.....	75
Descripción funcional y Perfil por competencias de Coordinador de Negocios.....	85
Descripción funcional y Perfil por competencias de Asesor Comercial.....	94
Descripción funcional y Perfil por competencias de Asistente de Crédito.....	102
Descripción funcional y Perfil por competencias de Coordinador de Operaciones.....	110
Descripción funcional y Perfil por competencias de Asistente de Servicio al socio.....	118
Descripción funcional y Perfil por competencias de Cajero.....	127

Descripción funcional y Perfil por competencias de Coordinador Administrativo y de Talento Humano.....	134
Descripción funcional y Perfil por competencias de Recepcionista.....	144
Descripción funcional y Perfil por competencias de Auxiliar de Servicio Generales.....	153
Descripción funcional y Perfil por competencias de Contador.....	160
Descripción funcional y Perfil por competencias de Asistente Contable.....	168
Descripción funcional y Perfil por competencias de Jefe de Sistemas.....	176
Descripción funcional y Perfil por competencias de Auditor Interno.....	185
3.10 Entrega de Perfiles y funciones por competencias al personal de la Cooperativa Multicoop.....	196

CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES

Conclusiones.....	197
Recomendaciones.....	199
Bibliografía.....	201
Anexos 1 y 2	203

INTRODUCCIÓN

El Cooperativismo es una doctrina socio-económica que promueve la organización de las personas para satisfacer, de manera conjunta sus necesidades. El Cooperativismo está presente en todos los países del mundo. Le da la oportunidad a los seres humanos de escasos recursos, de tener una empresa de su propiedad junto a otras personas.

Uno de los propósitos de este sistema es eliminar la explotación de las personas por los individuos o empresas dedicados a obtener ganancias”¹.

En los orígenes y consolidación del movimiento cooperativo ecuatoriano se pueden distinguir por lo menos tres etapas fundamentales:

- ✓ La primera se inicia aproximadamente en la última década del siglo XIX, cuando se crean, especialmente en Quito y Guayaquil, una serie de organizaciones artesanales y de ayuda mutua.
- ✓ La segunda empieza a partir de 1937, año en el cual se dicta la primera Ley de Cooperativas con el propósito de dar mayor alcance organizativo a los movimientos campesinos, modernizando su estructura administrativa y productiva, mediante la utilización del modelo cooperativista.
- ✓ La tercera etapa comienza a mediados de los años sesenta con la expedición de la Ley de Reforma Agraria en 1964 y la nueva Ley de Cooperativas en 1966, aún vigente.

En la actualidad las organizaciones se ven obligadas a ser competitivas, a usar nuevas tecnologías y tendencias encaminadas a gestionar de manera correcta su Talento Humano. Todo esto se debe a la influencia de la globalización en la que el consumidor es cada vez más exigente, por lo tanto las empresas deben conocer el

¹*SUNACCOOP*, El Cooperativismo: historia, valores y principios, viernes, 11 de julio de 2008, <http://blasapisguncuevas.blogcindario.com/2008/07/00642-el-cooperativismo-historia-valores-y-principios.html> . 5/05/2013

potencial de sus colaboradores y realizar planes de acción con la finalidad de mejorar los conocimientos y elevar las habilidades y destrezas de los mismos.

Sin duda la correcta gestión del Talento Humano marca la diferencia entre las empresas de éxito y los productos de óptima calidad; el equipo de trabajo se vuelve más fuerte en la organización cuanto más se integran sus colaboradores y se aprovechan las cualidades individuales.

Debido al crecimiento progresivo y sostenido que ha tenido la Cooperativa de ahorro y crédito Multicoop, desde su nacimiento así como por las exigencias legales y las del mercado globalizado, decidió crear el departamento de Talento Humano, el mismo que está a cargo de la Jefatura de Operaciones de acuerdo con la estructura orgánico funcional que ha desarrollado la Consultora Macpat en el año 2012, aprobada por la Gerencia, la misma que se mantenía en vigencia hasta Abril del 2014 y se encontraba desactualizada ya que la estructura y las funciones de los cargos han tenido cambios. Por tal motivo la Cooperativa vio la necesidad de actualizar su organigrama y elaborar un diccionario de competencias, así como levantar los perfiles y funciones por competencias y su implementación.

CAPÍTULO 1

ACTUALIZACIÓN DEL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO MULTICOOP, AJUSTADO A LA REALIDAD PRESENTE.

1.1 **DISEÑO ORGANIZATIVO:** En el contexto actual, caracterizado por un alto nivel de complejidad y eficiencia, los procesos de diseño organizativo constituyen una de las vías esenciales para lograr la subsistencia y el mejoramiento del desempeño de las organizaciones, a fin de incrementar su nivel de competitividad.

En el caso puntual de la Cooperativa, es necesario tener como punto de partida la combinación de recursos materiales y humanos, orientados hacia la consecución de un fin propuesto que es la generación de un producto o servicio.

1.2 CONCEPTOS Y DEFINICIONES DE ORGANIGRAMA

Considerando que el *organigrama* es una representación gráfica que expresa en términos concretos y accesibles la estructura, jerarquía e interrelación de las distintas áreas que componen una empresa u organización, es necesario que todos los miembros conozcan cuál su definición, para que de esa manera, tengan un conocimiento básico pero fundamental, acerca de lo que es este sencillo pero valioso recurso.

- Según Ferrel, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos, autores del libro "Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante", el *organigrama* es una "representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad, (cadena de mando), relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación".
- Para Enrique B. Franklin, autor del libro "Organización de Empresas", el *organigrama* es "la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen".

- Jack Fleitman, autor del libro "Negocios Exitosos", define el **organigrama** como la *"representación gráfica de la estructura orgánica que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que integran la empresa, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y de asesoría"*.
- Simón Andrade, autor del libro "Diccionario de Economía", proporciona la siguiente **definición de organigrama**: *"Expresión gráfica o esquemática de la estructura organizativa de una empresa, o de cualquier entidad productiva, comercial, administrativa, política, etc."*.
- Gómez Ceja, Guillermo. *Es la gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía, y las principales funciones que desarrollan.*
- Kats, Fremont y James E. Rosen Zweig. *Una manera característica de describir la estructura es por medio del organigrama impreso, en el que se especifican las redes de autoridad y comunicación formarles de la organización. A menudo, el organigrama es un modelo simplificado de la estructura. No es una representación exacta de la realidad y por lo tanto tiene limitaciones. Muestra solo algunas relaciones aún en el nivel de la organización formal y ninguna en la organización informal.*

En síntesis, una **definición de organigrama** que se puede extraer de todos estos aportes o propuestas, y que en lo personal sugiero, es la siguiente:

"El organigrama es una representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa, o de cualquier entidad productiva, comercial, administrativa, política, etc., en la que se indica y muestra, en forma esquemática, la posición de la áreas que la integran, sus líneas de autoridad, relaciones de personal, comités permanentes, líneas de comunicación y de asesoría".²

El organigrama es un modelo gráfico que representa, entre otras cosas, la forma en que se han agrupado las tareas, actividades o funciones en una organización.

² THOMPSON, Iván. Definición de organigrama. 2007.

El organigrama grafica las áreas o departamentos y da una visión global de la organización, permite comparar ésta con otras y aclara rápidamente las incongruencias, como las fallas de control, duplicación de funciones, etc.³

Los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría.

1.3 CONTENIDO Y DIVISIÓN: Un organigrama puede contener diversos datos para su identificación, entre ellos:

- ✓ Título del documento;
- ✓ Nombre de quien elaboró, dictaminó y autorizó el organigrama, y
- ✓ Gráficos y simbología utilizada en la representación del mismo.

Los parámetros a respetar en el diseño de organigramas son: claridad, simplicidad y simetría (los niveles de igual jerarquía se ubican a la misma altura), teniendo siempre en cuenta que estos modelos deben cumplir con la finalidad de facilitar la comunicación entre las personas.

Un organigrama desempeña un papel informativo y tiene el compromiso de cumplir los siguientes requisitos:

- Tiene que ser fácil de entender y sencillo de utilizar.
- Debe contener únicamente los elementos indispensables.

1.4 FINALIDAD DEL ORGANIGRAMA: En la ciencia de la administración, los organigramas sirven de asistencia y orientación de todas las Unidades Administrativas de la dependencia al reflejar la estructura organizativa. En el área de organización y métodos, sirve para reflejar la estructura organizativa; así como velar por sus permanentes revisiones y actualizaciones, las cuales se dan a conocer en los manuales de organización.

³ Marrero, Escarlin. Universidad abierta para adultos (uapa) Facultad : de negocios en administración de empresas

Para la administración de Talento Humano, sirve para elaborar la descripción y análisis de puestos.

- Ofrece una visión general de la estructura organizativa de la institución y/o representa la más utilizada fuente de consulta con fines de información;
- Identifica las relaciones de jerarquía existentes entre los principales órganos de la empresa o institución;
- Proporciona al personal el conocimiento de su ubicación y sus relaciones de jerarquía y de subordinación dentro de la estructura orgánica;
- Ayudan a descubrir posibles dispersiones, lagunas, duplicidad de funciones, múltiples relaciones de dependencia, de niveles y tramos insuficientes o excesivos de supervisión y control, y
- Constituyen una fuente autorizada de consulta con fines de información.
- Los organigramas no deben quedar inutilizados al variar el título o jerarquía de los puestos, es por eso que el diagrama de la organización se elabora con base en los procesos de la institución y no en los puestos que lo componen.
- Un organigrama es el instrumento que proporciona la representación gráfica de los aspectos fundamentales de una estructura de organización, y permite entender un esquema general, así como el grado de diferenciación e integración funcional de los elementos que lo componen.

En un organigrama se localiza el tipo de unidades que conforma la estructura de una organización, sus relaciones, las características de la Dependencia o Entidad y sus funciones básicas, entre otras. De donde se infiere que los organigramas nos revelan:

- La división de las funciones;
- Indican la relación de jerarquía que guardan entre sí los principales órganos que integran una Dependencia o Entidad, y

- Facilitan al personal el conocimiento de su ubicación y relaciones dentro de la organización.⁴

1.5 LOS ORGANIGRAMAS Y SU CLASIFICACIÓN:

En una organización es necesario definir la estructura que va a regir, estableciendo la especialización, la departamentalización, la cadena de mando, el tramo de control, centralización y las técnicas de comunicación:

La *especialización* describe el grado en que las tareas de una organización están divididas en trabajos independientes. La especialización consigue que los individuos se vuelvan hábiles en una tarea, que la realicen mejor y más rápido.

La *departamentalización* se basa en la agrupación de las actividades o de los conjuntos de tareas que son similares o que poseen una relación para estar juntas. Se puede dar en cualquier nivel jerárquico de la organización. Sirve para atribuir y agrupar actividades diferentes a través de la especialización de los órganos.

A los niveles jerárquicos se los conoce como cadena de mando o jerarquía. En la cadena de mando se definen los niveles de autoridad. Hay tres conceptos relacionados con la cadena de mando:

- **Autoridad:** poder institucionalizado, inherente a un puesto administrativo. Dar órdenes y esperar que los que están debajo las cumplan.
- **Responsabilidad:** a los integrantes de una empresa se les da el derecho de realizar algo, también adquieren la obligación de hacerlo y de cumplirlo correctamente.
- **Unidad de mando:** Cada individuo debe tener un único superior.

El *tramo de control* define la cantidad de subordinados que un directivo puede supervisar de manera eficaz y eficiente. Para determinar el tramo de control hay que

⁴ Guía Técnica para elaborar organigramas. Departamento de Soporte Jurídico, 2010. Pag. 9,10. 20/11/2013

identificar el nivel jerárquico en cuestión, ya que cuanto más se asciende en la escala jerárquica, el número de individuos por supervisar se reduce, por la complejidad de las tareas.

Debemos considerar que el tramo de control es variable. Por este motivo, no solo hay que considerar el nivel jerárquico, sino también el tipo de organización y la capacidad de reducir el tiempo que le dedica cada directivo a cada uno de sus subordinados. Los factores fundamentales para tener una amplitud efectiva son:

- ✓ Capacitación de los subordinados: cuanto mejor sea la capacitación, preparación y experiencia que tengan los subordinados, menor será el número de relaciones necesarias con su superior.
- ✓ Claridad de la delegación de autoridad: la delegación de autoridad con claridad y precisión como síntoma de eficiencia y eficacia de la empresa. Si un gerente delega con total claridad una tarea bien definida, un subordinado bien capacitado podrá llevarla a cabo sin ningún problema, requiriendo el mínimo tiempo y atención.
- ✓ Claridad de los planes: si los planes están bien definidos, quienes los ejecuten cuentan con autoridad suficiente y los empleados entienden lo que se espera de ellos, resultarán operativos y la demanda por parte de los directivos será baja.
- ✓ Uso de estándares objetivos, para asegurarse el cumplimiento de la planificación, se deben haber diseñado el sistema de control y los estándares que serán medidos. Si estos últimos son consistentes, se puede evidenciar cualquier desviación.

En la *centralización* la toma de decisiones se concentra en los niveles más altos de la organización.

Se debe definir claramente las *técnicas de comunicación* y la cantidad de contacto personal necesario entre jefe y subordinado, porque no es lo mismo comunicar cada plan, instrucción, regla u orden de forma verbal que por medio de un manual. El grado de contacto

dependerá mucho del tipo de trabajo que se realice y del nivel jerárquico en el que se encuentre el directivo.⁵

Los organigramas pueden dividirse para su mayor comprensión en organigramas generales o específicos, los primeros muestran la estructura general, dando de un solo vistazo las relaciones de los principales componentes de la institución, y los específicos, muestran el nivel de segregación; es decir, la departamentalización en que se divide la organización. Entre más se desagregue, mayor será la comprensión de los mismos.⁶

1.6 TIPOS DE ORGANIGRAMAS.

Teniendo en cuenta que los organigramas son de suma importancia y utilidad para empresas, entidades productivas, comerciales, administrativas, políticas, etc., todos aquellos que participan en su diseño y elaboración deben conocer cuáles son los diferentes tipos de organigramas y qué características tiene cada uno de ellos.

Existen diferentes tipos de organigramas, entre los cuales citamos los siguientes:

1.6.1 Por su naturaleza: Este grupo se divide en tres tipos de organigramas:

- **Microadministrativo**, corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma global o mencionar alguna de las áreas que la conforman.

⁵ Puertas Pamela, Estructura y diseño organizacional. Buenos Aires, Argentina, 27/11/2013

⁶ Guía Técnica para elaborar organigramas. Departamento de Soporte Jurídico, 2010. Pag. 8. 20/11/2013

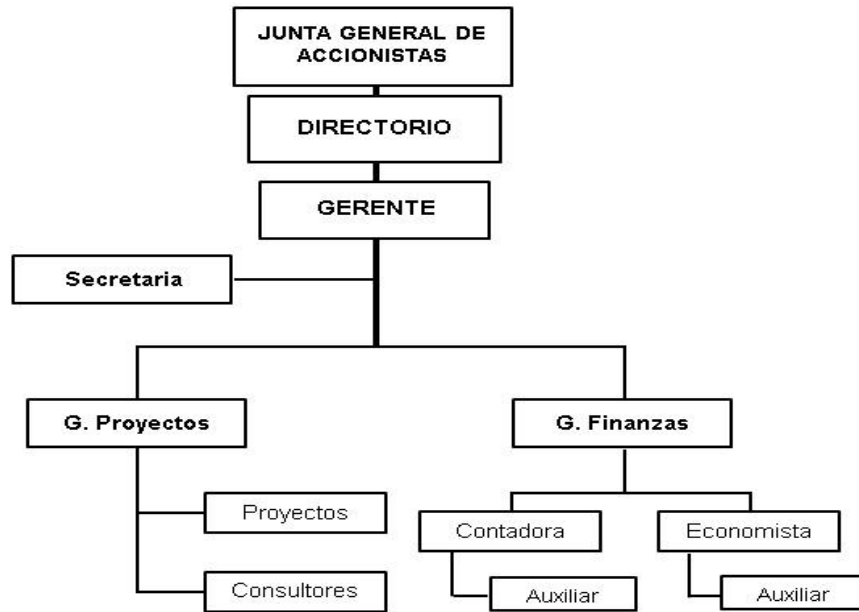


Figura 1. Organigrama Microadministrativo

Fuente: Administración Moderna

- **Macroadministrativos:** involucran a más de una organización o una organización más sucursales.

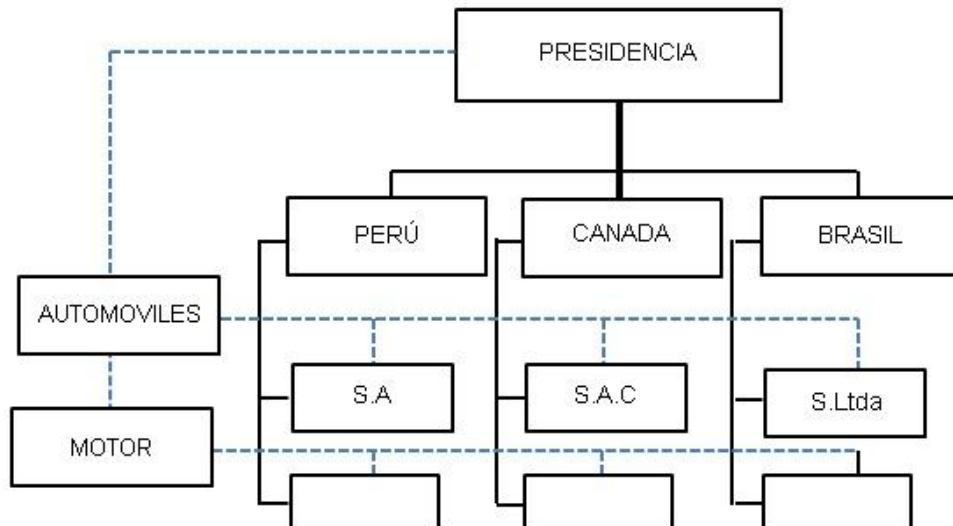


Figura 2. Organigrama Macroadministrativo.

Fuente: Administración Moderna

- **Mesoadministrativos:** consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico.⁷

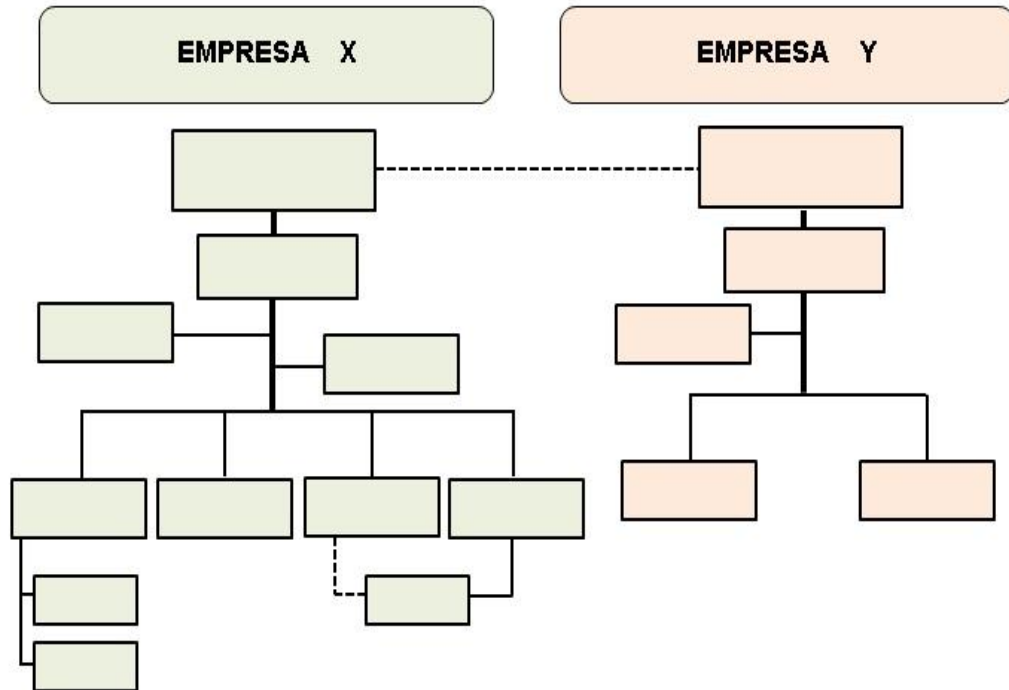


Figura 3. Organigrama Mesoadministrativo.

Fuente: Administración Moderna

1.6.2 Por su finalidad: Este grupo se divide en cuatro *tipos de organigramas*:

- **Informativo:** Se denominan de este modo a los organigramas que se diseñan con el objetivo de ser puestos a disposición de todo público, es decir, como información accesible a personas no especializadas.

⁷ <http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>. Thompson Ivan. 28-10-2013

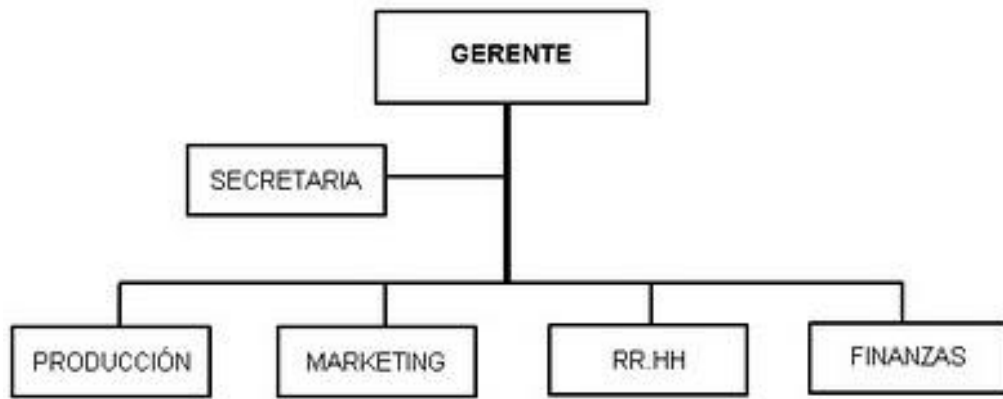


Figura 4. Organigrama Informativo.

Fuente: Administración Moderna

- **Analítico:** Este tipo de organigrama tiene por finalidad el análisis de determinados aspectos del comportamiento organizacional, como también de cierto tipo de información que presentada permite la ventaja de la visión macro o global de la misma.

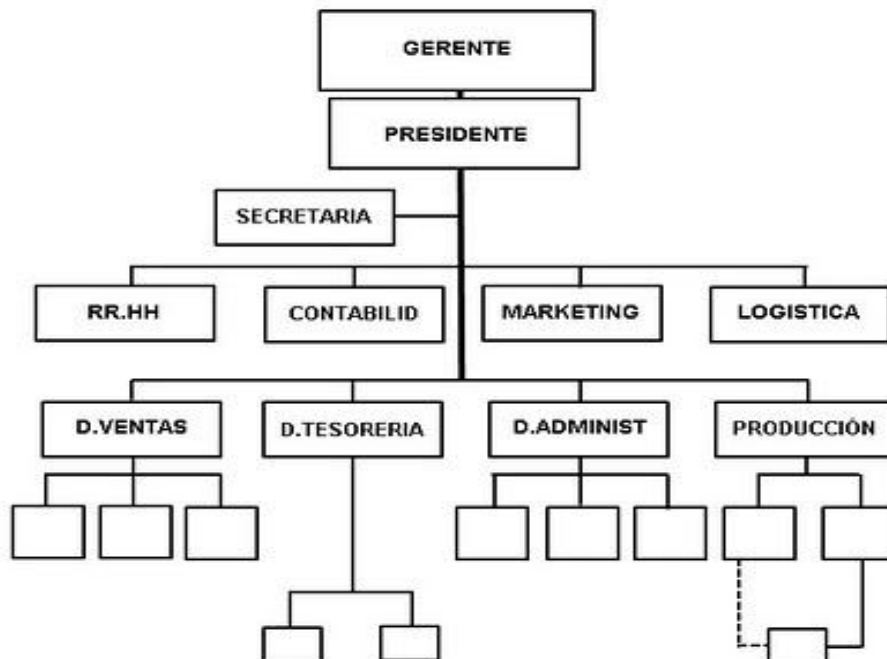
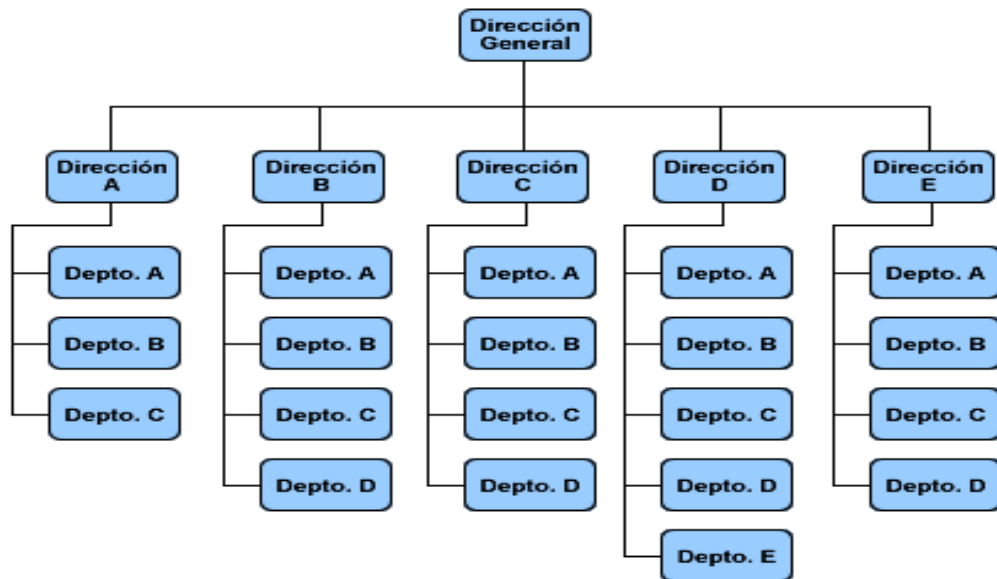


Figura 5. Organigrama Analítico.

Fuente: Administración Moderna

- **Formal:** Se define como tal cuando representa el modelo de funcionamiento planificado o formal de una organización, y cuenta con el instrumento escrito de su aprobación.



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

Figura 6: Organigrama formal

- **Informal:** Se considera como tal, cuando representando su modelo planificado no cuenta todavía con el instrumento escrito de su aprobación⁸

⁸ <http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>. Thompson Ivan. 28-10-2013

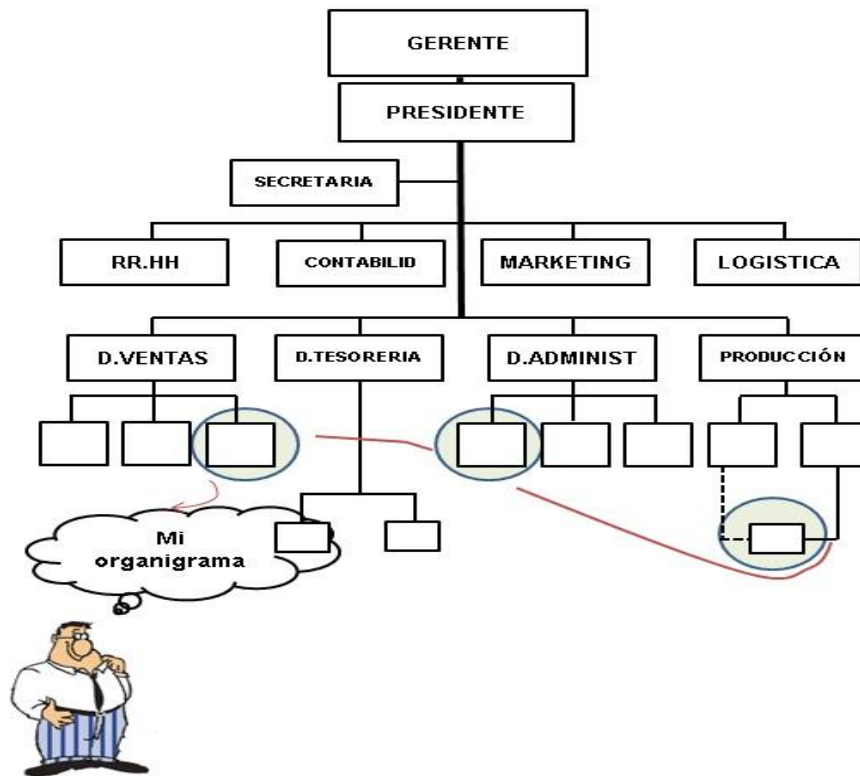
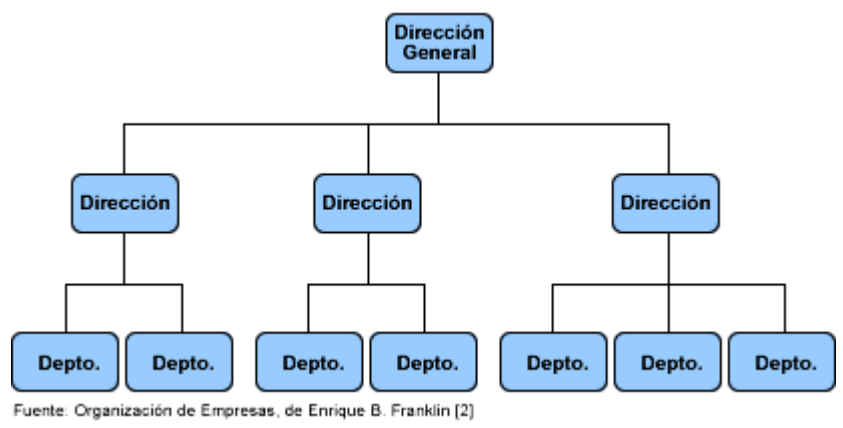


Figura 7. Organigrama informal.
 Fuente: Administración Moderna.

1.6.3 Por su ámbito: Este grupo se divide en dos tipos de organigramas:

- **Generales:** Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características.



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

Figura 8. Organigrama General

- **Específicos:** Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.⁹

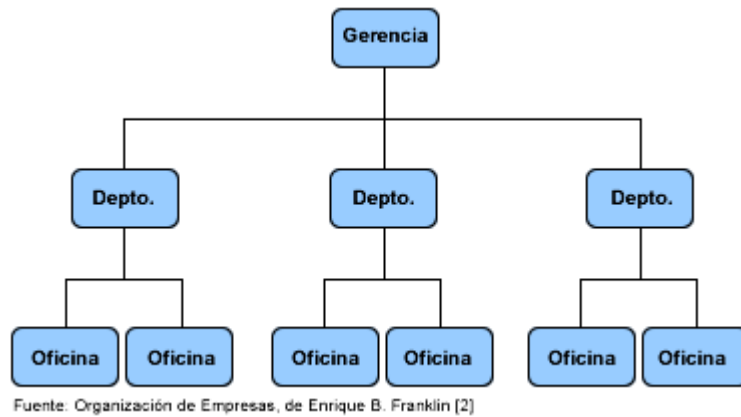


Figura 9. Organigrama Específico.

1.6.4 Por su contenido: Este grupo se divide en tres tipos de organigramas:

- **Integrales:** Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia.

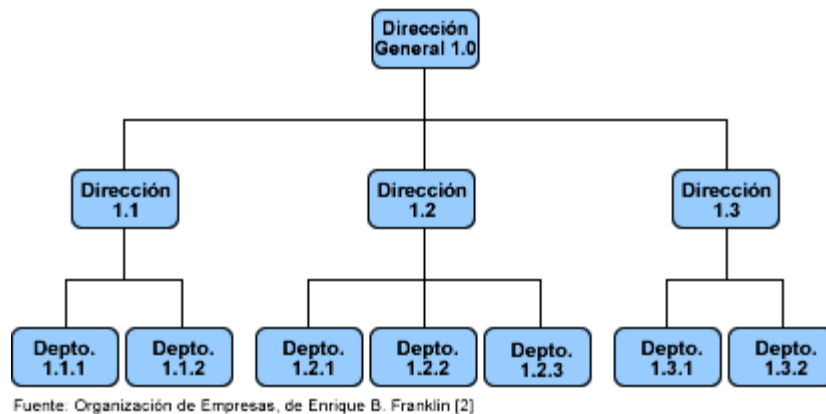


Figura 10. Organigrama integral

- **Funcionales:** Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de

⁹ <http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>. Thompson Ivan. 28-10-2013

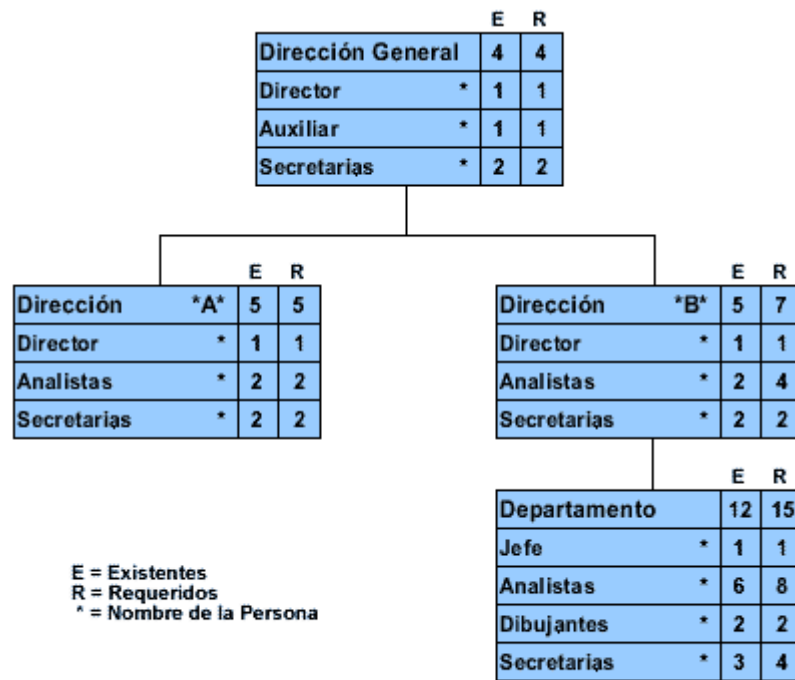
gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

Figura 11. Organigrama funcional

- **De puestos, plazas y unidades:** Indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que las ocupan.

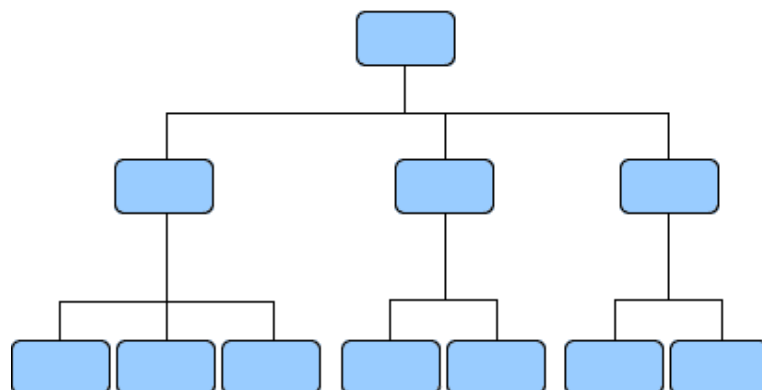


Fuente Consultada: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

Figura 12. Organigrama de puestos y plazas

1.6.5 Por su presentación o disposición gráfica: Este grupo se divide en cuatro tipos de organigramas:

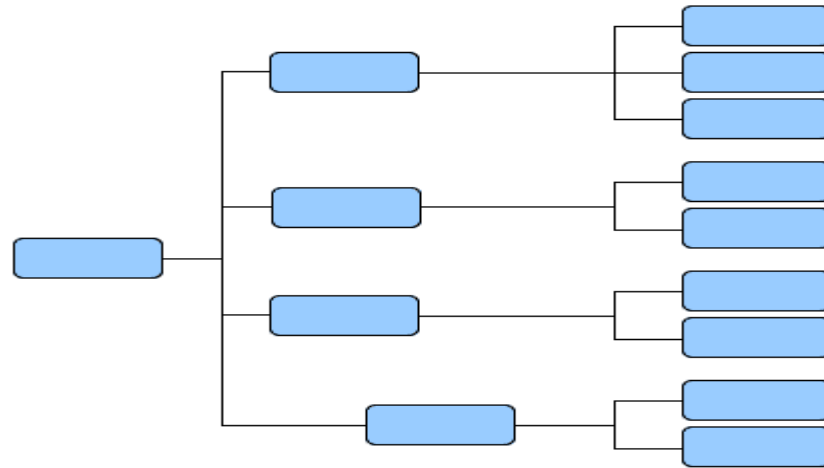
- **Verticales:** Presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada.



Fuente Consultada: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

Figura 13. Organigrama vertical.

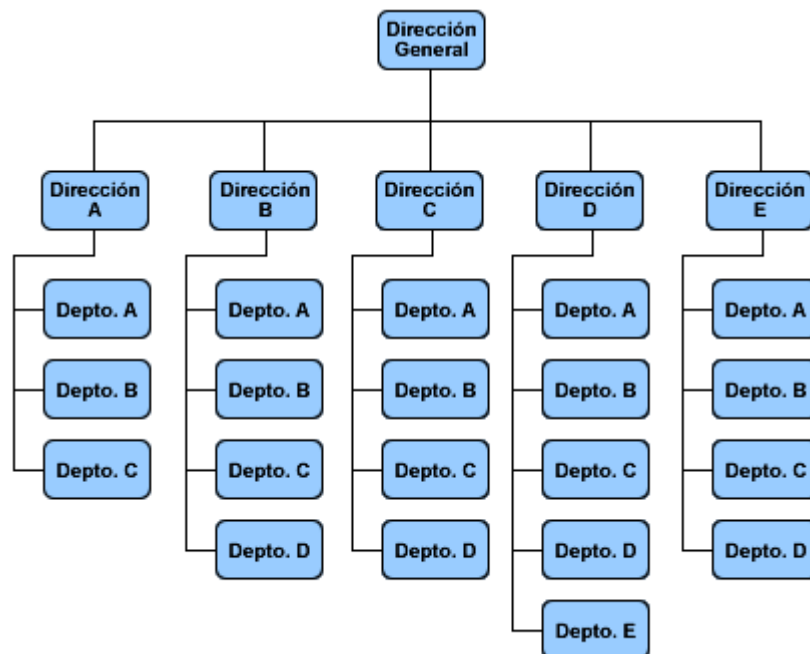
- **Horizontales:** Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente.



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

Figura 14. Organigrama horizontal

- **Mixtos:** Este tipo de organigrama utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de traficación.



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

Figura 15. Organigrama mixto

- **De Bloque:** Son una variante de los verticales y tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, permiten que aparezcan unidades ubicadas en los últimos niveles jerárquicos.¹⁰

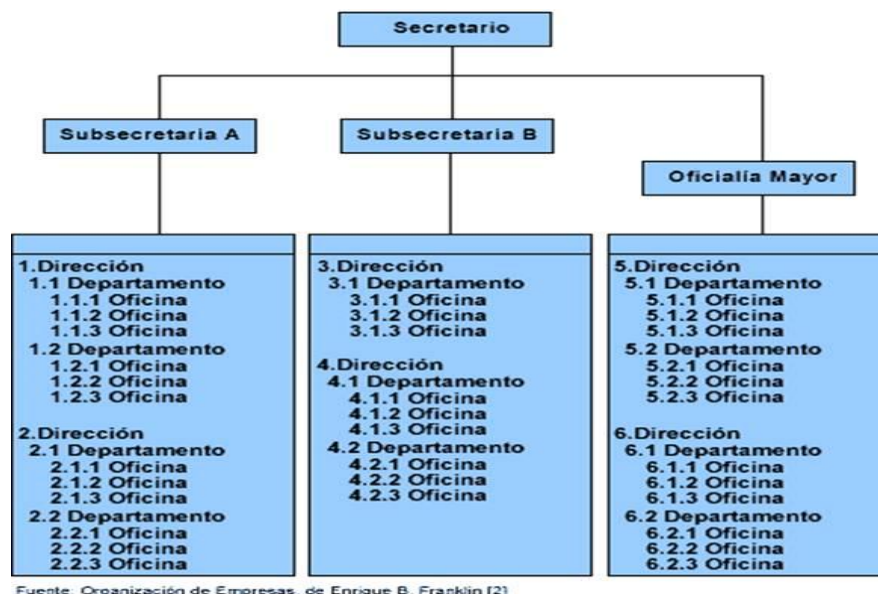
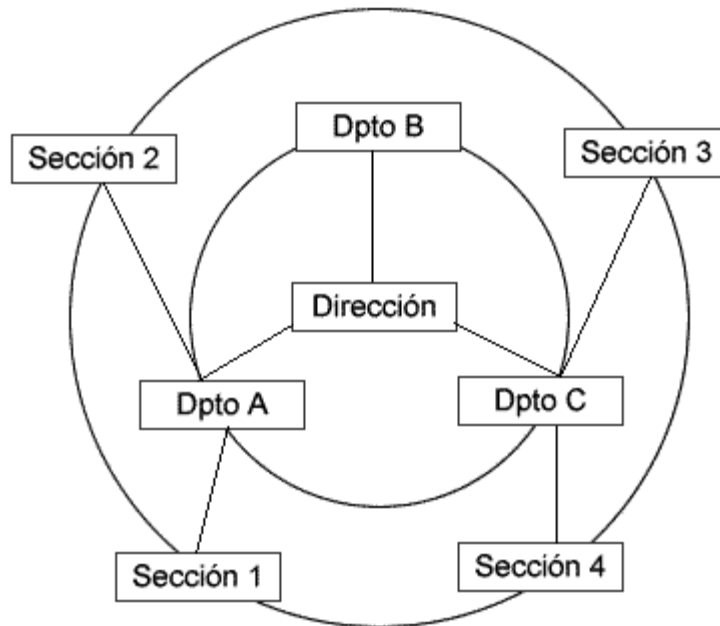


Figura 16. Organigrama de bloque

- **Circulares:** En este tipo de diseño gráfico, la unidad organizativa de mayor jerarquía se ubica en el centro de una serie de círculos concéntricos, cada uno de los cuales representa un nivel distinto de autoridad, que decrece desde el centro hacia los extremos, y el último círculo, es decir el más extenso, indica el menor nivel de jerarquía de autoridad. Las unidades de igual jerarquía se ubican sobre un mismo círculo, y las relaciones jerárquicas están indicadas por las líneas que unen las figuras.

¹⁰ <http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>. Thompson Ivan. 28-10-2013



Fuente: Introducción a la Administración de Organizaciones, De Elio Rafael de Zuani (3)

Figura 17. Organigrama circular

En el trabajo de grado utilizamos el organigrama estructural - funcional porque incluye las principales funciones que tienen asignados los cargos, además de las unidades y sus interrelaciones.

En este organigrama, se grafica la estructura de la organización por áreas y se detalla las relaciones jerárquicas que hay en la empresa en todos sus niveles institucional, administrativo y operativo.

1.7 PASOS PARA LEVANTAR UN ORGANIGRAMA:

Para actualizar el organigrama, nos entrevistamos con la Jefe de personal y el Gerente de la Cooperativa, con la finalidad de delimitar con precisión las unidades o dependencias, sus nombres y las relaciones existentes entre ellas así como los nombres de los cargos.

Para levantar un organigrama se debe tener en cuenta los siguientes puntos:

- Las casillas deben ser rectangulares.

- Las líneas de mando deben caer siempre en forma vertical sobre el órgano inmediato que va a recibir las órdenes del anterior.
- Las líneas de nivel son siempre horizontales.
- A las unidades de mando, las líneas de mando les caen siempre en forma vertical y por el lado superior del rectángulo.
- Para los organigramas consultivos la línea que indica su relación de dependencia, es horizontal, tocándose por los lados menores del rectángulo.¹¹

Los tres niveles en que se divide la estructura de organización son: el directivo, el de "staff" o de apoyo, y el operacional. El nivel de "staff" se subdivide a su vez en nivel asesorativo y de servicios auxiliares.

En la ubicación de las unidades por nivel debe considerarse lo siguiente:

1. En la parte superior del diagrama se presenta(n) la(s) unidad(es) del nivel directivo, es decir, el alto nivel gerencial del organismo.
2. En la parte intermedia del diagrama se ubican las unidades con funciones de apoyo o sostén al nivel directivo y a la institución en general (o a un sector determinado de la misma), las cuales son conocidas por los especialistas en organización como unidades del "nivel de staff". Las unidades en este nivel prestan un servicio especializado en la organización. Estas desarrollan funciones asesorativas y/o de servicios auxiliares como generalmente son las de elaboración de políticas, auditoría interna, planificación, evaluación, asesoramiento legal, presupuesto, relaciones públicas, análisis de sistemas y de procedimientos, administración de personal, servicios administrativos, sistemas de información, etc.

El personal en estas unidades generalmente actúa como asesor del restante personal ejecutivo de la institución en la materia especializada en que laboran. El conocimiento especializado del personal en estas unidades se convierte en la

¹¹ RODRÍGUEZ Raiza , Universidad José María Vargas, Facultad De Educación, Caracas, 27 de Abril de 2005

<http://www.monografias.com/trabajos26/organigramas/organigramas.shtml#requis> . 7-07-2013

base para los controles funcionales y para la economía en las operaciones de la institución. Estas unidades se crean para, mediante la especialización, controlar la naturaleza y operación de la función en particular que se le asigne, porque la misma demanda atención especial y cuidadosa.

La distinción entre personal operacional y el de "staff" se hace a veces con bastante facilidad y exactitud. Pero otras veces no hay claridad: los gerentes operacionales parecen estar cumpliendo funciones de "staff", y a su vez los miembros del personal de "staff" parecen tener algunas responsabilidades del operacional. No obstante, el personal de "staff" dedicará la mayor parte de su tiempo a dar servicios y consejo a los miembros del personal operacional. Los gerentes operacionales centrarán sus esfuerzos en la generación de los productos o servicios.

El nivel de "staff" incluye el grupo de trabajo que ofrece al jefe de la organización varios tipos de ayuda experta y de asesoría y también incluye a individuos o grupos de la organización que prestan servicios y asesoran al personal del nivel operacional.

Conviene trazar una distinción entre el nivel asesorativo o consultivo y el nivel de servicios auxiliares.

El nivel de "staff" se subdivide en dos:

1. Subnivel Asesorativo o Consultivo

Las unidades que componen el mismo se ubican inmediatamente bajo el nivel directivo.

Estas son las unidades que realizan actividades de tal naturaleza que requieren una estrecha relación o una vinculación directa y especial con el dirigente (Jefe) al cual sirven básicamente. También asesoran a otro personal de la institución, de ser necesario. Estas unidades tienen autoridad para investigar y recomendar. En este nivel podrían quedar ubicadas, entre otras, las unidades con funciones de servicios legales, relaciones públicas, auditoría, evaluación, análisis gerencial, planificación y relaciones obrero-patronales.

2. Subnivel de Servicios Auxiliares

Las unidades de este tipo se ubican inmediatamente bajo el nivel asesorativo o consultivo.

Estas son unidades que asesoran al ejecutivo del organismo y a otros funcionarios de éste en aspectos relacionados con su área de especialización.

Además, prestan servicios comunes a los distintos componentes de trabajo del organismo y, por su especialidad, tienen autoridad funcional sobre las mismas. Esto es, tienen poder para decidir aspectos sobre ciertas fases de actividades relacionadas con el campo de su especialidad, las cuales se desarrollan en otras unidades de trabajo, y tienen autoridad sobre el particular para dar instrucciones a otros supervisores de la organización, a través de la cadena de mando.

Estas unidades también asesoran al ejecutivo en aspectos relativos al área especializada bajo su jurisdicción.

En este nivel podrían quedar ubicadas, entre otras, las unidades con funciones de administración de personal, servicios administrativos, servicios bibliotecarios, servicios generales, etc.

3. En la parte inferior o base del diagrama se figuran las unidades del nivel operacional que son las que desarrollan las funciones más importantes de un organismo en términos de misión o de su razón de ser en ley.

Los gerentes operacionales pueden definirse como aquellos que tienen la responsabilidad directa de alcanzar las metas de la organización. La autoridad de línea está representada por la cadena estándar de mando, alargándose hacia abajo por los diversos niveles en la jerarquía hasta el punto donde se llevan a cabo las actividades básicas de la organización. Dado que las actividades del personal operacional se identifican a partir de las metas del organismo, las mismas diferirán con cada organización.

Cuando una organización es pequeña, todas las posiciones pueden ser funciones operacionales. Las funciones de "staff" se agregan a medida que crece

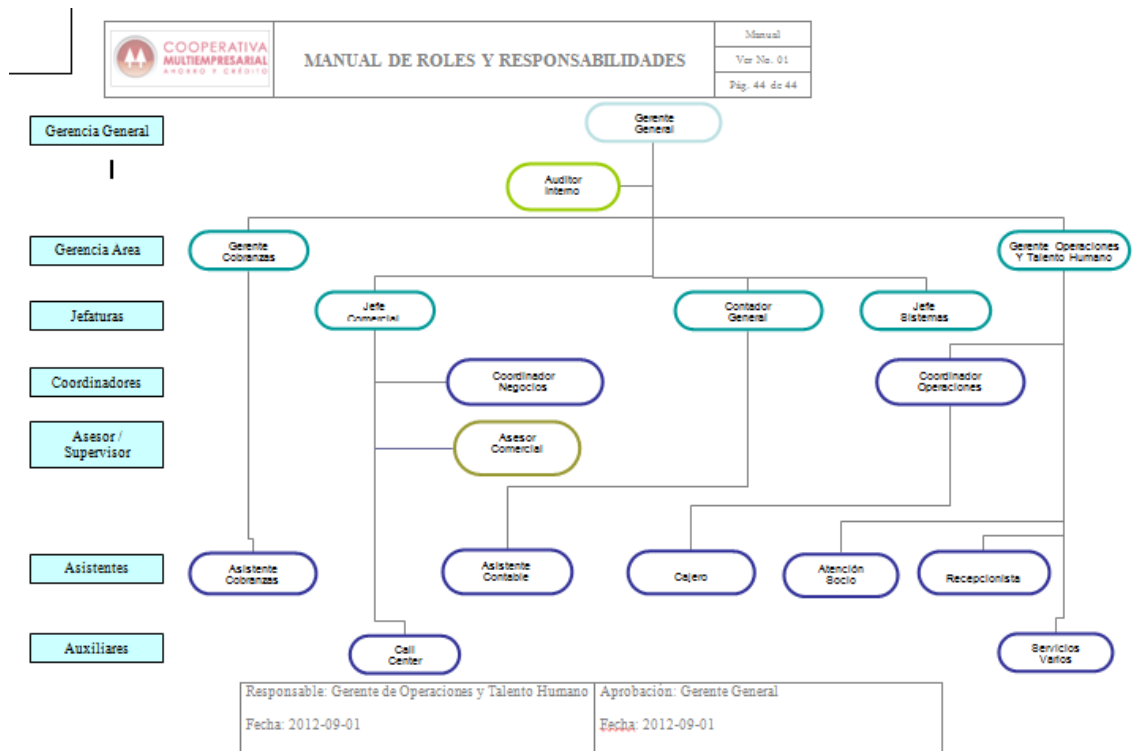
y se advierte la utilidad de contratar a especialistas para que ayuden a los miembros de este nivel en la ejecución de sus tareas primarias.

En este nivel operacional se agrupan las unidades que realizan las funciones sustantivas de la entidad, tanto del nivel central como extramural (regional, subregional, local, en centros, etc.). En los casos de organismos que prestan servicios a la clientela extramuralmente, las unidades regionales, subregionales, o locales son las que se ubican en la base del diagrama.

1.8 REVISIÓN DE LA ACTUAL ESTRUCTURA FUNCIONAL Y PROPUESTA DE ACTUALIZACIÓN DEL ORGANIGRAMA:

Para revisar la estructura vigente nos reunimos con el Gerente General y la Jefe Operativa de la Cooperativa Multicoop que se presenta a continuación:

ORGANIGRAMA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO MULTIPRESARIAL



Para la entrevista nos guiamos en el siguiente formato:

FORMATO DE ENTREVISTA:

Fecha de entrevista:	
Lugar de entrevista:	
Entrevistados:	
Hora:	
PREGUNTAS:	RESPUESTAS:
Como les comentó Nancy, nosotros vamos a desarrollar nuestro producto de grado con la implementación de una plataforma para Gestión por Competencias. Queremos saber si ustedes están de acuerdo y si nos brindarán el apoyo que necesitamos	
¿La Cooperativa cuenta con un organigrama?	
¿Están ustedes de acuerdo con que nosotros les hagamos una propuesta de actualización del organigrama?	
¿Con cuántas Áreas cuenta la Cooperativa?	
¿Cuántas posiciones tienen actualmente?	
¿Cuál es el número de personal con que cuentan actualmente?	
¿Consideran ustedes que el número de personal con que cuentan actualmente está acorde con la estructura?	
¿Están ustedes de acuerdo en reunirse con nosotros durante el desarrollo de nuestro producto de grado?	

Anexo 1

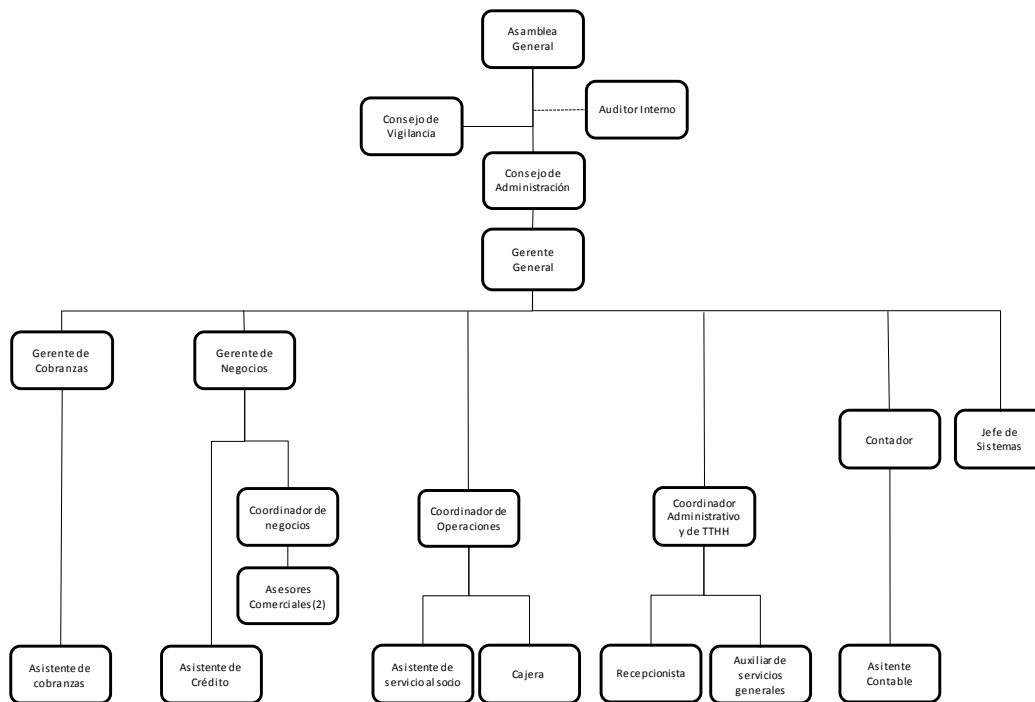
1.9 ELABORACIÓN DEL ORGANIGRAMA

Luego de la entrevista elaboramos un borrador del organigrama sugerido que se ajusta a la actual estructura de la Cooperativa, el mismo que fue presentado a la Gerencia General para su revisión.

Se realizó varias modificaciones solicitadas por el Gerente General hasta determinar el nuevo organigrama estructural y funcional de la Cooperativa de ahorro y crédito Multicoop.

1.10 APROBACIÓN DEL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL FUNCIONAL

Luego de las modificaciones se elabora el organigrama definitivo se presenta a la Gerencia General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Multicoop, el mismo que fue aprobado.



Elaborado por: Tesistas UPS

Aprobación: Gerente General

Fecha: 05-04-2014

Fecha: 05-04-2014

CAPITULO 2

ELABORACIÓN DEL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO MULTICOOP

2.1 ORIGEN DE LAS COMPETENCIAS:

El término competencia se inserta en la jerga empresarial a partir de Boyatzis con la publicación del libro El Gerente competente, el cual alcanza gran popularidad de finales de la década de 1980.

El uso se generalizó rápidamente en los países europeos y se difundió a partir de su enfoque original de Inglaterra (1980), país que consolida el modelo en el sector privado en el intento inicial de revisar y adecuar los sistemas de formación y capacitación para prepararse a la competencia próxima de la globalización. Dados los resultados que logran los sectores experimentales, se introduce como herramienta para el logro de la eficiencia pública en la administración de Margaret Thatcher. Después se proyecta en Francia, fundada en los paradigmas participativos de la corriente constructivista de Bertrand Schwartz, y en América aparece con un enfoque comportamental definido para Estados Unidos por McClelland y la Universidad de Harvard.¹²

Para trabajar bajo un esquema de competencias es preciso empezar por:

- ✓ Definir Misión y Visión de la Empresa. La misión es la razón de ser de la organización, su propósito y la visión es la imagen del futuro deseado por la organización. En el caso de la Cooperativa de ahorro y crédito Multicoop tiene definida su misión, visión y valores que nos sirvieron como base fundamental para el desarrollo de nuestro trabajo de grado.
- ✓ Definición de Competencias cardinales por la máxima dirección de la compañía. Fueron definidas conjuntamente con la Dirección.

¹² ESPINDOLA, Olga. Competencias y competitividad. Editorial Mc Graw Hill, Bogotá-Colombia 2001

- ✓ Diseñar los procesos de recursos humanos por competencias.¹³ con este trabajo de grado se establecerá una base para que la cooperativa pueda diseñar otros subsistemas de recursos humanos bajo un esquema de competencias

2.2 DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS: Las competencias laborales son definidas como la capacidad de una persona para desempeñarse, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el trabajador.

“Las competencias son las capacidades de poner en operación los diferentes conocimientos, habilidades, pensamiento, carácter y valores de manera integral en las diferentes interacciones que tienen los seres humanos para la vida en el ámbito personal, social y laboral.”¹⁴

Citamos otras definiciones de competencias laborales según diferentes autores:

- *“Competencia es una característica subyacente a la personalidad que esta causalmente relacionada a un estándar de efectividad y /o a una performance superior en un trabajo o situación”.* (Spencer & Spencer 1998)

Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.

Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quien hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar. Ejemplos

¹³ ABRIL Andrea, Diseño del proceso de selección por competencias de la Cooperativa de Ahorro y crédito Jardín Azuayo. 20/05/2013.

¹⁴ [http://es.wikipedia.org/wiki/Competencia_\(aprendizaje\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Competencia_(aprendizaje)). 7/07/2013.

de criterios: el volumen de ventas en Dólares para vendedores o el número de clientes que compran un servicio.

- *“La Característica de una persona, ya sea innata o adquirida, que está relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo” (Ernst & Young, 1998)*

Se podría resumir estas diferentes definiciones de competencias acotando que representan una fusión entre características individuales y las cualidades requeridas para realizar un trabajo de manera profesional. Además son el producto de la experiencia siempre y cuando estén presentes las aptitudes y los rasgos de personalidad.

La competencia va de la mano con la capacidad de las personas de ser competentes lo cual define Rafael Marín como:

*“Ser competente significa tener la capacidad para aprender, identificar situaciones problemáticas, y usar lo que se sabe para resolverlas y continuar aprendiendo. Las competencias se desarrollan durante toda la vida, permitiendo a las personas resolver múltiples y diversos problemas”.*¹⁵

Para Ernst y Young ¹⁶ las características (o competencias) que garantizan el éxito son:

- **Los conocimientos:** que derivan de la aplicación de una técnica específica.
- **Las habilidades:** que normalmente se adquieren mediante entrenamiento y experiencia.
- **Las cualidades:** algunas están relacionadas con rasgos o características personales y son más difíciles de modificar en corto plazo.

¹⁵ <http://rafaelmarin95.wordpress.com/2013/03/30/1494/>. 12-07-2013

¹⁶ Manual del Director de Recursos Humanos, Ernst & Young Consultores, Edición especial de Cinco Días

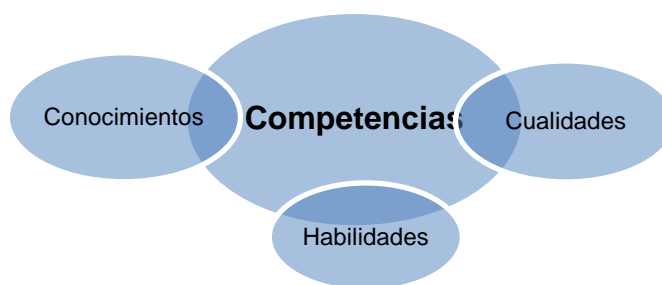


Figura 18. Características que garantizan el éxito

Fuente: Manual del Director de Recursos Humanos

2.3 TIPOS DE COMPETENCIAS: Al referirnos a competencias, esta palabra engloba muchos conceptos.

Para graficar mejor la idea se denomina competencias específicas o competencias de conocimientos a las técnicas, y competencias de gestión se refieren al comportamiento de las personas en el trabajo o en situación de trabajo.

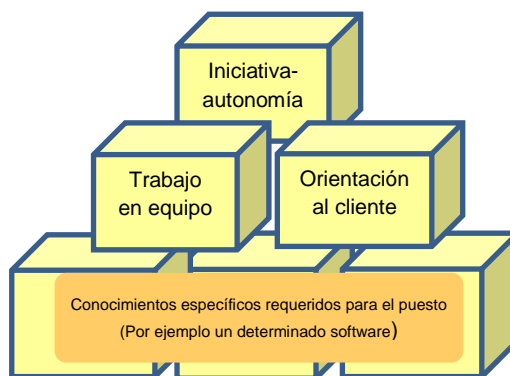


Figura 19. Competencias técnicas o de conocimiento y competencias de gestión.

Autoras: Tesistas

Las competencias técnicas derivadas del conocimiento –que son a su vez las más fáciles de detectar o evaluar- son la base para seguir adelante. Por eso la figura de ladrillos o cubos donde los conocimientos están abajo, o primero que las

conductas o competencias. Tomado del libro Dirección Estratégica de Recursos Humanos de Martha Alles.¹⁷

Ejemplos de competencias técnicas o de conocimientos:

- Informática
- Contabilidad financiera
- Impuestos
- Leyes laborales
- Cálculo matemático
- Idiomas

Ejemplos de competencias de gestión o derivadas de las conductas:

- Iniciativa, autonomía
- Orientación al cliente
- Relaciones públicas
- Comunicación
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Capacidad de síntesis

La Autora Martha Alles¹⁸, establece los siguientes tipos de competencias:

- Competencia Cardinal, es aplicable a todos los integrantes de la organización. Las competencias cardinales representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional.
- Competencia Específica, competencia aplicable a colectivos específicos.
- Competencias Específicas por área, competencias que serán requeridas a los que trabajan en un área en particular, como Finanzas.

Existen además otro tipo de competencias como:

- Competencias Duras.- Se definen como habilidades relacionadas con las técnicas de determinados oficios o profesiones.

¹⁷ ALLES, Martha, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Editorial Granica, Buenos Aires Argentina, 2003. Pag. 57 y 58.

¹⁸ ALLES, Martha, Diccionario de Competencias La Trilogía, Editorial Granica, Buenos Aires Argentina, 2009. Pag. 25-29. 12-07-2013

- Competencias Blandas.- Se definen como habilidades que van más allá de las técnicas de un oficio y están vinculadas con la parte emocional, la conducta, las motivaciones, los valores y cultura del ser humano¹⁹

2.4 ESTABLECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS PARA LA ORGANIZACIÓN.

Se ha establecido un repositorio de competencias para la Cooperativa de Ahorro Multicoop, con la definición individual de cada una de ellas, basados en la misión, visión y cultura organizacional, que servirá para el establecimiento de perfiles y funciones de los diferentes cargos existentes en la organización, el mismo que se puso a consideración de la Gerencia General para su análisis y revisión así como su posterior aprobación.

2.5 APROBACIÓN DE LAS COMPETENCIAS Y ELABORACIÓN DE DICCIONARIO. La Gerencia General procedió a la revisión del repositorio y aprobó el mismo que pasa a ser un documento oficial de consulta y aplicación para la Cooperativa de Ahorro Multicoop, en los diferentes subsistemas de Recursos Humanos que la organización vaya implementando a futuro.

¹⁹ <https://n-1.cc/pages/view/1386150/competencias-blandas-y-duras>. 12-07-2013

**DICCIONARIO DE COMPETENCIAS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO MULTICOOP**

El presente diccionario de competencias ha sido elaborado en base a la misión, visión, objetivos y cultura organizacional y constituye un repositorio que servirá para la implementación de Gestión por competencias, el mismo que podrá ser modificado a futuro, por la Cooperativa y sus Directivos si lo consideran necesario para que se mantenga ajustado a la realidad

COMPETENCIAS CARDINALES U ORGANIZACIONALES

#	NOMBRE	CONCEPTO
1	Trabajo en equipo	Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar; en conjunto las metas de la Cooperativa, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto a los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.
2	Orientación y servicio al socio	Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un socio y/o conjunto de socios, actuales o potenciales, que se puedan presentar en la actualidad o en el futuro. Implica una vocación permanente de servicio al socio, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades.

COMPETENCIAS GENERALES

#	NOMBRE	CONCEPTO
1	Aceptación de normas y políticas	Disposición para entender, acatar y actuar dentro de las directrices y normas organizacionales y sociales.
2	Actitud de servicio	Disposición de actuar, sentir y/o pensar en torno a las necesidades del socio para lo cual dirige todas sus acciones como estrategia para garantizar la satisfacción de los mismos.
3	Adaptación al cambio	Capacidad para aceptar con facilidad y enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones y personas nuevas y para aceptar los cambios positiva y constructivamente.

4	Autoconfianza	Capacidad para demostrar un alto nivel de seguridad y confianza en las capacidades de sí mismo, aplicándolas al logro de los objetivos fijados, movilizándolo todo su potencial cognitivo y emocional, convencido de que el éxito depende de sí mismo y de cómo es capaz de contagiarlo en su entorno de trabajo.
5	Calidad y mejora continua	Capacidad para optimizar (o proponer acciones en ese sentido, según corresponda) los recursos disponibles – personas, materiales, etc.- y agregar valor a través de ideas o soluciones originales o diferentes en relación con las tareas de las personas a cargo y/o los procesos y métodos de su área de trabajo.
6	Capacidad de análisis	Capacidad para identificar, comprender y evaluar las diferentes variables que inciden en la consecución de un objetivo, determinando las posibles alternativas de viabilidad, teniendo en cuenta su repercusión en los niveles de calidad y eficiencia esperados.
7	Capacidad para aprender	Habilidad para adquirir y asimilar nuevos conocimientos y destrezas y utilizarlos en la práctica laboral. Capacidad para captar y asimilar con facilidad conceptos e información simple y compleja.
8	capacidad de negociación	Capacidad para llegar a acuerdos ventajosos, a través del intercambio de información, debate de ideas y utilización de estrategias efectivas, con personas o grupos que puedan representar de alto interés para la organización.
9	Capacidad de planificación y organización	Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, o área o proyecto, y especificar las etapas y acciones, plazos y recursos requeridos para el logro y los objetivos. Incluye utilizar mecanismo de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.
10	Capacidad para aprender	Habilidad para adquirir y asimilar nuevos conocimientos y destrezas y utilizarlos en la práctica laboral. Capacidad para captar y asimilar con facilidad conceptos e información simple y compleja.
11	Colaboración	Capacidad para cooperar y brindar soporte a las personas de su entorno cuando se lo solicitan, y tener en cuenta las necesidades de los demás.
12	Compromiso	Esfuerzo permanente hacia la consecución de un objetivo, lo cual implica un alto grado de integración de la disposición física, emocional e intelectual de un sujeto sobre lo que desea conseguir, sea a beneficio propio o común.

13	Comunicación efectiva	Capacidad para escuchar atentamente a sus interlocutores y comunicarse de manera clara y entendible. Capacidad para realizar las preguntas adecuadas a fin de obtener la información que necesita.
14	Comunicación eficaz	Capacidad para escuchar a los demás y para seleccionar los métodos más adecuados a fin de lograr comunicaciones efectivas. Capacidad para hacer un uso efectivo de los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales.
15	Conocimiento organizacional	Capacidad para comprender e interpretar las situaciones que afectan directamente a la realidad organizacional, así como para demostrar el alto nivel de conocimiento de todos los procesos operativos, funcionales y de servicio de la compañía, como estrategia para tomar acciones, redireccionar, implementar y/o gestionar proyectos o necesidades específicas de clientes o de programas.
16	Conocimiento técnico	Capacidad para entender, conocer demostrar y poner en práctica los diversos aspectos de su especialidad y su función, aun los más complejos, y renovar de manera constante su interés y curiosidad por aprender. Capacidad para compartir sus conocimientos y experiencia y al mismo tiempo, asumir el rol de entrenador de otros para ayudarlos a desarrollar sus conocimientos en la materia.
17	Control y Monitoreo	Llevar el control sobre las diferentes partes del proceso bajo su dependencia, evaluar el cumplimiento de las actividades, disposiciones, especificaciones, normas.
18	Cooperación	La cooperación consiste en el trabajo en común llevado a cabo por parte de un grupo de personas o entidades hacia un objetivo compartido. El trabajo cooperativo no compite, sino que suma fuerzas hacia el objetivo.
19	Creatividad	Capacidad para proponer soluciones y/o alternativas novedosas e imaginativas para el mejoramiento de procesos funcionales, estrategias promocionales, entre otras.
20	Creatividad aplicada a la tarea	Capacidad para generar ideas genuinas y creativas que permitan direccionar de manera oportuna los objetivos organizacionales hacia la innovación de actividades, productos, procesos, mercado, imagen
21	Cumplimiento de metas	Capacidad para elaborar una estrategia para obtener los resultados presupuestados por la cooperativa
22	Delegación	Capacidad para distribuir eficazmente las funciones y tareas así como de otras responsabilidades hacia el subordinado más adecuado.

23	Desarrollo de equipos de alto desempeño	Capacidad para que el equipo alcance los objetivos propuestos de una manera excelente en términos de eficiencia y eficacia.
24	Desarrollo de personas	Capacidad para dirigir el proceso de aprendizaje o el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la organización. Se centra en el interés por desarrollar a las personas, no en el de proporcionar formación.
25	Destreza matemática	Utilizar las matemáticas para manejo de información.
26	Dinamismo y energía	Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad. Capacidad para seguir adelante con serenidad y dominio de sí mismo.
27	Dirección de equipos de trabajo	Capacidad para seleccionar, integrar, desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Capacidad para coordinar y distribuir las tareas y prioridades en función de las competencias y conocimientos de los colaboradores y los objetivos que se desee alcanzar. Implica estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones del equipo hacia una meta u objetivo determinado.
28	Disponibilidad	Capacidad para trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones.
29	Escucha activa	Capacidad para prestar atención a lo que se está diciendo el socio. Pedir a la otra parte que diga en forma cuidadosa y clara lo que quiere decir. Solicitar que se repitan las ideas si hay alguna ambigüedad o duda. Proponernos que mientras escuchamos no estaremos pensando en la respuesta
30	Empatía	Tener la capacidad de ponerse en la situación de los demás. Es una palabra que encierra un significado de muy buena manera de ser con el prójimo.
31	Empoderamiento	Es la capacidad para asumir una responsabilidad con un profundo sentido de compromiso y autonomía personal. Competencia del líder que propicia la participación de su grupo de trabajo, haciendo que estos hagan contribuciones importantes, sean creativos e innovadores, asuman riesgos, y quieran sentirse responsables de sus actos y decisiones.
32	Entrenador	Capacidad para dar retroalimentación y comunicar las expectativas respecto del desempeño de sus colaboradores, y brindar la autoridad y responsabilidad necesarias para realizar las tareas. Implica capacidad para escuchar a sus colaboradores y ofrecer sugerencias para mejorar y aprender.

33	Ética	Capacidad para sentir y obrar en todo momento y de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales
34	Iniciativa y autonomía	Capacidad para actuar proactivamente y brindar soluciones y/o retos. Capacidad para responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requisitos. Capacidad para utilizar las aplicaciones tecnológicas cuando sea pertinente.
35	Líder con el ejemplo	Capacidad para fijar y comunicar la visión estratégica y los valores de la organización a través de un modelo de conducción personal acorde con la ética. Capacidad para motivar a todos los integrantes de la organización a alcanzar los objetivos planteados, fomentar el sentido de pertenencia y promover la innovación y la creatividad, en un ambiente de trabajo confortable. Implica la capacidad para establecer políticas organizacionales que ayuden a alcanzar estos propósitos y ser ejemplo de líder para sus pares y colaboradores.
36	Liderazgo	Capacidad para comunicar la misión, visión objetivos y políticas de la organización, motivar a las personas a su cargo a identificarse con ellos. Capacidad para dirigir a las personas y lograr que éstas contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos. Comprometerse en el desarrollo de sus colaboradores, su evaluación y la utilización del potencial y las capacidades individuales de los mismos.
37	Liderazgo para el cambio	Capacidad para comunicar la visión estratégica de la organización y generar entusiasmo motivación y compromiso genuinos entre sus compañeros y colaboradores. Capacidad para actuar frente al cambio y detectar en él oportunidades.
38	Manejo de crisis	Capacidad para definir estrategias, procesos, cursos de acción y métodos de trabajo que permitan identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto para la organización. Capacidad para crear soluciones oportunas y adecuadas al marco organizacional, con una visión y proyección de largo plazo.
39	Manejo de objeciones	Capacidad de manejar objeciones, rebatirlas y superar con argumentos que aclaren al socio para adquirir los productos y servicios.

40	Organización	Ubicación, organización de la información, documentación, archivos resultados de las actividades del área bajo su dependencia.
41	Orientación a resultados con calidad	Capacidad para asumir metas desafiantes y orientarse a la mejora de los niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización. Capacidad para realizar el seguimiento establecido por la organización sobre las labores propias y la de sus colaboradores.
42	Orientación al cliente interno y externo	Capacidad para interpretar las necesidades (cliente interno y externo según corresponda) solucionar sus problemas y atender sus inquietudes en la medida de las propias posibilidades; y de no estar a su alcance la respuesta adecuada, buscar la ayuda y / o el asesoramiento de las personas pertinentes, reflejando un trato amable y cordial, interés por la persona y por la solución a sus problemas.
43	Pensamiento analítico.	Es la capacidad de entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye el organizar las partes de un problema o situación de forma sistemática, al realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos y el establecer prioridades de una forma racional.
44	Perseverancia	Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la persecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo.
45	Persuasión	Capacidad o habilidad para convencer a una persona para que haga o crea alguna cosa, empleando argumentos o razones.
46	Pro actividad	Capacidad para fijarse objetivos de alto desempeño y alcanzarlos exitosamente, en el tiempo y con la calidad requerida. Agregar valor y contribuir para que la organización mantenga e incremente su liderazgo en el mercado.
47	Profundidad en conocimientos de los productos	Capacidad para conocer los productos y servicios ofrecidos por la organización, realizar propuestas de calidad de acuerdo con las características particulares de cada cliente y responder con argumentos convincentes a las objeciones que presentan. Capacidad para comunicar claramente el valor agregado y los beneficios que producirían las soluciones ofrecidas para el negocio del cliente.

48	Prolijidad	Capacidad para cambiar o realizar una actividad de manera minuciosa o detallada. Capacidad para utilizar los datos y las fuentes adecuadas. Ser detallista cuidadoso en las actividades asignadas.
49	Relaciones Públicas	Capacidad para lograr relaciones específicas convenientes para la organización, obteniendo la cooperación de las personas pertinentes de acuerdo con los objetivos planteados. Capacidad para vincularse positivamente con diversas personalidades del medio empresarial y para desenvolverse adecuadamente en toda clase de eventos sociales.
50	Responsabilidad	Hace referencia al compromiso, a un alto sentido del deber, al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida laboral y personal.
51	Sensibilidad organizacional	Capacidad para implicarse en el Proyecto de Empresa, poniendo a disposición de ella los conocimientos y habilidades para la consecución de los objetivos establecidos.
52	Tolerancia a la presión	Es la habilidad para mantener un alto desempeño ante situaciones de mucha exigencia y seguir actuando con eficacia ante la presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es manejar adecuadamente las situaciones difíciles que puedan afectar la realización de la tarea o función.
53	Toma de decisiones	Capacidad para elegir entre varias alternativas, aquellas que son más viables para la consecución de los objetivos, basándose en un análisis exhaustivo de los posibles efectos y riesgos así como posibilidades de implantación.
54	Visión estratégica	Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, con el propósito de optimizar las fortalezas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para visualizar y conducir la empresa o el área a cargo como un sistema integral, para lograr objetivos y metas retadoras, asociados a la estrategia corporativa.
OTRAS COMPETENCIAS		
1	Meticuloso	Ser detallista cuidadoso en las actividades internas y externas de la gestión de la organización
2	Amabilidad	cordialidad actitud afable, cortés y gentil hacia los demás
3	Empatía	Darse cuenta de las relaciones de los demás y comprender las reacciones, gestos ante circunstancias establecidas

4	Relaciones interpersonales	Mantener relaciones cordiales tanto dentro como fuera de la organización en pro de obtener un entorno favorable al desarrollo
5	Confidencialidad	Mantener la confidencialidad sobre aspectos que la organización requiere que tengan el carácter de confidenciales

CAPÍTULO 3

LEVANTAMIENTO DE PERFILES Y FUNCIONES POR COMPETENCIAS PARA TODOS LOS CARGOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO MULTICOOP.

3.1 DEFINICIÓN DE PERFIL

Perfil de un puesto consiste en toda la información relacionada con el puesto de trabajo, como son: los requisitos del puesto, formación requerida, experiencia, disponibilidad y cualquier otro requisito que se considere necesario.

3.2 TIPOS DE PERFILES

- 3.2.1 Perfil tradicional. incluye determinadas características, condiciones y creencias culturales muy diferentes a las que se requieren en la actualidad.
- 3.2.2 Perfil profesional: Son las capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para asumir en condiciones óptimas las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas de una determinada profesión.
- 3.2.3 Perfil Ocupacional: Son las habilidades y destrezas que debe tener el colaborador para que desempeñe bien su cargo.
- 3.2.4 Perfil actitudinal: Consiste en determinar las capacidades éticas, creativas y emocionales de la persona.
- 3.2.5 Perfil duro y perfil blando: perfil blando (habilidades y competencias), perfil duro (conocimientos y experiencia).

3.3 DEFINICIÓN DE ACTIVIDADES Y FUNCIONES

Los empresarios y las áreas de talento humano deben conocer con exactitud las funciones y actividades de cada cargo de la organización.

Las empresas pequeñas no necesitan una complicada gestión de los recursos humanos, pero necesariamente deben conocer sus principales funciones y actividades de modo que les sirvan para manejar a su personal.

3.3.1 Definición de actividades: Es el conjunto de acciones que se llevan a cabo para cumplir las metas de un programa o subprograma de operación, que consiste en la ejecución de ciertos procesos o tareas (mediante la utilización de los recursos humanos, materiales, técnicos, y financieros asignados a la actividad con un costo determinado).²⁰

3.3.2 Definición de función: Una función se refiere a la actividad o al conjunto de actividades que pueden desempeñar uno o varios elementos a la vez, obviamente de manera complementaria, en orden a la consecución de un objetivo definido.²¹

3.4 TÉCNICA PARA LEVANTAMIENTO DE PERFILES Y FUNCIONES

Se ha escogido el método de competencias, debido a que éste busca elevar los estándares de rendimiento laboral mediante la identificación de las actividades claves que conducen a ciertos resultados. La metodología a emplearse es la de M.P.C. (Modelado de Perfiles por Competencias) que busca elaborar los perfiles integrales de competencia laboral de cargos, áreas u otras unidades organizativas.

3.5 FORMATOS PARA LEVANTAMIENTO DE PERFILES Y FUNCIONES

Utilizamos el siguiente formato desarrollado por Alfredo Paredes y Asociados Cía. Ltda. con algunas modificaciones e inclusiones de autoría de las tesis.

²⁰ <http://www.definicion.org/actividad>. 08-07-2013

²¹ <http://www.definicionabc.com/general/funcion.php#ixzz2YbO7xesM>. 8-07-2013

METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS

MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL CARGO					
Unidad o Departamento: -----					
Nombre del Cargo: -----				Fecha: -----	
Reporta a: -----					
Supervisa a: -----					
Experto/s: -----					
N°	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER ACTIVIDADES ESENCIALES			
		F	CE	CM	Total
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

Recuerde utilizar verbos en tiempo infinitivo (terminados en ar, er, ir) Procure describir las actividades con detalles; de lo contrario, puede existir confusión con las actividades realizadas por otros cargos. Marque un (*) junto a las actividades esenciales del cargo, en función de los resultados obtenidos en la valoración.

Paso 2: Defina la Misión del Puesto

Para facilitar la definición de la misión del puesto, debe preguntarse ¿Para qué existe el puesto, qué es lo que hace el puesto? (Ej.: Dirigir, controlar y coordinar procesos operativos, administrativos y técnicos del área comercial de la Organización). Esto para el cargo de: Gerente o Jefe Comercial.

--

3.6 ENTREVISTA CON LOS OCUPANTES DE LOS CARGOS. REDACCION E IDENTIFICACION DE ACTIVIDADES ESENCIALES.

Se realizó entrevistas con los ocupantes de los cargos con la finalidad de conocer las actividades asignadas a cada uno y se elaboró un listado borrador de las mismas, utilizando el formato anterior.

Una vez enlistadas las actividades se procedió a valorar las mismas en tres aspectos:

FR= Frecuencia

CE= Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada

CM= Complejidad o grado de dificultad

En escala de 1 a 5, siendo 1 lo más bajo y 5 lo más alto, de acuerdo con el siguiente cuadro de valoración

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Para la valoración se usó la siguiente fórmula:

TOTAL = (CE*CM) + FR, luego se determinó las 5 actividades esenciales escogiendo las de mayor puntaje.

3.7 VALIDACIÓN DE LA FUNCIONES LEVANTADAS CON LOS JEFES INMEDIATOS.

Una vez que contamos con los listados de actividades de todos los cargos y determinadas las funciones esenciales, así como la misión del cargo validamos la información con los Jefes Departamentales y se estableció el perfil para los cargos, así como las relaciones estructurales funcionales, las atribuciones y responsabilidades.

Paso 3. Relaciones Estructurales - Funcionales

a) Reporta a:

Cargo	¿Qué Reporta?	¿Cuándo Reporta?

b) Supervisa a:

Cargo	¿Qué Supervisa?	¿Cuándo supervisa?

c) Coordina con:

Cargo	¿Qué Coordina?	¿Cuándo Coordina?

Paso 4. Actividades esenciales, Atribuciones y Responsabilidades

Actividades esenciales	Atribuciones	Responsabilidades

Paso 5. Definición de perfil del puesto

Educación formal	
Experiencia laboral requerida	
Especificidad de la experiencia	

Anexo 2

3.8 LEVANTAMIENTO DE PERFILES Y FUNCIONES POR COMPETENCIAS

Luego de haber elaborado el diccionario de competencias, validadas las funciones de todos los cargos y su respectiva valoración, establecido los perfiles, establecido las relaciones estructurales, establecido las atribuciones y a las funciones esenciales, elaboramos el manual de perfiles y funciones por competencias, para la Cooperativa de ahorro y crédito Multicoop con los siguientes componentes tomados de diferentes fuentes como el Sistema Compers, de experiencias reales de empresas de la localidad y de autoría de las tesis:

- Datos de identificación del puesto
- Misión del puesto
- Relaciones estructurales funcionales: reporte, supervisión y coordinación
- Atribuciones y responsabilidades derivadas de las actividades esenciales
- Matriz de competencias: conocimientos académicos, competencias generales y otras competencias asignadas a las actividades esenciales
- Educación formal requerida
- Capacitación adicional requerida
- Conocimientos académicos, especificando si son de selección o de capacitación
- Conocimientos informativos requeridos, especificando si son de selección o capacitación
- Destrezas específicas requeridas, especificando si son de selección o de capacitación
- Competencias generales, con su definición y especificando si son de selección o de capacitación.
- Experiencia laboral requerida, tipo y especificidad
- Actividades de la posición con su respectiva valoración e identificación de las esenciales.
- Otras responsabilidades de la posición. Actividades que no son propias de la posición pero que sin embargo están asignadas al ocupante del puesto.

3.9 APROBACIÓN DE LOS PERFILES Y FUNCIONES POR COMPETENCIAS POR LA DIRECCIÓN DE LA COOPERATIVA

Se procedió a presentar a la Dirección para la aprobación respectiva y su posterior impresión y entrega a la Cooperativa Multicoop, para su implementación.

En las siguientes páginas se transcribe el manual de funciones:

Descripción Funcional y Perfil por Competencias

1. Datos de identificación

Puesto:	Gerente General	Código:	GG01
Empresa/Departamento:	Gerencia	Área:	Gerencia
Número ocupantes:	1	Ciudad / Regional:	Cuenca

2. Misión del puesto

Enfocar la gestión directiva hacia la rentabilidad de la institución y desarrollo del talento humano en mira a obtener resultados óptimos en productividad, calidad, posicionamiento de los productos e imagen corporativa, alinear a todos los miembros de la organización hacia la misión y visión a fin de cumplir con los objetivos estratégicos.

3. Relaciones Estructurales - Funcionales

a) Reporta a:

Cargo	Qué Reporta	Cuándo Reporta
Consejos de Administración y Vigilancia	Resultados de su gestión	Mensualmente
Consejo de administración	Manejo administrativo, operativo y financiero de la Cooperativa	Mensualmente
Socios, Órganos internos de la cooperativa o Superintendencia de Economía popular y solidaria	Información de acuerdo con requerimiento	Cuando se solicite
Asamblea general y consejo de administración	Informes de sus gestión	Anualmente

b) Supervisa a:

Cargo	Qué Supervisa	Cuándo Supervisa
Gerente de Negocios	Cumplimiento de metas Concesión de créditos	Diariamente
Gerente de cobranzas	Recuperación de Cartera	Semanalmente
Contador	Manejo contable	Semanalmente

Jefe de sistemas	Mantenimiento de Software y hardware de acuerdo a las innovaciones tecnológicas	Cuando se requiere
Coordinador administrativo y talento humano	Actividades diarias	Diariamente

c) Coordina con:

Cargo	Qué Coordina	Cuándo Coordina
N/A	N/A	N/A

4. Actividades esenciales, Atribuciones y Responsabilidades

Actividades esenciales	Atribuciones	Responsabilidades
Toma decisiones y dirige el rumbo de la empresa hacia sus objetivos	Realizar aprobaciones hasta lo que determinen los estatutos y las políticas internas de la Cooperativa	Cumplir y hacer cumplir lo determinado en las leyes, los estatutos y políticas internas
Realizar la planificación y organización con las diferentes áreas	Presentar la planificación y la organización al Consejo de Administración para su aprobación	Cumplir y hacer cumplir lo planificado
Ejerce liderazgo para guiar y motivar a los colaboradores	Tomar las decisiones necesarias	Alinear al personal a la misión y visión corporativas
Supervisar la gestión de crédito y cobranzas	Aprobar o negar créditos y monitorear el movimiento de cobranzas	Mantener indicadores positivos para la cooperativa
Analizar la información de ventas y tomar las medidas necesarias	Monitorear el comportamiento de las ventas	Mantener indicadores positivos para la cooperativa

5. Matriz de competencias

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Competencias generales	Otras competencias
Toma decisiones y dirige el rumbo de la empresa hacia sus objetivos	Administración y Finanzas	Conocimiento organizacional Toma de decisiones Delegación Pensamiento analítico. Tolerancia a la presión Dirección de equipos de trabajo	Confidencialidad
Supervisar la gestión de crédito y cobranzas	Finanzas	Conocimiento técnico Control y Monitoreo Cumplimiento de metas	Meticuloso
Realizar la planificación y organización con las diferentes áreas	Administración y finanzas	Capacidad de planificación y organización Conocimiento técnico Cumplimiento de metas Visión estratégica Dirección de equipos de trabajo Orientación a resultados con calidad Perseverancia	
Ejerce liderazgo para guiar y motivar a los colaboradores		Comunicación eficaz Desarrollo de equipo de alto desempeño Empoderamiento Líder con el ejemplo Perseverancia Dirección de equipos de trabajo	Relaciones interpersonales
Analizar la información de ventas y tomar las medidas necesarias	Administración y finanzas	Capacidad de análisis Control y Monitoreo Cumplimiento de metas	Meticuloso Confidencialidad

6. Educación formal requerida

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ej, administración, economía, etc.)
Superior completa	Ingeniero Comercial o afine. 5 años	Administración
Post Grado	MBA 2 años	Administración

7. Capacitación adicional requerida

Curso/Seminarios/Pasantías	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Leyes y normas que regulan el Cooperativismo	30 horas
Gestión por Procesos	24 horas
Gestión de Proyectos	16 horas
Legislación financiera	16 horas
Gestión de talento humano	16 horas
Seguridad y salud ocupacional	16 horas

8. Conocimientos académicos

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Contabilidad y Finanzas	X	
Leyes societarias, tributarias, laborales y normas que regulan el Cooperativismo	X	X
Riesgos	X	X
Procesos	X	X
Sistemas informáticos	X	X
Proyectos	X	X

9. Conocimientos informativos requeridos

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Socios	Conocimiento de los socios de la Cooperativa.		X
Datos empresariales.	Estadísticas de ventas, financieras, inversiones, captaciones, créditos, cartera, Recursos Humanos, etc.		X
Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la organización.		X
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	X	X
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área		X
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la organización.		X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la organización		X
Proveedores / contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la organización,		X

10. Destrezas específicas requeridas

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Plataformas web de organismos de control y otros	X	X
Manejar programas informáticos Internos	Oracle		X

11. Competencias generales

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Conocimiento técnico	Capacidad para entender, conocer demostrar y poner en práctica los diversos aspectos de su especialidad y su función, aun los más complejos, y renovar de manera constante su interés y curiosidad por aprender. Capacidad para compartir sus conocimientos y experiencia y al mismo tiempo, asumir el rol de entrenador de otros para ayudarlos a desarrollar sus conocimientos en la materia.	X	X
Pensamiento analítico	Es la capacidad de entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye el organizar las partes de un problema o situación de forma sistemática, al realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos y el establecer prioridades de una forma racional.	X	

Capacidad de planificación y organización	Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, o área o proyecto, y especificar las etapas y acciones, plazos y recursos requeridos para el logro y los objetivos. Incluye utilizar mecanismo de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.	X	
Prolijidad.	Capacidad para cambiar o realizar una actividad de manera minuciosa o detallada. Ser detallista cuidadoso en las actividades asignadas.	X	
Control y monitoreo	Llevar el control sobre las diferentes partes del proceso bajo su dependencia, evaluar el cumplimiento de las actividades, disposiciones, especificaciones, normas.	X	
Comunicación eficaz	Capacidad para escuchar a los demás y para seleccionar los métodos más adecuados a fin de lograr comunicaciones efectivas. Capacidad para hacer un uso efectivo de los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales.	X	
Perseverancia	Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la persecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo.	X	

Conocimiento organizacional	Capacidad para comprender e interpretar las situaciones que afectan directamente a la realidad organizacional, así como para demostrar el alto nivel de conocimiento de todos los procesos operativos, funcionales y de servicio de la compañía, como estrategia para tomar acciones, redireccionar, implementar y/o gestionar proyectos o necesidades específicas de clientes o de programas.	X	
Tolerancia a la presión	Es la habilidad para mantener un alto desempeño ante situaciones de mucha exigencia y seguir actuando con eficacia ante la presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es manejar adecuadamente las situaciones difíciles que puedan afectar la realización de la tarea o función.	X	
Dirección de equipos de trabajo	Capacidad para seleccionar, integrar, desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Capacidad para coordinar y distribuir las tareas y prioridades en función de las competencias y conocimientos de los colaboradores y los objetivos que se desee alcanzar. Implica estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones del equipo hacia una meta u objetivo determinado.	X	

Capacidad de análisis	Capacidad para identificar, comprender y evaluar las diferentes variables que inciden en la consecución de un objetivo, determinando las posibles alternativas de viabilidad, teniendo en cuenta su repercusión en los niveles de calidad y eficiencia esperados.	X	
Empoderamiento	Es la capacidad para asumir una responsabilidad con un profundo sentido de compromiso y autonomía personal. Competencia del líder que propicia la participación de su grupo de trabajo, haciendo que estos hagan contribuciones importantes, sean creativos e innovadores, asuman riesgos, y quieran sentirse responsables de sus actos y decisiones.	X	
Líder con el ejemplo	Capacidad para fijar y comunicar la visión estratégica y los valores de la organización a través de un modelo de conducción personal acorde con la ética. Capacidad para motivar a todos los integrantes de la organización a alcanzar los objetivos planteados, fomentar el sentido de pertenencia y promover la innovación y la creatividad, en un ambiente de trabajo confortable. Implica la capacidad para establecer políticas organizacionales que ayuden a alcanzar estos propósitos y ser ejemplo de líder para sus pares y colaboradores.	X	

Delegación	Capacidad para distribuir eficazmente las funciones y tareas así como de otras responsabilidades hacia el subordinado más adecuado.	X	
Cumplimiento de metas	Capacidad para que el equipo alcance los objetivos propuestos de una manera excelente en términos de eficiencia y eficacia.	X	

12. Experiencia laboral requerida

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	Mínimo 3 años
2. Especificidad de la experiencia	Experiencia en instituciones similares. Experiencia en puestos similares. Experiencia en otras posiciones internas.

13. Actividades de la posición

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades

2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Actividades de la posición	FR	CE	CM	Total	Esencial
Toma decisiones y dirige el rumbo de la empresa hacia sus objetivos	5	5	5	30	SI
Realizar la planificación y organización con las diferentes áreas	4	4	4	20	SI
Ejerce liderazgo para guiar y motivar a los colaboradores	5	4	4	21	SI
Supervisar la gestión de crédito y cobranzas	5	4	4	21	SI
Analizar la información de ventas y tomar las medidas necesarias	4	4	4	20	SI
Presentar el plan estratégico de la institución enfocada a objetivos alcanzables y necesarios.	1	4	4	17	NO
Diseñar la estructura organizacional acorde con las demandas del entorno y del mercado	1	3	3	10	NO
Presentar el plan operativo y la proforma presupuestaria al consejo de administración dentro de los plazos establecidos.	1	4	4	17	NO
Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos	2	3	3	11	NO
Utilizar la información emitida por las diferentes áreas en pro de poner en marcha medidas y planes específicos y eficaces	2	3	3	11	NO
Realizar reuniones periódicas con los responsables departamentales en pro de solventar las necesidades presentadas así como recibir los informes del desarrollo de las diferentes actividades y cumplimiento de metas y objetivos	2	3	3	11	NO

Proponer al consejo de administración las políticas, reglamentos y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la cooperativa.	1	2	2	5	NO
Contratar, aceptar renunciaciones y dar por terminados contratos de trabajadores aplicando las políticas internas y la legislación existente.	1	3	3	7	NO
Suscribir los cheques de la cooperativa conforme lo determine el reglamento interno.	5	3	3	14	NO
Diseñar y administrar la política salarial de la cooperativa en base a la disponibilidad financiera	1	3	2	7	NO
Definir y mantener un sistema de control interno que asegure la gestión eficiente y económica de la cooperativa	2	3	3	11	NO
Cumplir y hacer cumplir las decisiones de los órganos directivos.	5	3	3	14	NO
Ejecutar las políticas sobre los precios de bienes y servicios que brinde la Cooperativa, de acuerdo con los lineamientos fijados por el Consejo de Administración	5	3	3	14	NO
Apoyar al departamento de comercialización en inducción a empresas.	1	2	2	5	NO
Cumplir y hacer cumplir todos los reglamentos, políticas y procedimientos establecidos por la cooperativa.	5	3	2	11	NO
Cumplir y hacer cumplir el Reglamento Interno, de Seguridad y Salud Ocupacional de la institución	5	3	2	11	NO

14. Otras responsabilidades de la posición

Descripción
Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa de conformidad con la ley, su reglamento y estatuto social
Responder por la marcha administrativa, operativa y financiera de la cooperativa.
Contraer obligaciones a nombre de la cooperativa hasta el monto que el reglamento o la Asamblea general le autorice.
Asistir obligatoriamente a las sesiones del Consejo de Administración con voz informativa, Salvo que dicho Consejo excepcionalmente disponga lo contrario; y, a las del Consejo de Vigilancia, cuando sea requerido

Descripción Funcional y Perfil por Competencias

Datos de identificación

Puesto:	Gerente de Cobranzas	Código:	CB01
Empresa/Departamento:	Cobranzas	Área:	Cobranzas
Número ocupantes:	1	Ciudad / Regional:	Cuenca

2. Misión del puesto

Recuperar la cartera y mantener los índices mínimos de morosidad de la cartera de Socios.

3. Relaciones Estructurales – Funcionales

a) Reporta a:

Cargo	Qué Reporta	Cuándo Reporta
Gerencia	Cuadros de análisis de cartera	mensualmente

b) Supervisa a:

Cargo	Qué Supervisa	Cuándo Supervisa
Asistente de cobranzas	Actividades diarias	diariamente

c) Coordina con:

Cargo	Qué Coordina	Cuándo Coordina
Gerente de Negocios	Concesión de créditos. Inversiones	diariamente
Coordinador de Operaciones	Pagos de socios	diariamente
Coordinador de Operaciones	Traspasos de cartera	Cuando se requiere
Asistente de atención al socio	Cancelación de servicios no financieros	Cuando se requiere
Asistente de créditos	Documentos de soporte de créditos	Cuando se requiere
Cajero	Cancelación de créditos	Cuando se requiere
Abogado	Entrega y seguimiento de cartera para trámite judicial	Cuando se requiere

Jefe de Sistemas	Emisión de reportes. Eliminación de notificaciones	Cuando se requiere
Coordinador Administrativo y Talento Humano	Novedades del personal a su cargo	Cuando se requiere
Contador	Reportes	mensualmente
	Liquidaciones de gastos judiciales	Cuando se requiere

4. Actividades esenciales, Atribuciones y Responsabilidades

Actividades esenciales	Atribuciones	Responsabilidades
Brindar atención personalizada y telefónica al Socio en todos sus requerimientos de cobranzas.	Total	Enmarcarse en las normas y políticas de la Cooperativa
Calificaciones de solicitudes de crédito (Sercobaco)	Adjuntar reporte al crédito	Enmarcarse en las normas y políticas de la Cooperativa
Monitorear la recuperación de cartera del departamento legal y del asistente de cobranzas	Total	Mantener índices altos de recuperación
Entregar reportes mensuales de cartera a Gerencia y realizar el análisis conjuntamente	Total	Entregar oportunamente para su análisis
Verificar el cumplimiento del presupuesto de cartera	total	Mantener índices altos de recuperación

5. Matriz de competencias

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Competencias generales	Otras competencias
Brindar atención personalizada y telefónica al Socio en todos sus requerimientos de cobranzas.		Comunicación eficaz	Amabilidad Relaciones interpersonales
Calificaciones de solicitudes de crédito (Sercobaco)		Toma de decisiones	

Monitorear la recuperación de cartera del departamento legal y del asistente de cobranzas		Control y Monitoreo Delegación Manejo de objeciones	
Entregar reportes mensuales de cartera a Gerencia y realizar el análisis conjuntamente	Matemáticas y estadística	Destreza matemática Capacidad de análisis	Meticuloso
Verificar el cumplimiento del presupuesto de cartera		Capacidad de análisis Conocimiento técnico Cumplimiento de metas	

6. Educación formal requerida

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ej, administración, economía, etc.)
Superior	Administrador de Empresas. Ingeniero Comercial. Abogado. 5 años	Administración Derecho

7. Capacitación adicional requerida

Curso/Seminarios/Pasantías	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Gestión de crédito y cobranza	16 horas
Manejo de objeciones	8 horas
Trato al cliente interno y externo	8 horas

8. Conocimientos académicos

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Contabilidad	X	
Leyes y normas que regulan el Cooperativismo	X	

Sistemas informáticos	X	
-----------------------	---	--

9. Conocimientos informativos requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Socios	Conocimiento de los socios de la Cooperativa		X
Datos empresariales.	Estadísticas de ventas, financieras, inversiones, captaciones, créditos, cartera, Recursos Humanos, etc.		X
Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la organización.		X
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	X	X
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área		X
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la organización.		X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la organización		X

10. Destrezas específicas requeridas

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Plataformas web de organismos de control y otros	X	X
Manejar programas informáticos Internos	Oracle, Salud, Sercobaco		X
Operar equipos de oficina:	Computador, fotocopidora, fax, escáner	X	X
Otras destrezas específicas:	Manejo de archivos	X	X

11. Competencias generales

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Destreza matemática	Utilizar las matemáticas para manejo de información.	X	
Conocimiento técnico	Capacidad para entender, conocer demostrar y poner en práctica los diversos aspectos de su especialidad y su función, aun los más complejos, y renovar de manera constante su interés y curiosidad por aprender. Capacidad para compartir sus conocimientos y experiencia y al mismo tiempo, asumir el rol de entrenador de otros para ayudarlos a desarrollar sus conocimientos en la materia.	X	
Delegación	Capacidad para distribuir eficazmente las funciones y tareas así como de otras responsabilidades hacia el subordinado más adecuado.	X	

Capacidad de análisis	Capacidad para identificar, comprender y evaluar las diferentes variables que inciden en la consecución de un objetivo, determinando las posibles alternativas de viabilidad, teniendo en cuenta su repercusión en los niveles de calidad y eficiencia esperados.	X	
Control y monitoreo	Llevar el control sobre las diferentes partes del proceso bajo su dependencia, evaluar el cumplimiento de las actividades, disposiciones, especificaciones, normas.	X	
Comunicación eficaz	Capacidad para escuchar a los demás y para seleccionar los métodos más adecuados a fin de lograr comunicaciones efectivas. Capacidad para hacer un uso efectivo de los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales.	X	Toma de decisiones
Manejo de objeciones	Capacidad de manejar objeciones, rebatirlas y superar con argumentos que aclaren al socio para adquirir los productos y servicios.	X	
Destreza matemática	Utilizar las matemáticas para manejo de información.	X	

12. Experiencia laboral requerida

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	Mínimo 3 años
2. Especificidad de la experiencia	Experiencia en instituciones similares Experiencia en puestos similares

13. Actividades de la posición

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Actividades de la posición	FR	CE	CM	Total	Esencial
Brindar atención personalizada y telefónica al Socio en todos sus requerimientos de cobranzas.	5	4	3	17	SI
Calificaciones de solicitudes de crédito (Sercobaco)	5	3	3	14	SI
Monitorear la recuperación de cartera del departamento legal y del asistente de cobranzas	4	3	3	13	SI
Entregar reportes mensuales de cartera a Gerencia y realizar el análisis conjuntamente	2	4	3	14	SI
Verificar el cumplimiento del presupuesto de cartera	5	4	4	21	SI

Recuperar cartera de productos financieros y no financieros	4	3	3	13	NO
Autorizar retiros para cancelación de cartera	2	4	3	14	NO
Apoyar a la Gerencia General en la negociación de seguros	1	2	3	7	NO
Brindar asesoramiento en créditos a socios	1	2	3	7	NO
Coordinar y entregar las cuentas en mora al departamento legal	1	2	2	5	NO
Supervisar el seguro médico y de vida	4	2	2	8	NO
Negociar deudas con socios	4	3	3	13	NO
Verificar el cálculo de créditos castigados	1	4	3	13	NO
Participar en la planificación estratégica y elaboración de POA	1	3	3	10	NO
Verificar la información certificada y entregada a socios	4	2	2	8	NO
Apoyar al departamento de comercialización en inducción a empresas	1	2	2	5	NO
Cumplir y hacer cumplir los reglamentos, políticas y procedimientos establecidos por la cooperativa	5	3	2	11	NO
Cumplir y hacer cumplir con el Reglamento Interno y de Seguridad y Salud Ocupacional de la institución	5	3	2	11	NO
Realizar cualquier actividad que por necesidad se le asigne	3	2	2	7	NO

14. Otras responsabilidades de la posición

N/A

Descripción Funcional y Perfil por Competencias

1. Datos de identificación

Puesto:	Asistente de Cobranzas	Código:	CB02
Empresa/Departamento:	Cobranzas	Área:	Cobranzas
Número ocupantes:	1	Ciudad / Regional:	Cuenca

2. Misión del puesto

Colaborar con el mejoramiento de los índices de recuperación de cartera

3. Relaciones Estructurales - Funcionales

a) Reporta a:

Cargo	Qué Reporta	Cuándo Reporta
Gerente de Cobranzas	Cartera Recuperada	Diariamente

b) Supervisa a:

Cargo	Qué Supervisa	Cuándo Supervisa
N/A	N/A	N/A

c) Coordina con:

Cargo	Qué Coordina	Cuándo Coordina
Recepcionista	Revisión de información de las carpetas de los socios	cuando se requiere
Asistente de servicio al socio	Solicitud de documentación de prendas industriales para entregar al Departamento legal	cuando se requiere
Cajero	Novedades sobre cancelación de cuotas de los créditos	cuando se requiere
Coordinador de Operaciones	Trasposos entre cuentas de los socios por diferencias en Cartera autorizados por la Jefe de Cobranzas	cuando se requiere

4. Actividades esenciales, Atribuciones y Responsabilidades

Actividades esenciales	Atribuciones	Responsabilidades
Visitar a socios con cuentas vencidas cuando el caso lo amerite.	Persuadir al socio para lograr la cancelación de los valores vencidos	Cumplir con las metas establecidas
Recuperar las cuentas por servicios no financieros	Persuadir al socio para lograr la cancelación de los valores vencidos	Cumplir con las metas establecidas
Redireccionar a la Jefatura de Cobranzas a socios con créditos vencidos para posibles arreglos	Persuadir al socio para lograr la cancelación de los valores vencidos	Cumplir con las metas establecidas
Entregar notificaciones a socios y verificar los domicilios	Sugerir que se acerquen a la Cooperativa para posibles arreglos con la Jefe de Cobranzas	Notificar a la Jefe de Cobranzas
Recuperar las cuentas vencidas de cartera de socios independientes, de vehículos, con débito bancario	Tomar fotos y comunicar inconsistencias	Verificar la veracidad de la información

5. Matriz de competencias

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Competencias generales	Otras competencias
Visitar a socios con cuentas vencidas cuando el caso lo amerite.		Persuasión	Amabilidad
Recuperar las cuentas por servicios no financieros		Persuasión	Amabilidad
Redireccionar a la Jefatura de Cobranzas a socios con créditos vencidos para posibles arreglos		Orientación y servicio al socio	
Entregar notificaciones a socios y verificar los domicilios		Persuasión Compromiso	Meticuloso
Recuperar las cuentas vencidas de cartera de socios independientes, de vehículos, con débito bancario		Persuasión Compromiso	Relaciones interpersonales

6. Educación formal requerida SI

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ej, administración, economía, etc.)
Superior	Mínimo 2 años de Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Derecho, afines	Administración

7. Capacitación adicional requerida

Curso/Seminarios/Pasantías	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Gestión de cobranzas	16 horas
Relaciones Humanas	8 horas
Manejo de objeciones	8 horas

8. Conocimientos académicos

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Administración y Contabilidad básicas		X
Sistemas informáticos	X	X

9. Conocimientos informativos requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Socios	Conocimiento de los socios de la Cooperativa		X
Datos empresariales.	Estadísticas cartera		X
Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, políticas, actividades de la organización.		X

Leyes y regulaciones.	Conocer protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	X	X
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área		X
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la organización.		X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la organización		X

10. Destrezas específicas requeridas

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Plataformas web de organismos de control y otros		X
Manejar programas informáticos Internos	Oracle		X
Operar equipos de oficina:	Computador, fotocopidora, fax, escáner	X	X
Otras destrezas específicas:	Manejo de archivos	X	X

11. Competencias generales

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Persuasión	Capacidad o habilidad para convencer a una persona para que haga o crea alguna cosa, empleando argumentos o razones	X	

Compromiso	Esfuerzo permanente hacia la consecución de un objetivo, lo cual implica un alto grado de integración de la disposición física, emocional e intelectual de un sujeto sobre lo que desea conseguir, sea a beneficio propio o común	X	
Orientación y servicio al socio	Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un socio y/o conjunto de socios, actuales o potenciales, que se puedan presentar en la actualidad o en el futuro. Implica una vocación permanente de servicio al socio, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades	X	X

12. Experiencia laboral requerida

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	Mínimo 2 años
2. Especificidad de la experiencia	Experiencia en instituciones similares. Experiencia en puestos similares. Experiencia en otras posiciones internas.

13. Actividades de la posición

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Actividades de la posición	FR	CE	CM	Total	Esencial
Visitar a socios con cuentas vencidas cuando el caso lo amerite.	4	3	4	16	SI
Recuperar las cuentas por servicios no financieros	5	4	4	21	SI
Redireccionar a la Gerencia de Cobranzas a socios con créditos vencidos para posibles arreglos	4	3	3	13	SI
Entregar notificaciones a socios y verificar los domicilios	4	3	3	13	SI
Recuperar las cuentas vencidas de cartera de socios independientes, de vehículos, con débito bancario	4	3	3	13	SI
Generar reportes de diferencias de cartera	5	3	2	11	NO
Informar al socio del vencimiento de su cuenta.	5	3	2	11	NO
Enviar mensajes sms preventivos y de socios que estén con el crédito vencido	5	2	1	7	NO
Apoyar al departamento de comercialización en inducción a empresas.	2	3	3	11	NO
Informar a la Gerencia de Cobranzas sobre la gestión de recuperación de cartera	4	3	2	10	NO
Realizar cualquier otra actividad que por necesidad se le asigne	1	3	2	7	NO

Preparación de documentación para entregar al Departamento legal	2	3	2	8	NO
Cumplir con todos los reglamentos, políticas y procedimientos establecidos por la cooperativa	2	3	2	7	NO
Cumplir con el Reglamento Interno y de Seguridad y Salud Ocupacional de la institución	2	3	2	7	NO
Realizar cualquier otra actividad que por necesidad se le asigne	1	2	2	5	NO

14. Otras responsabilidades de la posición

N/A

Descripción Funcional y Perfil por Competencias

1. Datos de identificación

Puesto:	Gerente de Negocios	Código:	NE01
Empresa/Departamento:	Negocios	Área:	Negocios
Número ocupantes:	1	Ciudad / Regional:	Cuenca

2. Misión del puesto

Contribuir al posicionamiento de la Cooperativa y a la consecución de los objetivos y metas organizacionales establecidas.

3. Relaciones Estructurales - Funcionales

a) Reporta a:

Cargo	Qué Reporta	Cuándo Reporta
Gerencia General	Emisión de pólizas	diariamente
Gerencia General	Monto de créditos otorgados	mensualmente
Gerencia General	Resultados de promociones de crédito	trimestralmente

b) Supervisa a:

Cargo	Qué Supervisa	Cuándo Supervisa
Coordinador de Negocios	Cumplimiento de metas	Semanalmente
Asistente de crédito	El orden de las carpetas de crédito y cumplimiento de promociones de crédito	diariamente

c) Coordina con:

Cargo	Qué Coordina	Cuándo Coordina
Gerente de Cobranzas	Concesión de créditos	diariamente
Coordinador de operaciones	Movimientos entre cuentas de los socios	semanalmente
Coordinador de Negocios y Asesor Comercial	Soporte a Empresas y búsqueda de nuevas oportunidades de negocio	semanalmente

Coordinador Administrativo y de TTHH	Reporte para pago de comisiones	Mensualmente
	Novedades del personal a su cargo	Cuando se requiere

4. Actividades esenciales, Atribuciones y Responsabilidades

Actividades esenciales	Atribuciones	Responsabilidades
Revisión de buró de crédito, encaje, cumplimiento de obligaciones contraídas con la Cooperativa, de los solicitantes de crédito, calificación previa a la aprobación del crédito por la Gerencia General	Emitir la calificación de los créditos	Realizar la calificación dentro de los parámetros y políticas establecidas
Captar y negociar pólizas a plazo fijo.	Cerrar negocios	Regirse a las tasas establecidas
Realizar el balance social en base al cumplimiento de los principios cooperativos y enviar a la UCACSUR	Emitir el balance social	Cumplimiento de los principios cooperativos
Elaborar, dirigir y realizar el seguimiento de los planes de publicidad y marketing que se generen para la consecución de los objetivos de negocios de la Institución	Presentar a Gerencia General propuestas de publicidad y marketing	Ajustarse al presupuesto financiero
Firmar conjuntamente con el Gerente General los documentos de los créditos aprobados y emitir el cheque respectivo para su desembolso o realizar el bloqueo de los fondos	Desembolsar los créditos aprobados	Cumplir con la política establecida

5. Matriz de competencias

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Competencias generales	Otras competencias
Realizar el balance social en base al cumplimiento de los principios cooperativos y enviar a la UCACSUR	Leyes societarias	Responsabilidad	

Captar y negociar pólizas a plazo fijo		Manejo de objeciones Persuasión Cumplimiento de metas	Empatía
Revisión de buró de crédito, encaje, cumplimiento de obligaciones contraídas con la Cooperativa, de los solicitantes de crédito, calificación previa a la aprobación del crédito por la Gerencia General	Analices de crédito	Pensamiento analítico Profundidad en conocimientos de los productos	Confidencialidad
Elaborar, dirigir y realizar el seguimiento de los planes de publicidad y marketing que se generen para la consecución de los objetivos de negocios de la Institución		Capacidad de planificación y organización Control y monitoreo Visión estratégica	
Firmar conjuntamente con el Gerente General los documentos de los créditos aprobados y emitir el cheque respectivo para su desembolso o realizar el bloqueo de los fondos		Prolijidad	Meticuloso

6. Educación formal requerida

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ej, administración, economía, etc.)
Superior completa	Ing. En Banca y fianzas, Ing. Comercial, Ing. en Administración de empresa 5 años	Administración

7. Capacitación adicional requerida

Curso/Seminarios/Pasantías	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Técnicas de crédito	16 horas
Leyes laborales	16 horas
Leyes tributarias y societarias	16 horas

8. Conocimientos académicos

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Crédito e inversiones	X	X
Legislación laboral	X	X

9. Conocimientos informativos requeridos

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Socios	Conocimiento de los socios de la Cooperativa		X
Datos empresariales.	Estadísticas de ventas, financieras, inversiones, captaciones, créditos, cartera, Recursos Humanos, etc.		X
Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la organización.		X
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	X	X

Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área		X
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la organización.		X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la organización		X

10. Destrezas específicas requeridas

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Plataformas web de organismos de control y otros		X
Manejar programas informáticos Internos	Oracle		X
Otras destrezas específicas:	Negociación	X	X

11. Competencias generales

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Orientación y servicio al socio	Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un socio y/o conjunto de socios, actuales o potenciales, que se puedan presentar en la actualidad o en el futuro. Implica una vocación permanente de servicio al socio, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades.	X	X

Persuasión	Capacidad o habilidad para convencer a una persona para que haga o crea alguna cosa, empleando argumentos o razones.	X	
Comunicación efectiva	Capacidad para escuchar atentamente a sus interlocutores y comunicarse de manera clara y entendible. Capacidad para realizar las preguntas adecuadas a fin de obtener la información que necesita.	X	
Profundidad en conocimientos de los productos	Capacidad para conocer los productos y servicios ofrecidos por la organización, realizar propuestas de calidad de acuerdo con las características particulares de cada cliente y responder con argumentos convincentes a las objeciones que presentan. Capacidad para comunicar claramente el valor agregado y los beneficios que producirían las soluciones ofrecidas para el negocio del cliente.		X
Responsabilidad	Hace referencia al compromiso, a un alto sentido del deber, al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida laboral y personal.	X	
Manejo de objeciones	Capacidad de manejar objeciones, rebatirlas y superar con argumentos que aclaren al socio para adquirir los productos y servicios.	X	

Pensamiento analítico	Es la capacidad de entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye el organizar las partes de un problema o situación de forma sistemática, al realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos y el establecer prioridades de una forma racional.	X	
Cumplimiento de metas	Capacidad para elaborar una estrategia para obtener los resultados presupuestados por la cooperativa	X	
Trabajo en Equipo	Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar; en conjunto las metas de la Cooperativa, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto a los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.	X	
Capacidad de planificación y organización	Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, o área o proyecto, y especificar las etapas y acciones, plazos y recursos requeridos para el logro y los objetivos. Incluye utilizar mecanismo de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.	X	

Visión estratégica	Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, con el propósito de optimizar las fortalezas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para visualizar y conducir la empresa o el área a cargo como un sistema integral, para lograr objetivos y metas retadoras, asociados a la estrategia corporativa.	X	
Prolijidad	Capacidad para cambiar o realizar una actividad de manera minuciosa o detallada. Capacidad para utilizar los datos y las fuentes adecuadas. Ser detallista cuidadoso en las actividades asignadas.	X	

12. Experiencia laboral requerida

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	De 2 a 4 años
2. Especificidad de la experiencia	Experiencia en instituciones similares. Experiencia en puestos similares. Experiencia en otras posiciones internas.

13. Actividades de la posición

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades

4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Actividades de la posición	FR	CE	CM	Total	Esencial
Realizar el balance social en base al cumplimiento de los principios cooperativos y enviar a la UCACSUR	1	5	5	26	SI
Captar y negociar pólizas a plazo fijo	5	4	4	21	SI
Firmar conjuntamente con el Gerente General los documentos de los créditos aprobados y emitir el cheque respectivo para su desembolso o realizar el bloqueo de los fondos	2	5	3	17	SI
Revisión de buró de crédito, encaje, cumplimiento de obligaciones contraídas con la Cooperativa, de los solicitantes de crédito, calificación previa a la aprobación del crédito por la Gerencia General	5	4	3	17	SI
Elaborar, dirigir y realizar el seguimiento de los planes de publicidad y marketing que se generen para la consecución de los objetivos de negocios de la Institución	5	4	4	21	SI
Legalización de documentos ante la SEPS	2	5	3	17	NO
Atender y resolver requerimientos crediticios	5	3	4	17	NO

Aprobar los documentos de egresos y pagos y firmar los cheques conjuntamente con Gerencia General	4	4	3	16	NO
Participar en las sesiones de Consejo	2	4	3	14	NO
Retirar dinero de instituciones financieras	1	4	3	13	NO
Dirigir la inducción a empresas	3	3	4	15	NO
Cumplir con todos los reglamentos, políticas y procedimientos establecidos por la cooperativa	5	3	2	11	NO
Cumplir con el Reglamento Interno y de Seguridad y Salud Ocupacional de la institución	5	3	2	11	NO
Realizar cualquier otra actividad que por necesidad se le asigne	5	2	3	11	NO

14. Otras responsabilidades de la posición

N/A

Descripción Funcional y Perfil por Competencias

1. Datos de identificación

Puesto:	Coordinador de Negocios	Código:	NE02
Empresa/Departamento:	Negocios	Área:	Negocios
Número ocupantes:	1	Ciudad / Regional:	Cuenca

2. Misión del puesto

Cumplir los presupuestos establecidos y contribuir para posicionar la imagen y productos de la Cooperativa para aportar a la consecución de los objetivos y estrategias organizacionales.

3. Relaciones Estructurales - Funcionales

a) Reporta a:

Cargo	Qué Reporta	Cuándo Reporta
Gerencia de Negocios	Resultados semanales	Los lunes

b) Supervisa a:

Cargo	Qué Supervisa	Cuándo Supervisa
Asesor Comercial	cumplimiento de metas, manejo de imagen	diariamente

c) Coordina con:

Cargo	Qué Coordina	Cuándo Coordina
Coordinador Administrativo de y TTHH	Cotización de proveedores	de acuerdo con necesidades
Jefe de Sistemas	Generación de reportes	Cuando se requiere
	Modificaciones e innovaciones en aplicaciones informáticas	Cuando se requiere

4. Actividades esenciales, Atribuciones y Responsabilidades

Actividades esenciales	Atribuciones	Responsabilidades
Realizar convenios con empresas para colocación de créditos y servicios no financieros	Aceptar nuevos socios o empresas	Cumplir con el presupuesto
Captar socios e inversiones y colocar créditos de acuerdo con las políticas de la Institución	Aceptar nuevos socios	Cumplir con el presupuesto
Ejecutar los planes de marketing aprobados para promocionar la cooperativa, en base a las necesidades de los socios canalizadas a través de los diferentes departamentos	Ejecutar los planes aprobados en base al presupuesto autorizado	Cumplir con la planificación
Supervisar las labores de los Asesores a su cargo, enfocados al POA	Tomar medidas correctivas	Velar para que se cumpla el presupuesto
Generar proyectos tendientes a innovar e incrementar los productos, servicios e imagen de la Cooperativa	Presentar proyectos a la Gerencia de Negocios	Ejecutar los proyectos aprobados

5. Matriz de competencias

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Competencias generales	Otras competencias
Realizar convenios con empresas para colocación de créditos y servicios no financieros		Profundidad en conocimiento de los productos Responsabilidad	Relaciones interpersonales
Captar socios e inversiones y colocar créditos de acuerdo con las políticas de la Institución	Mercadeo y ventas	Comunicación eficaz Persuasión	Relaciones interpersonales
Ejecutar los planes de marketing aprobados para promocionar la cooperativa, en base a las necesidades de los socios canalizadas a través de los diferentes departamentos	Marketing	Creatividad	

Supervisar las labores de los Asesores a su cargo, enfocados al POA		Monitoreo y control. Liderazgo Trabajo en equipo	Meticuloso
Generar proyectos tendientes a innovar e incrementar los productos, servicios e imagen de la Cooperativa	Proyectos	Conocimiento técnico Cumplimiento de metas.	Confidencialidad

6. Educación formal requerida

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ej, administración, economía, etc.)
Superior	Ingeniero en Marketing Ing. Comercial, o afines	Marketing y Administración

7. Capacitación adicional requerida

Curso/Seminarios/Pasantías	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Técnicas de ventas	16 horas
Manejo de objeciones	16 horas
Marketing	16 horas

8. Conocimientos académicos

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Marketing	X	X
Mercadeo y ventas	X	X
Windows Office	X	

9. Conocimientos informativos requeridos

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Socios	Conocimiento de los socios de la Cooperativa		X
Datos empresariales.	Estadísticas de ventas		X
Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la organización.		X
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	X	X
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área		X
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la organización.		X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la organización		X

10. Destrezas específicas requeridas

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Windows Office	X	

Manejar programas informáticos Internos	Oracle, SOAT, Conecta, Salud y Alianza		X
Operar equipos de oficina:	Computador, fotocopiadora, fax, escáner	X	X
Otras destrezas específicas:	Manejo de archivos	X	X

11. Competencias generales

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Orientación y servicio al socio	Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un socio y/o conjunto de socios, actuales o potenciales, que se puedan presentar en la actualidad o en el futuro. Implica una vocación permanente de servicio al socio, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades.	X	X
Trabajo en equipo	Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar; en conjunto las metas de la Cooperativa, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto a los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.	X	

Profundidad en conocimientos de los productos	Capacidad para conocer los productos y servicios ofrecidos por la organización, realizar propuestas de calidad de acuerdo con las características particulares de cada cliente y responder con argumentos convincentes a las objeciones que presentan. Capacidad para comunicar claramente el valor agregado y los beneficios que producirían las soluciones ofrecidas para el negocio del cliente.		X
Creatividad	Capacidad para proponer soluciones y/o alternativas novedosas e imaginativas para el mejoramiento de procesos funcionales, estrategias promocionales, entre otras.	X	
Liderazgo	Capacidad para comunicar la misión, visión, objetivos y políticas de la organización, motivar a las personas a su cargo a identificarse con ellos. Capacidad para dirigir a las personas y lograr que éstas contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos. Comprometerse en el desarrollo de sus colaboradores, su evaluación y la utilización del potencial y las capacidades individuales de los mismos.		
Persuasión	Capacidad o habilidad para convencer a una persona para que haga o crea alguna cosa, empleando argumentos o razones.	X	

Comunicación eficaz	Capacidad para escuchar a los demás y para seleccionar los métodos más adecuados a fin de lograr comunicaciones efectivas. Capacidad para hacer un uso efectivo de los canales de comunicación existentes, tanto formales e informales.	X	
Control y monitoreo	Llevar el control sobre las diferentes partes del proceso bajo su dependencia, evaluar el cumplimiento de las actividades, disposiciones, especificaciones, normas.	X	
Conocimiento técnico	Capacidad para entender, conocer demostrar y poner en práctica los diversos aspectos de su especialidad y su función, aun los más complejos, y renovar de manera constante su interés y curiosidad por aprender. Capacidad para compartir sus conocimientos y experiencia y al mismo tiempo, asumir el rol de entrenador de otros para ayudarlos a desarrollar sus conocimientos en la materia.	X	X
Cumplimiento de metas	Capacidad para elaborar una estrategia para obtener los resultados presupuestados por la cooperativa	X	
Responsabilidad	Hace referencia al compromiso, a un alto sentido del deber, al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida laboral y personal.	X	

12. Experiencia laboral requerida

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	De 2 a 3 años
2. Especificidad de la experiencia	Experiencia en instituciones similares. Experiencia en puestos similares. Experiencia en otras posiciones internas.

13. Actividades de la posición

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Actividades de la posición	FR	CE	CM	Total	Esencial
Realizar convenios con empresas para colocación de créditos y servicios no financieros	4	4	4	20	SI

Captar socios e inversiones y colocar créditos de acuerdo con las políticas de la Institución	5	4	4	20	SI
Ejecutar los planes de marketing aprobados para promocionar la cooperativa	4	4	4	20	SI
Supervisar las labores de los Asesores a su cargo, enfocados al POA	5	4	3	17	SI
Generar proyectos tendientes a innovar e incrementar los productos, servicios e imagen de la Cooperativa	2	3	5	17	SI
Apoyar en la realización de los planes de marketing para promocionar la cooperativa, en base a las necesidades de los socios canalizadas a través de los diferentes departamentos	4	3	3	13	NO
Revisar diseños y artes de publicidad y de imagen para los diferentes medios de comunicación y obtener la aprobación de la Gerencia	2	3	4	14	NO
Revisar y entregar la documentación requerida por la Cooperativa para la calificación de créditos, de acuerdo con las políticas establecidas	5	3	3	14	NO
Coordinar con proveeduría que se mantenga stocks adecuados de material de publicidad.	3	3	3	12	NO
Realizar cualquier otra actividad que por necesidad se le asigne.	1	3	2	7	NO
Cumplir con todos los reglamentos, políticas y procedimientos establecidos por la cooperativa	5	3	2	11	NO
Cumplir con el Reglamento Interno y de Seguridad y Salud Ocupacional de la institución	5	3	2	11	NO

14. Otras responsabilidades de la posición:

N/A

Descripción Funcional y Perfil por Competencias

1. Datos de identificación

Puesto:	Asesor Comercial	Código:	NE03
Empresa/Departamento:	Negocios	Área:	Negocios
Número ocupantes:	2	Ciudad / Regional:	Cuenca

2. Misión del puesto

Incrementar el número de empresas, socios y el ahorro, a través de la aplicación de las estrategias comerciales implementadas por la Cooperativa así como la fidelización de los mismos mediante la utilización de todos los servicios financieros y no financieros que ofrece la Institución, brindando atención personalizada

3. Relaciones Estructurales - Funcionales

a) Reporta a:

Cargo	Qué Reporta	Cuándo Reporta
Coordinador de Negocios	Actividades del puesto	todos los días

b) Supervisa a:

Cargo	Qué Supervisa	Cuándo Supervisa
N/A	N/A	N/A

c) Coordina con:

Cargo	Qué Coordina	Cuándo Coordina
Gerente de Negocios	Aprobación de Créditos	Cuando se requiere
Gerente de Negocios	Emisión de pólizas de inversión	Cuando se requiere
Coordinador administrativo y TTHH	Proveeduría de material de publicidad	mensualmente
Coordinador de Operaciones	Pagos de certificados de aportación, cuentas de empresas asociadas	Cuando se requiere
Asistente de servicio al Socio	Servicios no financieros	Cuando se requiere

Recepcionista	Ingresos e incrementos de socios	Cuando se requiere
Asistente de crédito	Buró de crédito, aplicación de la figura del crédito	Cuando se requiere
Jefe de Sistemas	Manejo y actualización de la base de datos	Cuando se requiere

4. Actividades esenciales, Atribuciones y Responsabilidades

Actividades esenciales	Atribuciones	Responsabilidades
Asesorar y promover en la capacitación de depósitos a plazo fijo, ahorros y servicios financieros o no financieros de la cooperativa	Establecida en las políticas de la Cooperativa	Regirse a las políticas de la Cooperativa
Realizar llamadas, proporcionar información mediante mails personales y masivos para citas con empresas nuevas y existentes	Aceptación de nuevos socios y empresas	Regirse a las políticas de la Cooperativa
Captar y colocar créditos de acuerdo con las políticas de la Institución	Establecida en las políticas de la Cooperativa	Regirse a las políticas de la Cooperativa
Fidelizar a los socios aplicando las estrategias comerciales establecidas y brindando una atención personalizada	Establecida en las políticas de la Cooperativa y estrategias comerciales	Regirse a las políticas de la Cooperativa
Captar nuevos Socios mediante inducción en empresas nuevas y antiguas, inculcando la cultura del ahorro.	Establecida en las políticas de la Cooperativa y estrategias comerciales	Regirse a las políticas de la Cooperativa

5. Matriz de competencias

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Competencias generales	Otras competencias
Asesorar y promover en la capacitación de depósitos a plazo fijo, ahorros y servicios financieros o no financieros de la cooperativa		Orientación y servicio al socio Comunicación efectiva	Relaciones interpersonales

Realizar llamadas, proporcionar información mediante mails personales y masivos para citas con empresas nuevas y existentes		Comunicación efectiva	Amabilidad
Captar y colocar créditos de acuerdo con las políticas de la Institución		Profundidad en conocimiento de los productos Responsabilidad	
Fidelizar a los socios aplicando las estrategias comerciales establecidas y brindando una atención personalizada	Ventas y mercadeo	Profundidad en conocimiento de los productos Responsabilidad	
Captar nuevos Socios mediante inducción en empresas nuevas y antiguas, inculcando la cultura del ahorro.		Persuasión Perseverancia	Relaciones interpersonales Empatía

6. Educación formal requerida

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ej, administración, economía, etc.)
Superior incompleta	Mínimo 3 años de Ingeniería en Marketing, Ingeniería Comercial, o afines	Administración
Superior completa	Ingeniero en Marketing, Ingeniero Comercial o a afín. 5 años	Administración

7. Capacitación adicional requerida

Curso/Seminarios/Pasantías	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Técnicas de ventas	16 horas
Manejo de objeciones	16 horas
Atención al cliente	16 horas

8. Conocimientos académicos

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Marketing, Comercialización, ventas	X	
Windows Office	X	
Matemáticas	X	

9. Conocimientos informativos requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Socios	Conocimiento de los socios de la Cooperativa		X
Datos empresariales.	Estadísticas de ventas, inversiones, captaciones, créditos		X
Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la organización.		X
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	X	X
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área		X
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la organización.		X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la organización		X

10. Destrezas específicas requeridas

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Windows Office, internet	X	
Manejar programas informáticos Internos	Oracle		X
Operar equipos de oficina:	Computador, fotocopiadora, fax, escáner	X	X
Otras destrezas específicas:	Estudios de mercado	X	

11. Competencias generales

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Comunicación efectiva	Capacidad para escuchar atentamente a sus interlocutores y comunicarse de manera clara y entendible. Capacidad para realizar las preguntas adecuadas a fin de obtener la información que necesita.	X	
Orientación y servicio al socio	Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un socio y/o conjunto de socios, actuales o potenciales, que se puedan presentar en la actualidad o en el futuro. Implica una vocación permanente de servicio al socio, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades.	X	X
Persuasión	Capacidad o habilidad para convencer a una persona para que haga o crea alguna cosa, empleando argumentos o razones	X	

Profundidad en conocimientos de los productos	Capacidad para conocer los productos y servicios ofrecidos por la organización, realizar propuestas de calidad de acuerdo con las características particulares de cada cliente y responder con argumentos convincentes a las objeciones que presentan. Capacidad para comunicar claramente el valor agregado y los beneficios que producirían las soluciones ofrecidas para el negocio del cliente.		X
Perseverancia	Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la persecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo	X	
Responsabilidad	Hace referencia al compromiso, a un alto sentido del deber, al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida laboral y personal.	X	

12. Experiencia laboral requerida

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	De 2 a 3 años
2. Especificidad de la experiencia	Experiencia en instituciones similares. Experiencia en puestos similares. Experiencia en otras posiciones internas.

13. Actividades de la posición

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Actividades de la posición	FR	CE	CM	Total	Esencial
Asesorar y promover en la capacitación de depósitos a plazo fijo, ahorros y servicios financieros u no financieros de la cooperativa.	5	3	4	17	SI
Realizar llamadas, proporcionar información mediante mails personales y masivos para citas con empresas nuevas y existentes	5	3	4	17	SI
Captar y colocar créditos de acuerdo con las políticas de la Institución	5	3	4	17	SI
Fidelizar a los socios aplicando las estrategias comerciales establecidas y brindando una atención personalizada	5	4	4	21	SI

Captar nuevos Socios mediante inducción en empresas nuevas y antiguas, inculcando la cultura del ahorro.	5	3	4	17	SI
Brindar asesoría a empresas referente a créditos pymes	5	3	4	17	NO
Informar, direccionar y colocar al Socio en la realización de créditos en la cooperativa.	5	3	4	17	NO
Reportes de ingresos e incrementos	4	3	2	10	NO
Entregar las solicitudes de los nuevos socios con toda la documentación y requisitos requeridos.	4	3	2	10	NO
Hacer llamadas para gestionar el pago de los certificados de aportación.	5	3	3	14	NO
Recuperar cuentas inactivas	5	3	4	17	NO
Apoyar a la coordinadora de negocios en la generación de nuevas estrategias y métodos para incrementar socios y empresas asociadas	4	3	4	16	NO
Controlar y manejar el inventario de material publicitario	2	2	2	6	NO
Presentar reportes semanales de actividades	4	3	3	13	NO
Archivar correspondencia de comercialización y ventas.	3	2	2	7	NO
Apoyar logísticamente a la Coordinadora de negocios con la planificación de publicidad, mercadeo, negocios, etc.	4	3	4	16	NO
Cumplir con el Reglamento Interno y de Seguridad y Salud Ocupacional de la institución.	5	3	2	11	NO
Cumplir con todos los reglamentos, políticas y procedimientos establecidos por la cooperativa	5	3	2	11	NO
Realizar cualquier otra actividad que por necesidad se le asigne	3	3	2	9	NO

14. Otras responsabilidades de la posición

N/A

Descripción Funcional y Perfil por Competencias

1. Datos de identificación

Puesto:	Asistente de Crédito	Código:	NE04
Empresa/Departamento:	Negocios	Área:	Negocios
Número ocupantes:	1	Ciudad / Regional:	Cuenca

2. Misión del puesto

Apoyar al Departamento en la parte operativa y de servicio, para mejorar el tiempo de entrega de crédito al socio y brindar atención personalizada a los socios.

3. Relaciones Estructurales - Funcionales

a) Reporta a:

Cargo	Qué Reporta	Cuándo Reporta
Gerente de Negocios	Reporte de crédito	Todos los días

b) Supervisa a:

Cargo	Qué Supervisa	Cuándo Supervisa
N/A	N/A	N/A

c) Coordina con:

Cargo	Qué Coordina	Cuándo Coordina
Recepcionista	Estrategia de llamadas	ocasionalmente
	Archivo	semanalmente
Asistente de servicio al socio	Estrategia de llamadas	ocasionalmente

4. Actividades esenciales, Atribuciones y Responsabilidades

Actividades esenciales	Atribuciones	Responsabilidades
Analizar, actualizar y verificar en el sistema los datos de los clientes que soliciten créditos	Prequalificar a los socios sujetos de crédito o no	Sujetarse a las políticas de la Cooperativa
Liquidar créditos		No cometer errores
Brindar Soporte al Área	Tomar decisiones dentro de lo establecido en las políticas de la Institución	Sujetarse a las políticas de la Cooperativa
Proporcionar información adecuada a los socios que soliciten crédito de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos		Asesorar correctamente al socios
Responsable de mantener en orden, con todos sus respectivos soportes y actualizado el archivo de los socios con su respectiva documentación y respaldos de créditos.		Evitar pérdida de documentación

5. Matriz de competencias

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Competencias generales	Otras competencias
Analizar, actualizar y verificar en el sistema los datos de los clientes que soliciten créditos		Prolijidad	Amabilidad
Responsable de mantener en orden, con todos sus respectivos soportes y actualizado el archivo de los socios con su respectiva documentación y respaldos de créditos.		Responsabilidad	Meticuloso
Brindar Soporte al Área		Compromiso	
Proporcionar información adecuada a los socios que soliciten crédito de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos		Actitud de servicio Orientación y servicio al socio	Relaciones Interpersonales

Liquidar créditos	Matemática básicas	Destreza matemática	Meticuloso
-------------------	--------------------	---------------------	------------

6. Educación formal requerida

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ej, administración, economía, etc.)
Universitario	3 años	Administración de empresas, Ing. Comercial. Ing. En Banca y Finanzas, Economía

7. Capacitación adicional requerida

Curso/Seminarios/Pasantías	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Análisis financiero, riesgos crediticios	12 horas

8. Conocimientos académicos

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Contabilidad	X	
Finanzas	X	
Legislación financiera, tributaria, societaria de cooperativismo y laboral	X	X
Procesos		X
Sistema informático interno		X

9. Conocimientos informativos requeridos

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Socios	Conocimiento de los socios de la Cooperativa		X
Datos empresariales.	Estadísticas de créditos		X
Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, políticas de la organización.		X
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	X	X
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área		X
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la organización.		X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la organización		X

10. Destrezas específicas requeridas

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Plataformas web de organismos de control	X	X

Manejar programas informáticos Internos	Oracle, SOAT, Conecta, Salud y Alianza		X
Operar equipos de oficina:	Computador, fotocopidora, fax, escáner	X	X
Otras destrezas específicas:	Manejo de archivos	X	X

11. Competencias generales

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Prolijidad	Capacidad para cambiar o realizar una actividad de manera minuciosa o detallada. Capacidad para utilizar los datos y las fuentes adecuadas. Ser detallista cuidadoso en las actividades asignadas.	X	
Destreza matemática	Utilizar las matemáticas para manejo de información.	X	
Compromiso	Esfuerzo permanente hacia la consecución de un objetivo, lo cual implica un alto grado de integración de la disposición física, emocional e intelectual de un sujeto sobre lo que desea conseguir, sea a beneficio propio o común.	X	
Actitud de servicio	Disposición de actuar, sentir y/o pensar en torno a las necesidades del socio para lo cual dirige todas sus acciones como estrategia para garantizar la satisfacción de los mismos.	X	

Trabajo en equipo	Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar; en conjunto las metas de la Cooperativa, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto a los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.	X	X
Orientación y servicio al socio	Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un socio y/o conjunto de socios, actuales o potenciales, que se puedan presentar en la actualidad o en el futuro. Implica una vocación permanente de servicio al socio, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades.	X	X

12. Experiencia laboral requerida

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	Mínimo 2 años
2. Especificidad de la experiencia	Experiencia en instituciones similares. Experiencia en puestos similares. Experiencia en otras posiciones internas.

13. Actividades de la posición

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades

4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Actividades de la posición	FR	CE	CM	Total	Esencial
Analizar, actualizar y verificar en el sistema los datos de los clientes que soliciten créditos	5	3	4	17	SI
Liquidar créditos	5	3	4	17	SI
Brindar Soporte al Área	5	3	3	14	SI
Proporcionar información adecuada a los socios que soliciten crédito de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos	5	3	3	14	SI
Responsable de mantener en orden, con todos sus respectivos soportes y actualizado el archivo de los socios con su respectiva documentación y respaldos de créditos.	4	3	3	13	SI
Archiva Documentos de crédito fuera de la ciudad. Archivo general	3	4	1	7	NO
Distribuye los documentos crediticios legalizados a los responsables de los diferentes departamentos para su custodia.	4	4	2	12	NO
Complementar su función con labores inherentes a su cargo.	5	2	2	9	NO

Envía el croquis de solicitud de crédito para verificación de domicilio a la empresa verificadora de información (Sercobaco).	4	1	1	5	NO
Realiza llamadas de créditos pre aprobados	4	3	1	7	NO
Responsable de mantener en orden, con todos sus respectivos soportes y actualizado el archivo de los socios con su respectiva documentación y respaldos de créditos.	4	3	3	13	NO
Apoyar al departamento de comercialización en inducción a empresas.	1	3	2	7	NO
Cumplir con todos los reglamentos, políticas y procedimientos establecidos por la cooperativa.	5	3	2	11	NO
Cumplir con el Reglamento Interno y de Seguridad y Salud Ocupacional de la institución.	5	3	2	11	NO
Realizar cualquier otra actividad que por necesidad se le asigne	3	3	2	9	NO

14. Otras responsabilidades de la posición

N/A

Descripción Funcional y Perfil por Competencias

1. Datos de identificación

Puesto:	Coordinador de operaciones	Código:	OP01
Empresa/Departamento:	Operaciones	Área:	Operaciones
Número ocupantes:	1	Ciudad / Regional:	Cuenca

2. Misión del puesto

Mantener liquidez en la bóveda y cajero automático y custodiar los documentos legales De la Cooperativa.

3.- Relaciones Estructurales - Funcionales

a. Reporta a:

Cargo	Qué Reporta	Cuándo Reporta
Gerencia General	Cierres de caja	Todos los días
Contabilidad	Cruce de Cuentas	fin de mes

b. Supervisa a:

Cargo	Qué Supervisa	Cuándo Supervisa
Cajero	Cuadre de caja	Todos los días

c. Coordina con:

Cargo	Qué Coordina	Cuándo Coordina
Contador	Novedades en transacciones	cuando se requieres
Jefe de Sistemas	Novedades en el funcionamiento del sistema o equipos	cuando se requieres
Asistente de servicios generales	Depósitos en Bancos	diariamente

4. Actividades esenciales, Atribuciones y Responsabilidades

Actividades esenciales	Atribuciones	Responsabilidades
Responsable de enviar descuentos a bancos a través de cash, (Internet).	Envío de los documentos y contabilización	Verificar que la información y transacción sea la correcta
Controlar y custodiar los pagarés, prendas, pólizas y contratos.	Mantener la custodia	Verificar que los documentos estén con las firmas requeridas
Custodiar la bóveda.	Mantener una liquidez adecuada	Cuadre de valores a su cargo
Realizar transferencias interbancarias de los socios	Realizar las transferencias y contabilizar	Verificar que la información y la transacción sea correcta
Supervisar las labores del personal de cajas	Tomar decisiones sobre el personal a su cargo	Sujetarse a la políticas de la Cooperativa

5. Matriz de competencias

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Competencias generales	Otras competencias
Responsable de enviar reporte de descuentos mensuales a bancos a través de cash, (Internet).		Responsabilidad Actitud de servicio	
Controlar y custodiar los pagarés, pólizas y contratos.		Responsabilidad	Meticuloso
Custodiar la bóveda.		Responsabilidad	Confidencialidad
Realizar transferencias interbancarias de los socios.		Responsabilidad Orientación al cliente interno y externo.	Prolijidad
Supervisar las labores del personal de cajas		Responsabilidad Comunicación efectiva	

6. Educación formal requerida

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ej, administración, economía, etc.)
Superior completa	Ingeniero Comercial, Economista, o afines	Administración/Economía

7. Capacitación adicional requerida

Curso/Seminarios/Pasantías	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Servicio al cliente	16 horas
Conocimiento de seguros SOAT, vehículos y de salud	16 horas
Relaciones humanas	8 horas

8. Conocimientos académicos

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Contabilidad	X	
Sistema informático interno		X
Windows Office	X	

9. Conocimientos informativos requeridos

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Socios	Conocimiento de los socios de la Cooperativa		X
Datos empresariales.	Estadísticas de ventas, inversiones, captaciones, créditos, cartera		X

Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, políticas.		X
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	X	X
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área		X
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la organización.		X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la organización		X

10. Destrezas específicas requeridas

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Windows Office	X	
Manejar programas informáticos Internos	Oracle, SPI.		X
Operar equipos de oficina:	Computador, escáner, fotocopidora, fax	X	X

11. Competencias generales

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Orientación al cliente interno y externo.	Capacidad para interpretar las necesidades (cliente interno y externo según corresponda) solucionar sus problemas y atender sus inquietudes en la medida de las propias posibilidades; y de no estar a su alcance la respuesta adecuada, buscar la ayuda / o el asesoramiento de las personas pertinentes, reflejando un trato amable y cordial, interés por la persona y por la solución a sus problemas.	X	
Orientación y servicio al socio	Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un socio y/o conjunto de socios, actuales o potenciales, que se puedan presentar en la actualidad o en el futuro. Implica una vocación permanente de servicio al socio, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades.		
Actitud de servicio.	Disposición de actuar, sentir y/o pensar en torno a las necesidades del socio para lo cual dirige todas sus acciones como estrategia para garantizar la satisfacción de los mismos.	X	
Comunicación efectiva	Capacidad para escuchar atentamente a sus interlocutores y comunicarse de manera clara y entendible. Capacidad para realizar las preguntas adecuadas a fin de obtener la información que necesita.	X	X

Empatía	Tener la capacidad de ponerse en la situación de los demás. Es una palabra que encierra un significado de muy buena manera de ser con el prójimo.	X	
Prolijidad	Capacidad para cambiar o realizar una actividad de manera minuciosa o detallada. Capacidad para utilizar los datos y las fuentes adecuadas. Ser detallista cuidadoso en las actividades asignadas.	X	

13. Experiencia laboral requerida

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	De 1 a 2 años
2. Especificidad de la experiencia	Experiencia en instituciones similares. Experiencia en puestos similares. Experiencia en otras posiciones internas.

13. Actividades de la posición

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades

2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Actividades de la posición	FR	CE	CM	Total	Esencial
Responsable de enviar reporte de descuentos mensuales a bancos a través de cash, (Internet).	2	3	4	14	SI
Controlar y custodiar los pagarés, pólizas y contratos.	5	3	2	11	SI
Custodiar la bóveda.	5	4	2	13	SI
Realizar transferencias interbancarias de los socios.	5	3	2	11	SI
Supervisar las labores del de personal de cajas	5	3	4	17	SI
Emitir descuentos mensuales para los cobros de las empresas.	2	2	3	8	NO
Apoyar en las labores de Caja en ausencia del titular del cargo	5	2	3	11	NO
Manejar las transferencias SPI del Banco Central del Ecuador	2	2	4	10	NO
Responsable del control y custodia del cajero automático.	5	2	3	11	NO
Trasposos de cartera a fin de mes.	2	3	2	8	NO
Cumplir con todos los reglamentos, políticas y procedimientos establecidos por la cooperativa.	5	2	2	9	NO
Cumplir con el Reglamento Interno y de Seguridad y Salud Ocupacional de la institución	5	2	2	9	NO
Abastecimiento de dinero en efectivo al cajero automático	4	2	3	10	NO
Realizar transferencias entre cuentas.	4	2	2	8	NO
Realizar el arqueo de cajas y cajero automático	5	3	2	11	NO

Envía documentación del crédito para su legalización a otras ciudades del país en caso de existir socios de provincias.(cheques)	4	2	1	6	NO
Cumplir con el Reglamento Interno y de Seguridad y Salud Ocupacional de la institución.	5	3	2	11	NO
Cumplir con todos los reglamentos, políticas y procedimientos establecidos por la cooperativa	5	3	2	11	NO
Realizar cualquier otra actividad que por necesidad se le asigne.	3	3	2	9	NO

14. Otras responsabilidades de la posición

N/A

Descripción Funcional y Perfil por Competencias

1. Datos de identificación

Puesto:	Asistente de servicio al Socio	Código:	OP02
Empresa/Departamento:	Operaciones	Área:	Operaciones
Número ocupantes:	1	Ciudad / Regional:	Cuenca

2. Misión del puesto

Contribuir a la consecución de los objetivos departamentales y organizacionales brindando un servicio personalizado a los socios y soporte a los otros Departamentos de la Cooperativa

3. Relaciones Estructurales - Funcionales

a) Reporta a:

Cargo	Qué Reporta	Cuándo Reporta
Gerente de negocios	Reporte de venta de SOATS, seguros, reclamos de asistencia médica, emisión tarjetas de débito y Supermaxi	mensualmente
	Inquietudes e inconformidades de los socios	cuando se presentan
Gerente General	Reporte de venta de SOATS, seguros, estado de documentos de respaldo de créditos vehiculares, reclamos de asistencia médica, emisión tarjetas de débito y Supermaxi	mensualmente
Gerente de cobranzas	Inquietudes e inconformidades de los socios en lo referente a asistencia médica, seguro de vida y el estado de los documentos de respaldo de créditos vehiculares	Semanalmente

b) Supervisa a:

Cargo	Qué Supervisa	Cuándo Supervisa
N/A	N/A	N/A

c) Coordina con:

Cargo	Qué Coordina	Cuándo Coordina
Recepcionista	Labores de atención a los socios y de Recepción en caso de ausencia de la ocupante del cargo	diariamente

Asistente de crédito	Firmas de documentos de crédito o llamadas a socios	ocasionalmente
----------------------	---	----------------

4. Actividades esenciales, Atribuciones y Responsabilidades

Actividades esenciales	Atribuciones	Responsabilidades
Brindar atención al socio con asesoría de cuentas, de créditos, apertura de cuentas, actualización de datos, entrega de estados de cuenta, certificados, atención de reclamos, beneficios no financieros, etc.	Resolver inquietudes y problemas de los socios	Buscar la satisfacción del socio
Receptar, revisar la documentación, ingresar al sistema y enviar semanalmente los reclamos de asistencia médica por parte de socios afiliados a este plan	Registrar en el sistema y enviar los reclamos a la aseguradora	Verificar que la información y documentación esté correcta
Revisar la liquidación de los reclamos y créditos hospitalarios de asistencia médica, notificar al beneficiario y entregar el pago o recaudar el copago. En caso de que la liquidación esté incorrecta realizar el respectivo reclamo a la aseguradora y darle seguimiento	Determinar si la liquidación es correcta y en caso de tener errores gestionar el alcance con la Aseguradora	Realizar la gestión correctamente
Revisar caducidad de seguros de vehículos y hacer trámites correspondientes para la renovación.	Gestionar la renovación de las pólizas de los socios que califican	Aplicar las políticas de la Cooperativa
Mantiene la custodia de la documentación que respaldan los créditos vehiculares	Custodiar el archivo	Evitar que los documentos se traspapelen o se pierdan

5. Matriz de competencias

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Competencias generales	Otras competencias
Brindar atención al socio con asesoría de cuentas, de créditos, apertura de cuentas, actualización de datos, entrega de estados de cuenta, certificados, atención de reclamos, beneficios no financieros, etc.		Orientación y servicio al socio Actitud de servicio Comunicación efectiva	Amabilidad
Receptar, revisar la documentación, ingresar al sistema y enviar semanalmente los reclamos de asistencia médica por parte de socios afiliados a este plan		Prolijidad	
Revisar la liquidación de los reclamos y créditos hospitalarios de asistencia médica, notificar al beneficiario y entregar el pago o recaudar el copago. En caso de que la liquidación esté incorrecta realizar el respectivo reclamo a la aseguradora y darle seguimiento		Prolijidad Profundidad en Conocimiento de los productos	Meticuloso
Revisar caducidad de seguros de vehículos y hacer trámites correspondientes para la renovación		Responsabilidad	Meticuloso
Mantiene la custodia de la documentación que respaldan los créditos vehiculares		Responsabilidad	Meticuloso

6. Educación formal requerida

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ej, administración, economía, etc.)
Superior incompleta	Mínimo 3 años de Ingeniería Comercial, Contabilidad o afines	Administración

7. Capacitación adicional requerida

Curso/Seminarios/Pasantías	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Servicio al cliente	16 horas
Conocimiento de seguros SOAT, vehículos y de salud	16 horas
Relaciones humanas	8 horas

8. Conocimientos académicos

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Contabilidad	X	
Sistema informático interno		X
Windows Office	X	

9. Conocimientos informativos requeridos

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Socios	Conocimiento de los socios de la Cooperativa		X
Datos empresariales.			

Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, políticas		X
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	X	X
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área		X
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la organización.		X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la organización		X
Proveedores / contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la organización,		N/A

10. Destrezas específicas requeridas

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Windows Office	X	
Manejar programas informáticos Internos	Oracle, SOAT, Conecta, Salud y Alianza		X
Operar equipos de oficina:	Computador, fotocopidora, fax, escáner	X	X
Otras destrezas específicas:	Manejo de archivos	X	X

11. Competencias generales

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Orientación y servicio al socio	Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un socio y/o conjunto de socios, actuales o potenciales, que se puedan presentar en la actualidad o en el futuro. Implica una vocación permanente de servicio al socio, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades.	X	X
Actitud de servicio	Disposición de actuar, sentir y/o pensar en torno a las necesidades del socio para lo cual dirige todas sus acciones como estrategia para garantizar la satisfacción de los mismos.	X	
Profundidad en conocimientos de los productos	Capacidad para conocer los productos y servicios ofrecidos por la organización, realizar propuestas de calidad de acuerdo con las características particulares de cada cliente y responder con argumentos convincentes a las objeciones que presentan. Capacidad para comunicar claramente el valor agregado y los beneficios que producirían las soluciones ofrecidas para el negocio del cliente.		X

Comunicación efectiva	Capacidad para escuchar atentamente a sus interlocutores y comunicarse de manera clara y entendible. Capacidad para realizar las preguntas adecuadas a fin de obtener la información que necesita.	X	
Responsabilidad	Hace referencia al compromiso, a un alto sentido del deber, al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida laboral y personal.	X	
Prolijidad	Capacidad para cambiar o realizar una actividad de manera minuciosa o detallada. Capacidad para utilizar los datos y las fuentes adecuadas. Ser detallista cuidadoso en las actividades asignadas.	X	

12. Experiencia laboral requerida

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	De 1 a 2 años
2. Especificidad de la experiencia	Experiencia en instituciones similares. Experiencia en puestos similares. Experiencia en otras posiciones internas.

13. Actividades de la posición

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades

4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Actividades de la posición	FR	CE	CM	Total	Esencial
Brindar atención al socio con asesoría de cuentas, de créditos, apertura de cuentas, actualización de datos, entrega de estados de cuenta, certificados, atención de reclamos, beneficios no financieros, etc.	5	3	4	17	SI
Receptar, revisar la documentación, ingresar al sistema y enviar semanalmente los reclamos de asistencia médica por parte de socios afiliados a este plan	4	3	4	16	SI
Revisar la liquidación de los reclamos y créditos hospitalarios de asistencia médica, notificar al beneficiario y entregar el pago o recaudar el copago. En caso de que la liquidación esté incorrecta realizar el respectivo reclamo a la aseguradora y darle seguimiento	4	3	4	16	SI
Revisar caducidad de seguros de vehículos y hacer trámites correspondientes para la renovación.	5	4	4	21	SI
Mantiene la custodia de la documentación que respaldan los créditos vehiculares	5	4	4	21	SI

Elaboración y envío de reportes para la facturación de seguros de vida y asistencia médica y revisión y cuadro de facturas a su recepción	2	3	3	11	NO
Elaborar reportes de emisión de productos no financieros (SOAT, seguro de vehículos, seguro médico, seguro de vida, etc.) y entregar a Contabilidad	3	3	3	12	NO
Actualizar datos del Socio	5	3	2	11	NO
Realizar la inspección los vehículos, ingresar la información al sistema de la Aseguradora, obtener la aprobación y emitir las pólizas de seguro de vehículos. Emisión de SOAT públicos y privados	5	2	4	13	NO
Gestionar la exclusión de los seguros de vehículos a solicitud de los socios	2	3	3	11	NO
Apoyar a los socios en el trámite de reclamos por siniestros de vehículos cuando lo requieran	2	2	3	8	NO
Apertura libretas y apoyar en la apertura de cuentas	4	3	3	13	NO
Emitir informes a contabilidad sobre débitos, transacciones o reclamos de tarjetas de débito	3	3	3	12	NO
Gestionar la emisión de tarjetas de crédito Supermaxi a solicitud de los socios, asignando el cupo autorizando y realizar la entrega	3	3	3	12	NO
Elaborar reportes y entregar a Contabilidad sobre la emisión de tarjetas de crédito de Supermaxi	2	3	2	8	NO
Apoyar al departamento de comercialización en inducción a empresas.	5	3	3	14	NO
Cumplir con todos los reglamentos, políticas y procedimientos establecidos por la cooperativa.	5	3	3	14	NO
Cumplir con el Reglamento Interno y de Seguridad y Salud Ocupacional de la institución.	5	3	3	14	NO
Realizar cualquier otra actividad que por necesidad se le asigne.	3	3	2	9	NO

14. Otras responsabilidades de la posición.

N/A

Descripción Funcional y Perfil por Competencias

1. Datos de identificación

Puesto:	Cajero	Código:	OP03
Empresa/Departamento:	Operaciones	Área:	Operaciones
Número ocupantes:	1	Ciudad / Regional:	Cuenca

2. Misión del puesto

Atender al Socio en caja

3. Relaciones Estructurales - Funcionales

a) Reporta a:

Cargo	Qué Reporta	Cuándo Reporta
Coordinadora de operaciones	Cierres y cuadros de caja	Diariamente

b) Supervisa a:

Cargo	Qué Supervisa	Cuándo Supervisa
N/A	N/A	N/A

c) Coordina con:

Cargo	Qué Coordina	Cuándo Coordina
Auxiliar de servicios generales	Transacciones Bancarias	Diariamente

4. Actividades esenciales, Atribuciones y Responsabilidades

Actividades esenciales	Atribuciones	Responsabilidades
Atender en ventanilla a los clientes (depósitos, retiros, transacciones entre cuentas e información)	Entregar el valor hasta el límite establecido por la cooperativa cuando se trate de retiros.	Sujetarse a las políticas y normas internas y externas.
Revisar el detalle de cobros a empresas, verificar y contabilizar.	Aprobar los detalles a cuadrar	Acreditar correctamente los valores a las cuentas de los socios.

Cobrar servicios no financieros y servicios básicos, SRI, IESS etc.	Realizar las transacciones solicitadas por el socio	Verificar los calores cobrados con la documentación entregada de ventanilla
Realizar notas de débito por el cobro de seguro de desgravamen.	Realizar notas de débito por el cobro de seguro de desgravamen.	Realizar notas de débito por el cobro de seguro de desgravamen.

4. Matriz de competencias

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Competencias generales	Otras competencias
Atender en ventanilla a los clientes (depósitos, retiros, transacciones entre cuentas e información)	Sistema informático	Orientación al cliente o interno y externo. Comunicación efectiva	Amabilidad
Revisar el detalle de cobros a empresas, verificar y contabilizar.	Sistemas informáticos	Orientación y servicio al socio	Meticuloso
Cobrar servicios no financieros y servicios básicos, SRI, IESS etc.	Sistemas informáticos	Actitud de servicio. Empatía	
Realizar notas de débito por el cobro de seguro de desgravamen.	Sistemas informáticos	Prolijidad	

6. Educación formal requerida

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ej, administración, economía, etc.)
Superior incompleta	Mínimo 3 años de Ingeniería Comercial, Contabilidad o afines	Administración

7. Capacitación adicional requerida

Curso/Seminarios/Pasantías	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Servicio al cliente	16 horas

Conocimiento de seguros SOAT, vehículos y de salud	16 horas
Relaciones humanas	8 horas

8. Conocimientos académicos

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Contabilidad	X	
Sistema informático interno		X
Windows Office	X	

9. Conocimientos informativos requeridos

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Socios	Conocimiento de los socios de la Cooperativa		X
Datos empresariales.			
Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, políticas.		X
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	X	X
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área		X
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la organización.		X

Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la organización		X
-----------------------	---	--	----------

10. Destrezas específicas requeridas

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Windows Office	X	
Manejar programas informáticos Internos	Oracle, SPI.		X
Operar equipos de oficina:	Computador, fotocopiadora, fax, escáner	X	X

11. Competencias generales

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Empatía	Tener la capacidad de ponerse en la situación de los demás. Es una palabra que encierra un significado de muy buena manera de ser con el prójimo.	X	
Orientación y servicio al socio	Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un socio y/o conjunto de socios, actuales o potenciales, que se puedan presentar en la actualidad o en el futuro. Implica una vocación permanente de servicio al socio, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades.	X	

Prolijidad	Capacidad para cambiar o realizar una actividad de manera minuciosa o detallada. Capacidad para utilizar los datos y las fuentes adecuadas. Ser detallista cuidadoso en las actividades asignadas.	X	
Orientación al cliente interno y externo.	Capacidad para interpretar las necesidades (cliente interno y externo según corresponda) solucionar sus problemas y atender sus inquietudes en la medida de las propias posibilidades; y de no estar a su alcance la respuesta adecuada, buscar la ayuda / o el asesoramiento de las personas pertinentes, reflejando un trato amable y cordial, interés por la persona y por la solución a sus problemas.	X	
Actitud de servicio.	Disposición de actuar, sentir y/o pensar en torno a las necesidades del socio para lo cual dirige todas sus acciones como estrategia para garantizar la satisfacción de los mismos.	X	
Comunicación efectiva	Capacidad para escuchar atentamente a sus interlocutores y comunicarse de manera clara y entendible. Capacidad para realizar las preguntas adecuadas a fin de obtener la información que necesita.	X	X

12. Experiencia laboral requerida

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	De 1 a 2 años
2. Especificidad de la experiencia	Experiencia en instituciones similares. Experiencia en puestos similares. Experiencia en otras posiciones internas.

13. Actividades de la posición

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Actividades de la posición	FR	CE	CM	Total	Esencial
Atender en ventanilla a los clientes (depósitos, retiros, transacciones entre cuentas e información)	5	2	3	11	SI
Revisar el detalle de cobros a empresas, verificar y contabilizar	5	3	3	14	SI

Cobrar servicios no financieros y servicios básicos, SRI, IESS etc.	5	3	3	14	SI
Realizar notas de débito por el cobro de seguro de desgravamen.	4	3	3	13	SI
Realizar traspasos de ahorros en caso de retiros o liquidación de cuentas.	5	2	2	9	NO
Cumplir con el Reglamento Interno y de Seguridad y Salud Ocupacional de la institución.	5	3	2	11	NO
Cumplir con todos los reglamentos, políticas y procedimientos establecidos por la cooperativa	5	3	2	11	NO
Realizar cualquier otra actividad que por necesidad se le asigne.	3	3	2	9	NO

14. Otras responsabilidades de la posición

N/A

Descripción Funcional y Perfil por Competencias

1. Datos de identificación

Puesto:	Coordinador Administrativo y de Talento Humano	Código:	AD01
Empresa/Departamento:	Administrativo	Área:	Administración
Número ocupantes:	1	Ciudad / Regional:	Cuenca

2. Misión del puesto

Contribuir para que el personal de la Institución se identifique con la misión, visión y objetivos organizacionales, procurando mantener un buen ambiente de trabajo y brindar apoyo a las diferentes áreas de la organización.

3. Relaciones Estructurales - Funcionales

a) Reporta a:

Cargo	Qué Reporta	Cuándo Reporta
Gerente General y Responsables de Áreas	Asistencia y novedades de personal	1 vez al mes
Gerencia General	Consumo de Servicios Básicos	1 vez al mes

b) Supervisa a:

Cargo	Qué Supervisa	Cuándo Supervisa
Auxiliar de Servicios Generales	actividades diarias	todos los días
	kilometraje del vehículo y consumo de combustible	todos los días
Recepcionista	Atención correcta al socio y a las visitas	diariamente

c) Coordina con:

Cargo	Qué Coordina	Cuándo Coordina
Coordinador de negocios	Elaboración de material de publicidad	quincenalmente
Responsables de Área	Novedades de personal	diariamente
Contador	Generación de roles de pago y Caja Chica	quincenalmente
Auxiliar de Contabilidad	Inventario y entrega de proveeduría	quincenalmente

4. Actividades esenciales, Atribuciones y Responsabilidades

Actividades esenciales	Atribuciones	Responsabilidades
Realiza el proceso de reclutamiento, selección y presenta una terna para toma de decisión al solicitante, para cubrir vacantes o puestos de creación	Decidir quiénes son los candidatos que más se aproximan al perfil para conformar la terna	Entrevista, toma de pruebas, tabulación de resultados y entrega de terna
Controla asistencia, permisos, vacaciones, así como cumplimiento de lo establecido en el Reglamento Interno de Trabajo, del personal	Conceder permisos al personal en ausencia de la Jefe de Crédito e inversiones	Verificar la asistencia y cumplimiento de las normas y reglamentos
Elaborar un plan de capacitación anual, hacer aprobar por la Gerencia General y cumplir puntualmente con su ejecución, manteniendo informada del cumplimiento a la Gerencia General mediante un reporte mensual	Ejecutar el plan de capacitación	Realizar las capacitaciones y evaluar la efectividad de las mismas
Realizar las evaluaciones de desempeño periódicas al personal, obtener los resultados, realizar las retroalimentación conjuntamente con los Jefes Inmediatos y establecer un plan de mejora y hacer aprobar por la Gerencia General	Establecer formatos, parámetros de evaluación y establecer fechas de ejecución	Realizar la retroalimentación y elaborar el plan de mejora
Elabora los roles de pago de sueldos y beneficios adicionales, cumpliendo con la legislación del Código del Trabajo y el IESS	Generar los roles	Pagar puntualmente

5. Matriz de competencias

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Competencias generales	Otras competencias
Realiza el proceso de reclutamiento, selección y presenta una terna para toma de decisión al solicitante, para cubrir vacantes o puestos de creación	Selección , Pruebas Psicométrica	Capacidad de análisis	
Controla asistencia, permisos, vacaciones, así como cumplimiento de lo establecido en el Reglamento Interno de Trabajo, del personal		Control y monitoreo	
Elaborar un plan de capacitación anual, hacer aprobar por la Gerencia General y cumplir puntualmente con su ejecución, manteniendo informada del cumplimiento a la Gerencia General mediante un reporte mensual	Gestión de Talento Humano	Orientación al cliente interno y externo	
Realizar las evaluaciones de desempeño periódicas al personal, obtener los resultados, realizar las retroalimentación conjuntamente con los Jefes Inmediatos y establecer un plan de mejora y hacer aprobar por la Gerencia General	Gestión de Talento Humano	Calidad y mejora continua	Confidencialidad
Elabora los roles de pago de sueldos y beneficios adicionales, cumpliendo con la legislación del Código del Trabajo y el IESS	Legislación Laboral y de Seguridad Social	Responsabilidad	Meticuloso

6. Educación formal requerida

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ej, administración, economía, etc.)
Superior completa	Administrador de Empresa, Ing. Comercial	Administración
Superior Completa	Psicólogo del Trabajo, Laboral, Organizacional, o afín	Ciencias Humanas

7. Capacitación adicional requerida

Curso/Seminarios/Pasantías	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Legislación laboral y de la seguridad social	16 horas
Desarrollo Organizacional	16 horas
Gestión de Talento Humano	40 horas

8. Conocimientos académicos

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Gestión de Talento Humano	X	X
Windows Office	X	

9. Conocimientos informativos requeridos

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Socios	Conocimiento de los socios de la Cooperativa		X
Datos empresariales.	Estadísticas de Recursos Humanos, etc.		X

Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas		X
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	X	X
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área		X
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la organización.		X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la organización		X
Proveedores / contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la organización, relacionados con el ámbito de su gestión		X

10. Destrezas específicas requeridas

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Windows Office	X	
Otras destrezas específicas:	Técnicas de los subsistemas de Talento Humano. Técnicas secretariales	X	X

11. Competencias generales

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Capacidad de análisis	Capacidad para optimizar (o proponer acciones en ese sentido, según corresponda) los recursos disponibles – personas, materiales, etc.- y agregar valor a través de ideas o soluciones originales o diferentes en relación con las tareas de las personas a cargo y/o los procesos y métodos de su área de trabajo.	X	
Control y monitoreo	Llevar el control sobre las diferentes partes del proceso bajo su dependencia, evaluar el cumplimiento de las actividades, disposiciones, especificaciones, normas.	X	
Orientación al cliente interno y externo	Capacidad para interpretar las necesidades (cliente interno y externo según corresponda) solucionar sus problemas y atender sus inquietudes en la medida de las propias posibilidades; y de no estar a su alcance la respuesta adecuada, buscar la ayuda / o el asesoramiento de las personas pertinentes, reflejando un trato amable y cordial, interés por la persona y por la solución a sus problemas.	x	
Responsabilidad	Hace referencia al compromiso, a un alto sentido del deber, al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida laboral y personal	X	

Calidad y mejora continua	Capacidad para optimizar (o proponer acciones en ese sentido, según corresponda) los recursos disponibles – personas, materiales, etc.- y agregar valor a través de ideas o soluciones originales o diferentes en relación con las tareas de las personas a cargo y/o los procesos y métodos de su área de trabajo	X	
---------------------------	--	---	--

12. Experiencia laboral requerida

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	De 2 a 3 años
2. Especificidad de la experiencia	Experiencia en instituciones similares. Experiencia en puestos similares.

13. Actividades de la posición

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
----------	---	--	---

Actividades de la posición	FR	CE	CM	Total	Esencial
Realiza el proceso de reclutamiento, selección y presenta una terna para toma de decisión al solicitante, para cubrir vacantes o puestos de creación	1	4	4	17	SI
Controla asistencia, permisos, vacaciones, así como cumplimiento de lo establecido en el Reglamento Interno de Trabajo, del personal	4	4	3	16	SI
Elaborar un plan de capacitación anual, hacer aprobar por la Gerencia General y cumplir puntualmente con su ejecución, manteniendo informada del cumplimiento a la Gerencia General mediante un reporte mensual	2	4	4	18	SI
Realizar las evaluaciones de desempeño periódicas al personal, obtener los resultados, realizar las retroalimentación conjuntamente con los Jefes Inmediatos y establecer un plan de mejora y hacer aprobar por la Gerencia General	1	4	4	17	SI
Elabora los roles de pago de sueldos y beneficios adicionales, cumplimiento con la legislación del Código del Trabajo y el IESS	3	4	4	19	SI
Llevar la Agenda del Gerente General	5	3	3	14	NO
Realizar actividades de Secretaría en apoyo a la Gerencia General	4	2	2	8	NO
Planifica la inducción del nuevo personal conjuntamente con el Jefe inmediato y da seguimiento a su ejecución	1	4	3	13	NO
Elabora el contrato de trabajo, realiza el ingreso al IESS del personal nuevo	1	4	3	13	NO
Mantener actualizadas las carpetas individuales de los colaboradores	2	2	2	6	NO
Realiza la logística para los eventos de capacitación así como sociales y de relaciones públicas	2	3	4	14	NO

Realiza la evaluación de la capacitación	2	3	2	8	NO
Coordinar la ejecución del diagnóstico de clima laboral, el plan de acción y dar seguimiento a la ejecución del mismo	1	3	3	10	NO
Implementar normas y procedimientos administrativos en beneficio de la cooperativa	2	3	3	11	NO
Realizar las adquisiciones de materiales de oficina y de publicidad verificando que las cantidades solicitadas estén acorde con las necesidades y con la aprobación de la Gerencia General	3	3	4	15	NO
Coordinar y controlar el manejo de material de oficina y de publicidad	3	3	2	9	NO
Coordinar y supervisar las actividades del auxiliar de servicios generales y Recepcionista	5	3	2	11	NO
Llevar la caja chica	3	3	1	6	NO
Es responsable de mantenimiento de las oficinas, instalaciones y servicios	5	3	3	14	NO
Coordinar la legalización de convenios de la cooperativa	2	3	4	14	NO
Elaborar y mantener actualizados el organigrama y los perfiles y funciones de los cargos existentes en la Cooperativa	1	3	4	13	NO
Entregar al personal los perfiles y funciones al personal cada vez que se realice una actualización y mantener el registro correspondiente	1	3	2	7	NO
Dar seguimiento a la ejecución del plan de mejora establecido luego de las evaluaciones de desempeño	2	3	4	14	NO
Realizar cualquier otra actividad que por necesidad se le asigne	3	2	2	7	NO
Cumplir con el reglamento interno y de seguridad y salud ocupacional de la organización	5	3	2	11	NO
Apoyar al departamento de comercialización en inducción a empresas.	1	2	2	5	NO

Cumplir con todos los reglamentos, políticas y procedimientos establecidos por la cooperativa.	5	3	2	11	NO
--	---	---	---	----	-----------

14. Otras responsabilidades de la posición

N/A

Descripción Funcional y Perfil por Competencias

1. Datos de identificación

Puesto:	Recepcionista	Código:	AD02
Empresa/Departamento:	Administración	Área:	Administración
Número ocupantes:	1	Ciudad / Regional:	Cuenca

2. Misión del puesto

Brindar atención personalizada al socio, resolver las inquietudes que se presenten, brindando un servicio eficiente y eficaz que contribuya al objetivo organizacional de diferenciarnos dentro del sector cooperativista.

3. Relaciones Estructurales - Funcionales

a) Reporta a:

Cargo	Qué Reporta	Cuándo Reporta
Gerente de Negocios	Novedades diarias	diariamente
Gerente General	Ingresos, incrementos	semanalmente
Gerente General	Resumen de ingresos, incrementos. Actualizaciones de base de datos, recargas de celulares	mensualmente
Asistente Contable	Recargas celulares	mensualmente
Jefe de Sistemas	Incrementos	Mensualmente
Jefe de Sistemas	Novedades varias del sistema	ocasionalmente
Coordinador Administrativo y de TTHH	Entrega e inventario de material de publicidad	mensualmente

b) Supervisa a:

Cargo	Qué Supervisa	Cuándo Supervisa
N/A	N/A	N/A

c) Coordina con:

Cargo	Qué Coordina	Cuándo Coordina
Asistente de servicio al Socio	Labores de atención a los socios	diariamente
Asistente de crédito	Seguimiento para concesión de créditos	ocasionalmente
Asistente de crédito	archivo	semanalmente
Asistente de crédito	Verificaciones, recepción y firmas de documentos de crédito	diariamente
Coordinador de negocios	Ingresos e incrementos	diariamente
Asesor Comercial	Ingresos e incrementos	diariamente
Jefe de Sistemas	envío de estados de cuenta	trimestralmente

4. Actividades esenciales, Atribuciones y Responsabilidades

Actividades esenciales	Atribuciones	Responsabilidades
Ingreso de socios a la base de datos	Modificaciones de tablas	Cumplir con la solicitud del socio rigiéndose a las políticas organizacionales
Realizar en el sistema Incrementos en el Ahorro Programado	Abrir cuentas, actualizar datos, emitir estados de cuenta y proporcionar información básica sobre créditos	Cumplir con las normas y políticas de la Cooperativa
Actualización diaria de la base de datos de la Cooperativa	Decidir cuándo y a quién direccionar	Brindar un servicio eficiente y eficaz
Brindar atención al socio con asesoría de cuentas, de créditos, apertura de cuentas, actualización de datos, entrega de estados de cuenta, certificados, atención de reclamos, etc.		Cumplir con las normas y políticas de la Cooperativa
Direccionar a los socios al Departamento respectivo cuando se trate de temas que no lo pueda solventar		Direccionar al socio al departamento correcto

5. Matriz de competencias

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Competencias generales	Otras competencias
Brindar atención al socio con asesoría de cuentas, de créditos, apertura de cuentas, actualización de datos, entrega de estados de cuenta, certificados, atención de reclamos, etc.		Orientación y servicio al socio Comunicación efectiva	
Realizar en el sistema Incrementos en el Ahorro Programado			
Actualización diaria de la base de datos de la Cooperativa		Responsabilidad Escucha activa	Meticuloso
Atender y direccionar las llamadas telefónicas y visitas		Actitud de servicio	
Direccionar a los socios al Departamento respectivo cuando se trate de temas que no lo pueda solventar		Trabajo en equipo	

6. Educación formal requerida

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ej, administración, economía, etc.)
Universidad Incompleta	2 años aprobados en Ing. Comercial, Administración, Marketing o afines	Administración

7. Capacitación adicional requerida

Curso/Seminarios/Pasantías	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Servicio al socio	16 horas

8. Conocimientos académicos

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación

9. Conocimientos informativos requeridos

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Socios	Conocimiento de los socios de la Cooperativa		X
Datos empresariales.	Estadísticas de ventas, financieras, inversiones, captaciones, créditos, cartera, Recursos Humanos, etc.		X
Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, políticas		X
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.		X
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área		X
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la organización.		X

Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la organización		X
Proveedores / contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la organización		X

10. Destrezas específicas requeridas

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Windows Office	X	
Manejar programas informáticos Internos	Oracle, SOAT, Conecta, Salud y Alianza		X
Operar equipos de oficina:	Computador, fotocopidora, fax, escáner	X	X
Otras destrezas específicas:	Manejo de archivos	X	X

11. Competencias generales

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Orientación y servicio al socio	Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un socio y/o conjunto de socios, actuales o potenciales, que se puedan presentar en la actualidad o en el futuro. Implica una vocación permanente de servicio al socio, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades.	X	
Responsabilidad	Hace referencia al compromiso, a un alto sentido del deber, al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida laboral y personal	X	

Comunicación efectiva	Capacidad para escuchar atentamente a sus interlocutores y comunicarse de manera clara y entendible. Capacidad para realizar las preguntas adecuadas a fin de obtener la información que necesita.	X	
Actitud de servicio	Disposición de actuar, sentir y/o pensar en torno a las necesidades del socio para lo cual dirige todas sus acciones como estrategia para garantizar la satisfacción de los mismos.	X	
Escucha activa	Capacidad para prestar atención a lo que se está diciendo el socio. Pedir a la otra parte que diga en forma cuidadosa y clara lo que quiere decir. Solicitar que se repitan las ideas si hay alguna ambigüedad o duda. Proponernos que mientras escuchamos no estaremos pensando en la respuesta	X	
Meticuloso	Ser detallista cuidadoso en las actividades internas y externas de la gestión de la organización	X	

12. Experiencia laboral requerida

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	De 1 a 2 años
2. Especificidad de la experiencia	Experiencia en instituciones similares. Experiencia en puestos similares. Experiencia en otras posiciones internas.

13. Actividades de la posición

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Actividades de la posición	FR	CE	CM	Total	Esencial
Brindar atención al socio con asesoría de cuentas, de créditos, apertura de cuentas, actualización de datos, entrega de estados de cuenta, certificados, atención de reclamos, etc.	5	3	4	17	SI
Gestionar verificación de domicilios y adjuntar a la carpeta de los socios que solicitan créditos	5	3	3	14	SI
Realizar en el sistema incrementos de ahorro programado	5	3	3	14	SI
Atender y direccionar las llamadas telefónicas y visitas	5	3	4	17	SI

Direccionar a los socios al Departamento respectivo cuando se trate de temas que no lo pueda solventar	5	3	3	14	SI
Actualización diaria de la base de datos de la Cooperativa	5	3	2	11	NO
Abrir libretas de ahorro y cuentas	5	3	1	8	NO
Emitir informes de recargas celulares para contabilidad	5	3	1	8	NO
Realizar recargas a celular a las diferentes operadoras.	5	2	1	7	NO
Archivar carpetas de nuevos socios con la documentación debida.	4	3	2	10	NO
Emitir y enviar estados de cuenta a través de mensajería o por correo electrónico	1	2	2	5	NO
Informar sobre envíos de estados de cuentas entregados y devueltos.	1	3	3	10	NO
Archivar certificados y circulares de correspondencia.	5	2	1	7	NO
Recibir y entregar correspondencia en general	5	3	2	11	NO
Receptar mensajes y comunicar los mismos a los distintos departamentos	5	3	2	11	NO
Mantener el archivo de socios ordenado de acuerdo a la secuencia numérica.	5	3	3	13	NO
Ingreso de socios a la base de datos	5	3	2	11	NO
Brindar soporte al Departamento	5	3	3	14	NO
Elaborar y presentar a la Gerencia informes de ingresos e incrementos gestionados por Comercialización	5	3	3	13	NO
Direccionar a los socios al Departamento respectivo cuando se trate de temas que no lo pueda solventar	5	3	3	14	NO
Realizar cualquier otra actividad que por necesidad se requiera	1	3	2	5	NO
Apoyar al departamento de comercialización en inducción a empresas.	2	3	3	11	NO
Cumplir con todos los reglamentos, políticas y procedimientos establecidos por la cooperativa.	5	3	2	11	NO

Cumplir con el Reglamento Interno y de Seguridad y Salud Ocupacional de la institución.	5	3	2	11	NO
---	---	---	---	----	-----------

14. Otras responsabilidades de la posición

N/A

Descripción Funcional y Perfil por Competencias

1. Datos de identificación

Puesto:	Auxiliar de Servicios generales	Código:	AD03
Empresa/Departamento:	Administración	Área:	Administración
Número ocupantes:	1	Ciudad / Regional:	Cuenca

2. Misión del puesto

Brindar un servicio eficiente y eficaz

3. Relaciones Estructurales - Funcionales

a) Reporta a:

Cargo	Qué Reporta	Cuándo Reporta
Coordinador administrativo y Talento Humano	Hoja de ruta, consumo de gasolina en base, kilometraje y compras varias	diariamente
Cobranzas	Hoja de ruta	diariamente

b) Supervisa a:

Cargo	Qué Supervisa	Cuándo Supervisa
N/A	N/A	N/A

c) Coordina con:

Cargo	Qué Coordina	Cuándo Coordina
Cajero	Depósitos bancarios	diariamente
Gerente de Cobranzas	Hoja de ruta para cobros	diariamente
Coordinador de negocios	entrega de correspondencia del Área	cuando se requiere
Gerente de Negocios	Obtención de firmas en documentos	cuando se requiere
Asistente de Contabilidad	Entrega de Retenciones	Cuando se requiere

4. Actividades esenciales, Atribuciones y Responsabilidades

Actividades esenciales	Atribuciones	Responsabilidades
Realizar los cobros asignados	Llamar a los socios del listado asignado	Cobrar oportunamente
Entregar valija asignada	Llenar y organizar la hoja de ruta	Obtener la firma de recepción
Realizar depósitos en los bancos	Decidir la Agencia en la que realiza los depósitos	Entregar los comprobantes de depósitos
Realizar la limpieza de la parte frontal de las oficinas		Cumplir con la tarea asignada a primer a hora en la mañana
Cobrar las retenciones de proveedores	Organizar la hoja de ruta	Entregar las retenciones dentro del plazo establecido y devolver la copia con la firma de recepción a contabilidad

5. Matriz de competencias

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Competencias generales	Otras competencias
Realizar los cobros asignados		Responsabilidad Orientación y servicio al socio	
Entregar valija asignada		Prolijidad	
Realizar depósitos en los bancos		Responsabilidad	
Realizar la limpieza de la parte frontal de las oficinas		Colaboración	
Cobrar las retenciones de proveedores		Responsabilidad Actitud de servicio	Amabilidad

6. Educación formal requerida

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ej, administración, economía, etc.)
Bachiller completo	Ciencias Básicas,	

7. Capacitación adicional requerida

Curso/Seminarios/Pasantías	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Servicio al cliente	16 horas
Relaciones humanas	8 horas

8. Conocimientos académicos

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación

9. Conocimientos informativos requeridos

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Socios	Conocimiento de los socios de la Cooperativa		X
Datos empresariales.			
Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión y políticas		X
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.		X

Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área		X
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la organización.		X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la organización		X

10. Destrezas específicas requeridas

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos			
Manejar programas informáticos Internos			
Operar equipos de oficina:	Computador, fotocopidora, fax, escáner	X	X
Otras destrezas específicas:	Conocer la ciudad		

11. Competencias generales

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Responsabilidad	Hace referencia al compromiso, a un alto sentido del deber, al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida laboral y personal.	X	

Prolijidad	Capacidad para cambiar o realizar una actividad de manera minuciosa o detallada. Capacidad para utilizar los datos y las fuentes adecuadas. Ser detallista cuidadoso en las actividades asignadas.	X	
Orientación y servicio al socio	Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un socio y/o conjunto de socios, actuales o potenciales, que se puedan presentar en la actualidad o en el futuro. Implica una vocación permanente de servicio al socio, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades.	X	X
Actitud de servicio	Disposición de actuar, sentir y/o pensar en torno a las necesidades del socio para lo cual dirige todas sus acciones como estrategia para garantizar la satisfacción de los mismos	X	
Colaboración	Capacidad para cooperar y brindar soporte a las personas de su entorno cuando se lo solicitan, y tener en cuenta las necesidades de los demás.	X	

12. Experiencia laboral requerida

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	De 1 a 2 años
2. Especificidad de la experiencia	Experiencia en puestos similares.

13. Actividades de la posición

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Actividades de la posición	FR	CE	CM	Total	Esencial
Realizar los cobros asignados	5	3	1	8	SI
Entregar valija asignada	5	3	1	8	SI

Realizar depósitos en los bancos	5	3	1	8	SI
Realizar la limpieza de la parte frontal de las oficinas	5	2	2	9	SI
Cobrar las retenciones de proveedores	4	3	1	7	SI
Entregar reportes de pago a empresas socias	2	2	1	4	NO
Empacar y entregar estados de cuenta trimestralmente.	1	2	1	3	NO
Cobrar las retenciones de proveedores	4	3	1	7	NO
Realizar cualquier actividad que por necesidad se le asigne	1	2	2	5	NO
Llenar la hoja de ruta.	5	2	1	7	NO
Realizar compras varias de acuerdo con las necesidades de la Cooperativa	3	2	2	7	NO

14. Otras responsabilidades de la posición

N/A

Descripción Funcional y Perfil por Competencias

1. Datos de identificación

Puesto:	Contador	Código:	CT01
Empresa/Departamento:	Contabilidad	Área:	Contabilidad
Número ocupantes:	1	Ciudad / Regional:	Cuenca

2. Misión del puesto

Velar porque los estados financieros reflejen la realidad de la cooperativa, se enmarquen en la normativa y regulaciones vigentes así como cumplir con las obligaciones tributarias, laborales, societarias y de otros organismos de control

3. Relaciones Estructurales - Funcionales

a) Reporta a:

Cargo	Qué Reporta	Cuándo Reporta
Gerencia	Estados financieros, pagos de impuestos y cumplimientos con los organismos de control	Mensualmente

b) Supervisa a:

Cargo	Qué Supervisa	Cuándo Supervisa
Asistente Contable	Las actividades diarias	diariamente

c) Coordina con:

Cargo	Qué Coordina	Cuándo Coordina
Con todos los cargos de Cooperativa	Diferentes temas contables, tributarios, laborales, societarios	Diariamente

4. Actividades esenciales, Atribuciones y Responsabilidades

Actividades esenciales	Atribuciones	Responsabilidades
Planificar, organizar y contralar el registro contable de todas las transacciones, de acuerdo con normas y principios de los organismos de control.	Tomar acciones correctivas	Realizar el seguimiento oportuno a las recomendaciones

Realizar la declaración de impuestos	total	Cumplir con las obligaciones dentro de los plazos establecidos
Elaborar y firmar los estados financieros.	Total	Asegurarse que la información sea la correcta y clara
Revisar el procesamiento de información contable diaria	Tomar acciones correctivas en caso de existir inconsistencias	Realizar el seguimiento de las correcciones a las inconsistencias
Participar en la planeación estratégica y el POA	Aportar con ideas y proyectos para la consecución de los objetivos de la Cooperativa	Realizar el seguimiento del plan estratégico en lo referente a su área

5. Matriz de competencias

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Competencias generales	Otras competencias
Planificar, organizar y contralorar el registro contable de todas las transacciones, de acuerdo con normas y principios de los organismos de control.	Contabilidad Leyes y regulaciones del cooperativismo	Control y monitoreo Pensamiento analítico	
Realizar la declaración de impuestos	Legislación tributaria	Conocimiento técnico	Meticuloso
Elaborar y firmar los estados financieros.	Contabilidad y Finanzas	Conocimiento Técnico.	Confidencialidad
Revisar el procesamiento de información contable diaria	Contabilidad y sistema informáticos	Capacidad de planificación y organización.	
Participar en la planeación estratégica y el POA	Administración	Conocimiento Organizacional	

6. Educación formal requerida

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ej, administración, economía, etc.)
Superior completa	CPA 5 años	Administración

7. Capacitación adicional requerida

Curso/Seminarios/Pasantías	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Legislación tributaria	16 horas
Legislación sobre cooperativismo	16 horas
Legislación laboral y del IESS	16 horas

8. Conocimientos académicos

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Contabilidad	X	
Finanzas	X	
Legislación financiera, tributaria, societaria de cooperativismo y laboral	X	X
Procesos		X
Sistema informático interno		X

9. Conocimientos informativos requeridos

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Socios	Conocimiento de los socios de la Cooperativa		X

Datos empresariales.	Estadísticas de ventas, financieras, inversiones, captaciones, créditos, cartera, Recursos Humanos, etc.		X
Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la organización		X
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	X	X
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área		X
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la organización.		X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la organización		X
Proveedores / contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la organización,		X

10. Destrezas específicas requeridas

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Plataformas web de organismos de control	X	X
Manejar programas informáticos Internos	Oracle, SOAT, Conecta, Salud y Alianza		X
Operar equipos de oficina:	Computador, fotocopidora, fax, escáner	X	X
Otras destrezas específicas:	Manejo de archivos	X	X

11. Competencias generales

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Conocimiento técnico	Capacidad para entender, conocer demostrar y poner en práctica los diversos aspectos de su especialidad y su función, aun los más complejos, y renovar de manera constante su interés y curiosidad por aprender. Capacidad para compartir sus conocimientos y experiencia y al mismo tiempo, asumir el rol de entrenador de otros para ayudarlos a desarrollar sus conocimientos en la materia	X	
Control y monitoreo	Llevar el control sobre las diferentes partes del proceso bajo su dependencia, evaluar el cumplimiento de las actividades, disposiciones, especificaciones, normas.	X	

Capacidad de planificación y organización.	Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, o área o proyecto, y especificar las etapas y acciones, plazos y recursos requeridos para el logro y los objetivos. Incluye utilizar mecanismo de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.	X	
Pensamiento analítico	Es la capacidad de entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye el organizar las partes de un problema o situación de forma sistemática, al realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos y el establecer prioridades de una forma racional.	X	
Conocimiento Organizacional	Capacidad para comprender e interpretar las situaciones que afectan directamente a la realidad organizacional, así como para demostrar el alto nivel de conocimiento de todos los procesos operativos, funcionales y de servicio de la compañía, como estrategia para tomar acciones, re direccionar, implementar y/o gestionar proyectos o necesidades específicas de clientes o de programas.	X	X

12. Experiencia laboral requerida

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	Mínimo 3 años

2. Especificidad de la experiencia	Experiencia en instituciones similares. Experiencia en puestos similares. Experiencia en otras posiciones internas.
------------------------------------	---

13. Actividades de la posición

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Actividades de la posición	FR	CE	CM	Total	Esencial
Planificar, organizar y contralar el registro contable de todas las transacciones, de acuerdo con normas y principios de los organismos de control.	5	4	4	21	SI
Revisar el procesamiento de información contable diaria	5	4	4	21	SI
Participar en la planeación estratégica y el POA	1	4	5	21	SI

Realizar declaración de impuestos	2	4	4	18	SI
Elaborar y firmar los estados financieros	2	4	4	18	SI
Conciliar y revisar las cuentas contables	4	3	4	16	NO
Conciliar los transacciones del cajero automático con Conecta	4	3	4	16	NO
Preparar y enviar información para a organismos de control	3	4	3	15	NO
Supervisar las actividades del Asistente de Contabilidad	5	3	3	14	NO
Establecer procesos para los usuarios de los productos que se comercializa	2	3	3	11	NO
Reportar novedades provenientes de la conciliación de las cuentas contables	2	3	3	11	NO
Apoyar en la elaboración del balance social	1	3	4	13	NO
Realizar los pagos de impuestos, permisos y patentes	1	4	3	13	NO
Realizar cualquier otra actividad que por necesidad se le asigne.	3	3	2	9	NO
Cumplir con todos los reglamentos, políticas y procedimientos establecidos por la cooperativa	5	3	2	11	NO
Cumplir con el Reglamento Interno y de Seguridad y Salud Ocupacional de la institución	5	3	2	11	NO

14. Otras responsabilidades de la posición

Descripción
Corresponsable con el representante legal sobre el cumplimiento de las obligaciones tributarias
Atender los requerimientos de información de la SEPS, auditoria externa, auditoria interna, Calificadora de riesgos y otros organismos competentes.

Descripción Funcional y Perfil por Competencias

1. Datos de identificación

Puesto:	Asistente Contable	Código:	CT02
Empresa/Departamento:	Contabilidad	Área:	Contabilidad
Número ocupantes:	1	Ciudad / Regional:	Cuenca

2. Misión del puesto

Apoyar para que los estados financieros reflejen la realidad de la cooperativa

3. Relaciones Estructurales - Funcionales

a) Reporta a:

Cargo	Qué Reporta	Cuándo Reporta
Contador	Todas las actividades	Todos los días
Gerente de negocios	Reporte para pago de comisiones	Una vez al mes

b) Supervisa a:

Cargo	Qué Supervisa	Cuándo Supervisa
N/A	N/A	N/A

c) Coordina con:

Cargo	Qué Coordina	Cuándo Coordina
Coordinador Administrativo y de TTHH	Reposición de inventario de proveeduría	quincenalmente
Cajero	cierres de caja	diariamente
Gerente de cobranzas	gastos judiciales	cuando se requiere
Coordinador de Operaciones	Transacciones	diariamente
Asistente de servicio al socio	reportes y tablas por servicios no financieros	mensualmente
Recepcionista	Reporte de recargas de celulares y tablas de servicios no financieros	mensualmente

Asistente de crédito	Reporte de créditos por convenios empresariales	mensualmente
Gerente de Negocios y Coordinador de negocios	Reporte para pago de comisiones al personal	mensualmente
Jefe de sistemas	Soporte técnico y novedades en el funcionamiento del sistema y los equipos	diariamente
Auxiliar de servicios generales	Pagos y entrega de retenciones	semanalmente

4. Actividades esenciales, Atribuciones y Responsabilidades

Actividades esenciales	Atribuciones	Responsabilidades
Elaborar los. anexos transaccionales mensuales para contabilidad	Total	Verificar que la información sea la correcta y dentro los plazos establecidos
Recibir las facturas de Proveedores, revisar que cumplan con las normativas tributarias e ingresar al sistema	Ingresar al sistema si cumplen con la normativa o devolver al Proveedor en caso de encontrar inconsistencias	Verificar que la información sea la correcta
Realizar conciliaciones bancarias	Total	Realizar la conciliación máximo hasta el 20 de cada mes
Organizar, mantener y custodiar el archivo de contabilidad.	total	Responder por pérdidas de documentos
Complementar su función con labores inherentes a su cargo y Departamento	Brindar apoyo dentro de las políticas de la Cooperativa	Enmarcarse en las políticas de la Cooperativa

5. Matriz de competencias

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Competencias generales	Otras competencias
Elaborar los. anexos transaccionales mensuales para contabilidad	Legislación Tributaria	Conocimiento Técnico	Meticuloso

Recibir las facturas de Proveedores, revisar que cumplan con las normativas tributarias e ingresar al sistema	Legislación tributaria	Conocimiento Técnico	Responsabilidad
Realizar conciliaciones bancarias	Contabilidad	Conocimiento Técnico Destreza matemática	
Organizar, mantener y custodiar el archivo de contabilidad.	Técnicas de archivo	Control y monitoreo	Meticuloso
Complementar su función con labores inherentes a su cargo y Departamento		Colaboración Iniciativa y autonomía	

6. Educación formal requerida

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ej, administración, economía, etc.)
Superior incompleta	Mínimo 3 años en Contabilidad y Auditoría o afines	Administración
Superior completa	CPA, Ingeniero Comercial o afines, 5 años	Administración

7. Capacitación adicional requerida

Curso/Seminarios/Pasantías	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Legislación Tributaria	16 horas
Legislación societaria	16 horas
Legislación laboral y del IESS	16 horas

8. Conocimientos académicos

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Contabilidad	X	

Legislación tributaria, societaria, de cooperativismo y laboral	X	X
---	---	---

9. Conocimientos informativos requeridos

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Socios	Conocimiento de los socios de la Cooperativa		X
Datos empresariales.			
Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas de la organización.		X
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	X	X
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área		X
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la organización.		X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la organización		X

Proveedores/ contratistas	Conocimientos de Proveedores, contratistas de la organización		X
------------------------------	---	--	----------

10. Destrezas específicas requeridas

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Plataformas web de organismos de control	X	X
Manejar programas informáticos Internos	Oracle, SOAT, Conecta, Salud y Alianza		X
Operar equipos de oficina:	Computador, fotocopidora, fax, escáner	X	X
Otras destrezas específicas:	Manejo de archivos	X	X

11. Competencias generales

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Conocimiento Técnico	Capacidad para entender, conocer demostrar y poner en práctica los diversos aspectos de su especialidad y su función, aun los más complejos, y renovar de manera constante su interés y curiosidad por aprender. Capacidad para compartir sus conocimientos y experiencia y al mismo tiempo, asumir el rol de entrenador de otros para ayudarlos a desarrollar sus conocimientos en la materia.	X	

Iniciativa y autonomía	Capacidad para actuar proactivamente y brindar soluciones y/o retos. Capacidad para responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requisitos. Capacidad para utilizar las aplicaciones tecnológicas cuando sea pertinente	X	
Control y monitoreo	Llevar el control sobre las diferentes partes del proceso bajo su dependencia, evaluar el cumplimiento de las actividades, disposiciones, especificaciones, normas		X
Colaboración	Habilidad para adquirir y asimilar nuevos conocimientos y destrezas y utilizarlos en la práctica laboral. Capacidad para captar y asimilar con facilidad conceptos e información simple y compleja.	X	
Destreza matemática	Utilizar las matemáticas para manejo de información	X	
Responsabilidad	Hace referencia al compromiso, a un alto sentido del deber, al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida laboral y personal.	X	

12. Experiencia laboral requerida

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	Mínimo 2 años
2. Especificidad de la experiencia	Experiencia en instituciones similares. Experiencia en puestos similares.

13. Actividades de la posición

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Actividades de la posición	FR	CE	CM	Total	Esencial
Elaborar los anexos transaccionales mensuales para el SRI	2	4	3	14	SI
Recibir las facturas de Proveedores, revisar que cumplan con las normativas tributarias e ingresar al sistema	5	3	3	14	SI
Realizar conciliaciones bancarias	2	4	4	18	SI
Organizar, mantener y custodiar el archivo de contabilidad.	5	4	3	17	SI
Complementar su función con labores inherentes a su cargo y Departamento	5	3	3	14	SI

Emitir y entregar pagos a proveedores	5	3	3	14	NO
Emitir el reporte para la acreditación de comisiones al departamento comercial	2	3	3	11	NO
Revisar transacciones realizadas en caja	5	3	3	14	NO
Revisión y cancelación de servicios no financieros	3	3	2	9	NO
Elaborar el ingreso de proveedores al sistema.	2	3	4	14	NO
Realizar conciliaciones de las cuentas contables	3	3	3	12	NO
Ingresar al sistema los valores de productos no financieros.	2	3	2	8	NO
Imprimir retenciones por interés de pólizas	5	3	2	11	NO
Entregar proveeduría y llevar el control del inventario, manteniendo un stock mínimo	4	3	2	10	NO
Generar notas de crédito y/o débito de las cuentas (proveedores y empleados)	5	3	2	11	NO
Apoyar al departamento de comercialización en inducción a empresas	3	3	2	9	NO
Cumplir con todos los reglamentos, políticas y procedimientos establecidos por la cooperativa.	5	3	2	11	NO
Cumplir con el Reglamento Interno y de Seguridad y Salud Ocupacional de la institución.	5	3	2	11	NO
Realizar cualquier otra actividad que por necesidad se le asigne	3	3	2	9	NO

14. Otras actividades de la posición

N/A

Descripción Funcional y Perfil por Competencias

1. Datos de identificación

Puesto:	Jefe de Sistemas	Código:	SS01
Empresa/Departamento:	Sistemas	Área:	Sistemas
Número ocupantes:	1	Ciudad / Regional:	Cuenca

2. Misión del puesto

Sistematizar los procesos de la cooperativa, brindar soporte a los usuarios, acorde con las nuevas tecnologías

3. Relaciones Estructurales - Funcionales

a) Reporta a:

Cargo	Qué Reporta	Cuándo Reporta
Gerencia General	Incidentes relacionados con sistemas	Cuando ocurre
	Información financiera para la toma de decisiones	a inicio de mes o bajo pedido
Gerencia General	Incidentes relacionados con sistemas	Cuando ocurre

b) Supervisa a:

Cargo	Qué Supervisa	Cuándo Supervisa
N/A	N/A	N/A

c) Coordina con:

Cargo	Qué Coordina	Cuándo Coordina
Contador	Afecciones contables que se realiza en el sistema	Cuando se requiere
	Generación de reportes	Cuando se requiere
Auditor, Gerente de Cobranzas, Gerente de Negocios, Coordinador de negocios	Generación de reportes	Cuando se requiere
Gerencia, Contador, Auditor, Gerente de Cobranzas, Gerente de negocios, Coordinador de negocios	Desarrollo, modificaciones y actualizaciones de aplicativos	Cuando se requiere

Gerencia General	Implementación de nuevas tecnologías	Cuando se requiere
Contador	Afecciones contables que se realiza en el sistema	Cuando se requiere

4. Actividades esenciales, Atribuciones y Responsabilidades

Actividades esenciales	Atribuciones	Responsabilidades
Configurar servidores	Total	No cometer errores
Generar reportes para entidades de control	Extracción de datos	Asegurarse que la información sea la correcta
Desarrollar y mantener aplicativos	sistematizar el proceso requerido bajo parámetros y políticas de la Cooperativa y entes de control	Asegurar de un funcionamiento correcto en base a los requerimientos
Dar asistencia al usuario en lo que requiera relacionado con sistemas	Total	Solucionar la necesidad
Participar en la elaboración del plan estratégico y el POA	Contribuir con proyectos que aporten positivamente a la Cooperativa	Cumplimiento de lo acordado en el POA

5. Matriz de competencias

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Competencias generales	Otras competencias
Configurar servidores	Administración de Redes, Bases de datos	Conocimiento técnico. Control y monitoreo	
Generar reportes para entidades de control	Base de datos	Conocimiento técnico, Responsabilidad Aceptación de normas y políticas	Confidencialidad

Desarrollar y mantener aplicativos	Programación, Ing. De Software, base de datos	Pensamiento analítico. Calidad y mejora continua. Capacidad de análisis. Creatividad.	Confidencialidad
Dar asistencia al usuario en lo que requiera relacionado con sistemas	Ofimática	Entrenador. Actitud de servicio.	Amabilidad
Participar en la elaboración del plan estratégico y el POA	Administración	Trabajo en equipo.	Relaciones Internacionales

6. Educación formal requerida

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ej, administración, economía, etc.)
Superior completa	Ingeniero en sistemas 5 años	Tecnología
Post Grado	Administración en Base de datos. 2 años	Tecnología

7. Capacitación adicional requerida

Curso/Seminarios/Pasantías	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Seguridades de redes	40 horas
Linux	40 horas
Servidores	40 horas

8. Conocimientos académicos

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Contabilidad básica	X	

Legislación financiera, tributaria, societaria de cooperativismo, laboral y seguridad social	X	X
Gestión por Procesos		X
Sistema informático interno		X

9. Conocimientos informativos requeridos

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Socios	Conocimiento de los socios de la Cooperativa		X
Datos empresariales.	Estadísticas de ventas, financieras, inversiones, captaciones, créditos, cartera, Recursos Humanos, etc.		X
Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la organización.		X
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	X	X
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área		X
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la organización.		X

Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la organización		X
-----------------------	---	--	----------

10. Destrezas específicas requeridas

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Plataformas web de organismos de control y otros	X	X
Manejar programas informáticos Internos	Oracle, SOAT, Conecta, Salud y Alianza,		X
Otras destrezas específicas:	Mantenimiento Eléctrico, telefonía.	X	X

11. Competencias generales

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Conocimiento técnico.	Capacidad para entender, conocer demostrar y poner en práctica los diversos aspectos de su especialidad y su función, aun los más complejos, y renovar de manera constante su interés y curiosidad por aprender. Capacidad para compartir sus conocimientos y experiencia y al mismo tiempo, asumir el rol de entrenador de otros para ayudarlos a desarrollar sus conocimientos en la materia.	X	

Control y monitoreo	Llevar el control sobre las diferentes partes del proceso bajo su dependencia, evaluar el cumplimiento de las actividades, disposiciones, especificaciones, normas.	X	
Autoconfianza	Capacidad para demostrar un alto nivel de seguridad y confianza en las capacidades de sí mismo, aplicándolas al logro de los objetivos fijados, movilizándolo todo su potencial cognitivo y emocional, convencido de que el éxito depende de sí mismo y de cómo es capaz de contagiarlo en su entorno de trabajo.	X	
Responsabilidad	Hace referencia al compromiso, a un alto sentido del deber, al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida laboral y personal.	X	
Actitud de servicio	Disposición de actuar, sentir y/o pensar en torno a las necesidades del socio para lo cual dirige todas sus acciones como estrategia para garantizar la satisfacción de los mismos.	X	

Pensamiento analítico.	Es la capacidad de entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye el organizar las partes de un problema o situación de forma sistemática, al realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos y el establecer prioridades de una forma racional.	X	
Creatividad.	Capacidad para proponer soluciones y/o alternativas novedosas e imaginativas para el mejoramiento de procesos funcionales, estrategias promocionales, entre otras.	X	
Capacidad de análisis.	Capacidad para identificar, comprender y evaluar las diferentes variables que inciden en la consecución de un objetivo, determinando las posibles alternativas de viabilidad, teniendo en cuenta su repercusión en los niveles de calidad y eficiencia esperados.	X	
Calidad y mejora continua	Capacidad para optimizar (o proponer acciones en ese sentido, según corresponda) los recursos disponibles – personas, materiales, etc.- y agregar valor a través de ideas o soluciones originales o diferentes en relación con las tareas de las personas a cargo y/o los procesos y métodos de su área de trabajo.	X	
Aceptación de normas y políticas	Disposición para entender, acatar y actuar dentro de las directrices y normas organizacionales y sociales.	X	X

Entrenador	Capacidad para dar retroalimentación y comunicar las expectativas respecto del desempeño de sus colaboradores, y brindar la autoridad y responsabilidad necesarias para realizar las tareas. Implica capacidad para escuchar a sus colaboradores y ofrecer sugerencias para mejorar y aprender.	X	
------------	---	---	--

12. Experiencia laboral requerida

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	Mínimo 3 años
2. Especificidad de la experiencia	Experiencia en instituciones similares. Experiencia en puestos similares.

13. Actividades de la posición

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Actividades de la posición	FR	CE	CM	Total	Esencial
Configurar servidores	1	5	5	26	SI
Generar reportes para entidades de control	2	4	4	18	SI
Desarrollar y mantener aplicativos	5	4	5	25	SI
Dar asistencia al usuario en lo que requiera relacionado con sistemas	5	3	3	14	SI
Participar en la elaboración del plan estratégico y el POA	1	4	3	13	SI
Coordinar con los proveedores de sistemas	3	4	2	11	NO
Respaldar la información de servidores.	5	3	2	11	NO
Monitorear servidores	4	4	2	12	NO
Asistencia y mantenimiento básico de cajero automático	1	2	2	5	NO
Coordinar con Proveedores de instalaciones eléctricas.	1	3	2	7	NO
Respaldar la información de usuarios	4	4	2	12	NO
Revisar la integridad de la base de datos.	3	2	3	9	NO
Configurar los sistemas operativos para sus actualizaciones	1	3	2	7	NO
Configurar equipos de los usuarios e impresoras.	1	3	2	7	NO
Dar mantenimiento a equipos	1	3	3	10	NO
Realizar cualquier otra actividad que por necesidad se le asigne	5	2	3	11	NO
Cumplir con todos los reglamentos, políticas y procedimientos establecidos por la cooperativa.	5	3	2	11	NO
Cumplir con el Reglamento Interno y de Seguridad y Salud Ocupacional de la institución.	5	3	2	11	NO

14. Otras responsabilidades de la posición

N/A

Descripción Funcional y Perfil por Competencias

1. Datos de identificación

Puesto:	Auditor Interno	Código:	AI01
Empresa/Departamento:	Auditoria Interna	Área:	Auditoria Interna
Número ocupantes:	1	Ciudad / Regional:	Cuenca

2. Misión del puesto

Ejercer un adecuado control interno con la finalidad de asegurar que las operaciones se enmarquen en la normativa legal existente por parte de los organismos de control.

3. Relaciones Estructurales - Funcionales

a) Reporta a:

Cargo	Qué Reporta	Cuándo Reporta
Consejos de Administración y Vigilancia	Informes, hallazgos, riesgos	Mensualmente
Gerencia	Informes, hallazgos, riesgos, reportes de gestión	semanalmente

b) Supervisa a:

Cargo	Qué Supervisa	Cuándo Supervisa
N/A	N/A	N/A

c) Coordina con:

Cargo	Qué Coordina	Cuándo Coordina
Gerencia	Cronograma de actividades y gestiones	diariamente
Contador	Información, movimientos y transacciones contables	diariamente

Jefe de sistemas	Consultas, actualización de información, reportes	semanalmente
Jefes de Área	Actividades inherentes a sus funciones	semanalmente

4. Actividades esenciales, Atribuciones y Responsabilidades

Actividades esenciales	Atribuciones	Responsabilidades
Hacer cumplir las normativas y leyes de control.	Emitir informes y recomendaciones	Cumplir con las leyes y regulaciones
Elaborar un plan anual de auditoría interna.	planificación del trabajo	Cumplir con el plan establecido
Realizar el seguimiento de las recomendaciones de auditoría externa.	Exigir la implementación de las recomendaciones	Verificar su cumplimiento
Determinar que la información contable y financiera sea la adecuada y que se enmarque en las leyes y regulaciones	Analizar la información	Verificar que la información sea confiable y que esté dentro de los niveles adecuados
Analizar los diversos riesgos a los que está expuesta la entidad.	Acceder a la documentación, información tanto interna como del entorno	Medir el riesgo y recomendar acciones correctivas

4. Matriz de competencias

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Competencias generales	Otras competencias
Hacer cumplir las normativas y leyes de control.	Legislación Tributaria, financiera, societaria, de Cooperativismo, Laboral, IESS	Control y monitoreo. Comunicación eficaz	Meticuloso
Elaborar un plan anual de auditoría interna.	Administración y auditoría	Capacidad de planificación y organización	
Realizar el seguimiento de las recomendaciones de auditoría externa.		Control y monitoreo. Prolijidad.	Empatía
Determinar que la información contable y financiera sea la adecuada y que se enmarque en las leyes y regulaciones	Contabilidad y Finanzas. Legislación Tributaria, financiera, societaria, de Cooperativismo, Laboral, IESS	Pensamiento analítico	Meticuloso
Analizar los diversos riesgos a los que está expuesta la entidad.	Gestión de Riesgos	Conocimiento técnico. Pensamiento Analítico	

5. Educación formal requerida

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ej, administración, economía, etc.)
Superior completa	Contador-Auditor. Ingeniero en Contabilidad y Auditoría. Ingeniero Comercial 5 años	Administración
Requisito adicional	Calificado por la Superintendencia de Bancos o Superintendencia de Economía Superior y Solidaria	

6. Capacitación adicional requerida

Curso/Seminarios/Pasantías	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Leyes societarias, tributarias, laborales y normas que regulan el Cooperativismo	40 horas
Riesgos	16 horas
Procesos	24 horas
Gestión de Proyectos	16 horas

7. Conocimientos académicos

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Contabilidad	X	
Finanzas	X	
Leyes societarias, tributarias, laborales y normas que regulan el Cooperativismo	X	X
Riesgos	X	X
Procesos	X	X
Sistemas informáticos	X	X
Proyectos	X	X

8. Conocimientos informativos requeridos

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Socios	Conocimiento de los socios de la Cooperativa.		X
Datos empresariales.	Estadísticas de ventas, financieras, inversiones, captaciones, créditos, cartera, Recursos Humanos, etc.		X

Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la organización.		X
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	X	X
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área		X
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la organización.		X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la organización		X
Proveedores / contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la organización,		X

9. Destrezas específicas requeridas

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Plataformas web de organismos de control	X	X
Manejar programas informáticos Internos	Oracle, SOAT, Conecta, Salud y Alianza		X
Operar equipos de oficina:	Computador, fotocopidora, fax, escáner	X	X
Otras destrezas específicas:	Manejo de archivos	X	X

10. Competencias generales

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Comunicación eficaz	Capacidad para escuchar a los demás y para seleccionar los métodos más adecuados a fin de lograr comunicaciones efectivas. Capacidad para hacer un uso efectivo de los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales.	X	

<p>Conocimiento técnico</p>	<p>Capacidad para entender, conocer demostrar y poner en práctica los diversos aspectos de su especialidad y su función, aun los más complejos, y renovar de manera constante su interés y curiosidad por aprender. Capacidad para compartir sus conocimientos y experiencia y al mismo tiempo, asumir el rol de entrenador de otros para ayudarlos a desarrollar sus conocimientos en la materia.</p>	<p>X</p>	<p>X</p>
<p>Control y monitoreo</p>	<p>Llevar el control sobre las diferentes partes del proceso bajo su dependencia, evaluar el cumplimiento de las actividades, disposiciones, especificaciones, normas.</p>	<p>X</p>	
<p>Capacidad de planificación y organización</p>	<p>Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, o área o proyecto, y especificar las etapas y acciones, plazos y recursos requeridos para el logro y los objetivos. Incluye utilizar mecanismo de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.</p>	<p>X</p>	

Pensamiento analítico	Es la capacidad de entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye el organizar las partes de un problema o situación de forma sistemática, al realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos y el establecer prioridades de una forma racional.	X	
Control y monitoreo	Llevar el control sobre las diferentes partes del proceso bajo su dependencia, evaluar el cumplimiento de las actividades, disposiciones, especificaciones, normas.	X	
Meticuloso	Ser detallista cuidadoso en las actividades internas y externas de la gestión de la organización	X	
Prolijidad	Capacidad para cambiar o realizar una actividad de manera minuciosa o detallada. Capacidad para utilizar los datos y las fuentes adecuadas. Ser detallista cuidadoso en las actividades asignadas.	X	

11. Experiencia laboral requerida

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	Mínimo 3 años
2. Especificidad de la experiencia	Experiencia en instituciones similares. Experiencia en puestos similares.

Experiencia en otras posiciones internas.

12. Actividades de la posición

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Actividades de la posición	FR	CE	CM	Total	Esencial
Hacer cumplir las normativas y leyes de control.	5	5	5	30	SI
Elaborar un plan anual de auditoría interna.	1	4	5	21	SI
Determinar que la información contable y financiera sea la adecuada y que se enmarque en las leyes y regulaciones	2	5	4	22	SI

Analizar los diversos riesgos a los que está expuesta la entidad.	2	5	4	22	SI
Realizar los informes financieros semestrales para el análisis y evaluación de indicadores financieros.	1	5	4	21	SI
Realizar labores de Cumplimiento para el Control de actividades Ilicititas.	2	5	4	22	NO
Realizar el seguimiento de las recomendaciones de auditoría externa.	2	4	3	14	NO
Cumplir con la programación de labores establecidas en el plan de trabajo y los informes correspondientes.	2	3	3	11	NO
Conformar las reuniones de los diferentes comités de la cooperativa.	2	3	3	11	NO
Evaluar y sugerir cambios y mejoras a los controles internos.	2	4	3	14	NO
Verificar que los empleados desvinculados, a su retiro, entreguen información, registros, documentos, materiales, utensilios, inventarios y cualquier bien a su cargo, en correcto estado o debidamente cuadrado	1	3	3	10	NO
Realizar el control de los bienes de la Cooperativa	1	3	2	7	NO
Apoyar al departamento de comercialización en inducción a empresas.	1	3	2	7	NO
Cumplir con todos los reglamentos, políticas y procedimientos establecidos por la cooperativa.	5	3	2	11	NO
Cumplir con el Reglamento Interno , de Seguridad y Salud Ocupacional de la institución	5	3	2	11	NO

13. Otras responsabilidades del Cargo

Descripción
Miembro del Comité de Cumplimiento
Miembro de Planeación Estratégica

3.10 ENTREGA DE PERFILES Y FUNCIONES POR COMPETENCIAS AL PERSONAL DE LA COOPERATIVA MULTICOOP.

Una vez que la Gerencia General de la Cooperativa Multicoop aprobó el Manual de Descriptivos de funciones de los 16 cargos existentes en la estructura actual, procedimos a socializar y entregar los mismos a los ocupantes de los cargos explicándoles los motivos y el objetivo por los cuales se ha elaborado dicho Manual.

También se les explicó al detalle el significado de cada uno de los 14 componentes de los descriptivos, ¿Qué es función?, ¿Qué es competencia? ¿Qué es ser competente?, para qué sirven las competencias, su posición en el organigrama estructural funcional, a que cargo reportan, a qué cargo(s) supervisan, quienes son sus pares, con qué cargos coordinan, logrando de esta manera concientizar al personal de que todos los cargos interactúan entre sí y que todos aportan a la consecución de los objetivos organizacionales.

Se les indicó que los perfiles están establecidos para los cargos y ajustados a la realidad actual de la Institución y no de acuerdo con las competencias individuales de los ocupantes.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Con el desarrollo del presente trabajo de grado cumplimos con el objetivo general planteado en el diseño de tesis consistente en la obtención de una plataforma para la implementación de un modelo de gestión del talento humano por competencias para la Cooperativa Multicoop.

Con la actualización del organigrama estructural y funcional, ajustado a la actual realidad de la Institución, se redistribuye las funciones, actividades y responsabilidades de forma técnica y equitativa, así como cumpliendo la normativa de los organismos de control. De esta manera, los colaboradores conocen claramente su posición dentro de la estructura organizacional así como el nivel jerárquico, lo cual contribuirá a evitar cruce de funciones, duplicidad de actividades o posibles conflictos por falta de conocimiento del ámbito de su gestión.

Se establece y se da a conocer al personal, por primera vez, un Diccionario de competencias para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Multicoop, acorde con la misión, visión y objetivos organizacionales, el mismo que constituye un repositorio que lo utilizamos en el establecimiento de los descriptivos de perfiles y funciones.

Los colaboradores respondieron positivamente cuando se les explicó el significado de las competencias, para qué sirven y cuáles son las competencias organizacionales y las asignadas a cada cargo.

Asimismo, tomaron conciencia de que las competencias generales son de desarrollo y otras competencias son propias de la persona, así como de la importancia de alcanzar un nivel adecuado de sus competencias para lograr un desempeño superior.

Con la elaboración del Manual de descriptivos de perfiles y funciones para los cargos actuales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Multicoop y la entrega de los descriptivos individuales a los colaboradores, cada uno pudo conocer exactamente

sus funciones, atribuciones, responsabilidades dentro de la Institución, como también el perfil, el nivel académico, experiencia, conocimientos, competencias, etc., requeridos para el cargo, lo que les permitirá desempeñarse de manera eficiente y eficaz y constituirá un motivante para que se esfuercen por acortar la brecha existente entre el perfil personal vs. el perfil del cargo.

A futuro la Cooperativa podrá utilizar estas herramientas para la implementación de otros subsistemas de Gestión del Talento Humano por competencias, como:

- Selección por competencias
- Evaluación de desempeño por competencias
- Capacitación y desarrollo basado en competencias

Como conclusión general, consideramos que nuestro trabajo de grado, constituye un aporte significativo para que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Multicoop, cuente con una plataforma para la gestión de su talento humano, lo cual le permitirá posicionarse dentro del sector financiero y empresarial de Cuenca como una Institución moderna que se mantiene y desarrolla a la vanguardia de las tendencias actuales, en las que se ratifica que el talento humano de las organizaciones es el motor de las Empresas.

RECOMENDACIONES

Puesto que las organizaciones no son estáticas y tienen que adaptarse a los cambios del entorno y a las exigencias del mercado, realizamos las siguientes recomendaciones a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Multicoop:

- Mantener actualizado tanto el organigrama estructural funcional, el diccionario de competencias así como el manual de perfiles y funciones; y, que cada vez que haya una actualización se socialice y se entregue al personal, ya que de esta manera los colaboradores irán a la par con la modernización de la institución.
- Continuar con la implementación de otros subsistemas de Gestión de Talento Humano por competencias como son: selección, evaluación de desempeño y capacitación y desarrollo, puesto que al momento cuentan ya con la herramienta base que es el Manual de funciones y perfiles por competencias.

Recomendamos implementar el subsistema de Selección por competencias puesto que de esta manera la cooperativa se aseguraría que el personal que se contrate a futuro, se ajuste al perfil requerido para el cargo y que constituya un aporte positivo para la consecución de los objetivos organizacionales.

Recomendamos implementar el subsistema de Evaluación de desempeño por competencia para determinar el nivel de las competencias de sus colaboradores a fin de que pueda establecer un plan de acción tendiente a elevar el potencias de su personal.

Recomendamos realizar un análisis de los perfiles individuales vrs los perfiles de los cargos para establecer la brecha existente

Recomendamos implementar el subsistema de Capacitación y desarrollo para que, en base a los resultados obtenidos de la evaluación de desempeño más la brecha resultante del análisis de los

perfiles individuales pueda establecer un plan de capacitación y desarrollo técnico basado en competencias.

- Que al ingreso de un nuevo colaborador, como primera capacitación, se establezca un cronograma de inducción en el que se le dé a conocer: misión, visión, objetivos organizacionales; funciones, atribuciones y responsabilidades del cargo; posición dentro del organigrama; normas, políticas, organizacionales y cualquier otra información importante que le permita adaptarse a su nuevo entorno de trabajo y desempeñarse exitosamente.

Finalmente recomendamos mantenerse siempre a la vanguardia de las nuevas tendencias globalizadas de la gestión de talento humano.

Recomendamos a la Universidad Politécnica Salesiana, sede Cuenca y a la Carrera de Psicología del Trabajo generar proyectos tendientes a que los alumnos de la carrera tengan la oportunidad de plasmar en la práctica sus conocimientos antes de egresar, con la finalidad de que se les facilite el desarrollo de sus productos de grado y que se amplíe la capacitación y talleres adicionales a la malla curricular.

Recomendamos también a la Carrera de Psicología del Trabajo incrementar los encuentros o conversatorios con ex alumnos de la Carrera que estén laborando en el Área de Talento Humano para que compartan sus vivencias y experiencia en la práctica.

BIBLIOGRAFIA:

1. ABRIL, Andrea, Diseño del proceso de Selección por Competencias en la Cooperativa Jardín Azuayo, 2008, Cuenca – Ecuador.
2. ALFREDO PAREDES Y ASOCIADOS, Taller de actualización en el manejo del sistema Compers 6.0, 2009, Quito-Ecuador.
3. ALLES, Martha, Diccionario de competencias La Trilogía, Editorial Granica, 2009, Buenos Aires - Argentina
4. ALLES, Martha, Dirección estratégica de Recursos Humanos – Gestión por Competencias, Editorial Granica, Nueva Edición 2006, Buenos Aires – Argentina.
5. ALLES, Martha, Selección por Competencias, Editorial Granica, 2006, Buenos Aires – Argentina.
6. BENAVIDES, Olga, Competencias y Competividad, Editorial Nomos S.A., 2001, Bogotá-Colombia.
7. CEDILLO, Fernanda, Propuesta de un proyecto para el levantamiento de perfiles de competencias en el área financiera del Hospital Municipal del Mujer y el Niño, 2008, Cuenca – Ecuador.
8. CHIAVENATO, Idalberto, Administración de RRHH, quinta edición, Editorial Nomos S.A., 2001, Bogotá-Colombia.
9. MORGAN, Gareth, Imágenes de la Organización, Editorial Alfaomega, 1998, México
10. ROBINS, Stephen y JUDGE, Timothy, Fundamentos del Comportamiento Organizacional, Editorial Litográfica Ingramex, 2009, México, Edición Decimotercera.
11. RODRÍGUEZ, Darío, Diagnostico Organizacional. Ediciones Universidad Católica de Chile, Santiago de Chile 2001, Edición Sexta.

ANEXOS

Anexo 1

Formato de Entrevista:

Fecha de entrevista:	9 /12/2013
Lugar de entrevista:	Oficina de la Cooperativa Multiempresarial
Entrevistados:	Ing. Hernán Borrero A , Gerente
	Ing. María Eulalia Andrade, Jefe Operativa
Hora:	14:30 a 16:00
PREGUNTAS:	RESPUESTAS:
Como les comentó Nancy, nosotros vamos a desarrollar nuestro producto de grado con la implementación de una plataforma para Gestión por Competencias. Queremos saber si ustedes están de acuerdo y si nos brindarán el apoyo que necesitamos	Estamos de acuerdo y se les prestará todo el apoyo que ustedes requieran para que puedan desarrollar su trabajo de grado.
¿La Cooperativa cuenta con un organigrama?	Sí, uno realizado por la Compañía MACPAT en el año 2012
¿Están ustedes de acuerdo con que nosotros les hagamos una propuesta de actualización del organigrama?	Sí, estamos de acuerdo en que nos ayuden con la actualización. Preséntenos la propuesta en base a la estructura actual
¿Con cuántas Áreas cuenta la Cooperativa?	Con dos áreas que reportan directamente a la Gerencia
¿Cuántas posiciones tienen actualmente?	Con 16
¿Cuál es el número de personal con que cuentan actualmente?	Con 17
¿Consideran ustedes que el número de personal con que cuentan actualmente está acorde con la estructura?	Pensamos que es el número que requerimos y que se ajusta a las necesidades de nuestra Cooperativa
¿Están ustedes de acuerdo en reunirse con nosotros durante el desarrollo de nuestro producto de grado?	Sí, fijando previamente fecha y hora, de acuerdo con nuestra disponibilidad

Anexo 2

Formatos para levantamiento de perfiles

**METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR
COMPETENCIAS**

MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL CARGO					
Unidad o Departamento: Operaciones					
Nombre del Cargo: Coordinador de Operaciones				Fecha: 14/04/2014	
Reporta a: Gerente General					
Supervisa a: Cajero					
Experto/s: María José Bernal. Ocupante del cargo					
N°	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	ACTIVIDADES PARA ESTABLECER			
		F	CE	CM	Total
1	Responsable de enviar reporte de descuentos mensuales a bancos a través de cash, (Internet).	2	3	4	14
2	Controlar y custodiar los pagarés, pólizas y contratos.	5	3	2	11
3	Apoyar en las labores de Caja en ausencia del titular del cargo	5	2	3	11
4	Custodiar la bóveda.	5	4	2	13
5	Realizar transferencias interbancarias de los socios.	5	3	2	11
6	Emitir descuentos mensuales para los cobros de las empresas.	2	2	3	8
7	Manejar las transferencias SPI del Banco Central del Ecuador	2	2	4	10
8	Responsable del control y custodia del cajero automático.	5	2	3	11
9	Trasposos de cartera a fin de mes.	2	3	2	8
10	Cumplir con todos los reglamentos, políticas y procedimientos establecidos por la cooperativa.	5	2	2	9
11	Cumplir con el Reglamento Interno y de Seguridad y Salud Ocupacional de la institución	5	2	2	9
12	Supervisar las labores del de personal de cajas	5	3	4	17
13	Realizar transferencias entre cuentas.	4	2	2	8
14	Abastecimiento de dinero en efectivo al cajero automático	4	2	3	10
15	Realizar el arqueo de cajas y cajero automático	5	3	2	11
16	Envía documentación del crédito para su legalización a otras ciudades del país en caso de existir socios de provincias.(cheques)	4	2	1	6
17	Complementar su función con labores inherentes a su cargo.	5	2	2	9

Recuerde utilizar verbos en tiempo infinitivo (terminados en ar, er, ir)

Procure describir las actividades con detalles; de lo contrario, puede existir confusión con las actividades realizadas por otros cargos

Marque un (*) junto a las actividades esenciales del cargo, en función de los resultados obtenidos en la valoración.

Misión del puesto

Mantener liquidez en la bóveda y cajero automático y custodiar los documentos legales
De la Cooperativa.

Relaciones Estructurales - Funcionales

a. Reporta a:

Cargo	¿Qué Reporta?	¿Cuándo Reporta?
Gerencia General	Cierres de caja	Todos los días
Contabilidad	Cruce de Cuentas	fin de mes

b. Supervisa a:

Cargo	¿Qué Supervisa?	¿Cuándo Supervisa?
Cajero	Cuadre de caja	Todos los días

c. Coordina con:

Cargo	¿Qué Coordina?	¿Cuándo Coordina?
Contador	Novedades en transacciones	cuando se requieres
Jefe de Sistemas	Novedades en el funcionamiento del sistema o equipos	cuando se requieres
Asistente de servicios generales	Depósitos en Bancos	diariamente

Actividades esenciales, Atribuciones y Responsabilidades

Actividades esenciales	Atribuciones	Responsabilidades
Responsable de enviar descuentos a bancos a través de cash, (Internet).	Envío de los documentos y contabilización	Verificar que la información y transacción sea la correcta
Controlar y custodiar los pagarés, prendas, pólizas y contratos.	Mantener la custodia	Verificar que los documentos estén con las firmas requeridas

Custodiar la bóveda.	Mantener una liquidez adecuada	Cuadre de valores a su cargo
Realizar transferencias interbancarias de los socios	Realizar las transferencias y contabilizar	Verificar que la información y la transacción sea correcta
Supervisar las labores del personal de cajas	Tomar decisiones sobre el personal a su cargo	Sujetarse a la políticas de la Cooperativa

Educación formal requerida

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejem., administración, economía, etc.)
Superior completa	Ingeniero Comercial, Economista, o afines	Administración/Economía

Experiencia laboral requerida

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	De 1 a 2 años
2. Especificidad de la experiencia	Experiencia en instituciones similares. Experiencia en puestos similares. Experiencia en otras posiciones internas.

**METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR
COMPETENCIAS**

MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL CARGO ò

Unidad o Departamento:	Crédito e inversiones				
Nombre del Cargo:	Asistente de atención al socio	Fecha:	14/04/2014		
Reporta a:	Coordinador de Operaciones				
Supervisa a:	N/A				
Experto/s:	Diana Mena, ocupante del puesto				
Nº	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA			
		F	CE	CM	Total
1	Brindar atención al socio con asesoría de cuentas, de créditos, apertura de cuentas, actualización de datos, entrega de estados de cuenta, certificados, atención de reclamos, beneficios no financieros, etc.	5	3	4	17
2	Receptar, revisar la documentación, ingresar al sistema y enviar semanalmente los reclamos de asistencia médica por parte de socios afiliados a este plan	4	3	4	16
3	Revisar la liquidación de los reclamos y créditos hospitalarios de asistencia médica, notificar al beneficiario y entregar el pago o recaudar el copago. En caso de que la liquidación esté incorrecta realizar el respectivo reclamo a la aseguradora y darle seguimiento	4	3	4	16
4	Elaboración y envío de reportes para la facturación de seguros de vida y asistencia médica y revisión y cuadre de facturas a su recepción	2	3	3	11
5	Elaborar reportes de emisión de productos no financieros (SOAT, seguro de vehículos, seguro médico, seguro de vida, etc) y entregar a Contabilidad	3	3	3	12
6	Revisar caducidad de seguros de vehículos y hacer trámites correspondientes para la renovación.	5	4	4	21
7	Actualizar datos del Socio	5	3	2	11
8	Realizar la inspección los vehículos, ingresar al información al sistema de la Aseguradora, obtener la aprobación y emitir las pólizas de seguro de vehículos. Emisión de SOAT públicos y privados	5	2	4	13
9	Gestionar la exclusión de los seguros de vehículos a solicitud de los socios	2	3	3	11
10	Mantiene la custodia de la documentación que respaldan los créditos vehiculares	5	4	4	21

11	Apoyar a los socios en el trámite de reclamos por siniestros de vehículos cuando lo requieran	2	2	3	8
12	Aperturar libretas y apoyar en la apertura de cuentas	4	3	3	13
13	Emitir informes a contabilidad sobre débitos, transacciones o reclamos de tarjetas de débito	3	3	3	12
14	Gestionar la emisión de tarjetas de crédito Supermaxi a solicitud de los socios, asignando el cupo autorizando y realizar la entrega	3	3	3	12
15	Elaborar reportes y entregar a Contabilidad sobre la emisión de tarjetas de crédito de Supermaxi	2	3	2	8
16	Apoyar al departamento de comercialización en inducción a empresas.	5	3	3	14
17	Cumplir con todos los reglamentos, políticas y procedimientos establecidos por la cooperativa.	5	3	3	14
18	Cumplir con el Reglamento Interno y de Seguridad y Salud Ocupacional de la institución.	5	3	3	14
19	Colaborar con el envío y recepción de fax	3	3	1	6
20	Preparar los documentos de levantamiento de las prendas industriales en caso de cancelación de los créditos y asesorar al socio para su legalización	3	3	3	12

Recuerde utilizar verbos en tiempo infinitivo (terminados en ar, er, ir)

Procure describir las actividades con detalles; de lo contrario, puede existir confusión con las actividades realizadas por otros cargos

Marque un (*) junto a las actividades esenciales del cargo, en función de los resultados obtenidos en la valoración.

Misión del puesto

Contribuir a la consecución de los objetivos departamentales y organizacionales brindando un servicio personalizado a los socios y soporte a los otros Departamentos de la Cooperativa

Relaciones Estructurales - Funcionales

a) Reporta a:

Cargo	¿Qué Reporta?	¿Cuándo Reporta?
Gerente de negocios	Reporte de venta de SOATS, seguros, reclamos de asistencia médica, emisión tarjetas de débito y Supermaxi	mensualmente
	Inquietudes e inconformidades de los socios	cuando se presentan
Gerente General	Reporte de venta de SOATS, seguros, estado de documentos de respaldo de créditos vehiculares, reclamos de asistencia médica, emisión tarjetas de débito y Supermaxi	mensualmente
Gerente de cobranzas	Inquietudes e inconformidades de los socios en lo referente a asistencia médica, seguro de vida y el estado de los documentos de respaldo de créditos vehiculares	Semanalmente

b) Supervisa a:

Cargo	¿Qué Supervisa?	¿Cuándo Supervisa?

c) Coordina con:

Cargo	¿Qué Coordina?	¿Cuándo Coordina?
Recepcionista	Labores de atención a los socios y de Recepción en caso de ausencia de la ocupante del cargo	diariamente
Asistente de crédito	Firmas de documentos de crédito o llamadas a socios	ocasionalmente

Actividades esenciales, Atribuciones y Responsabilidades

Actividades esenciales	Atribuciones	Responsabilidades
Brindar atención al socio con asesoría de cuentas, de créditos, apertura de cuentas, actualización de datos, entrega de estados de cuenta, certificados, atención de reclamos, beneficios no financieros, etc.	Resolver inquietudes y problemas de los socios	Buscar la satisfacción del socio

Receptar, revisar la documentación, ingresar al sistema y enviar semanalmente los reclamos de asistencia médica por parte de socios afiliados a este plan	Registrar en el sistema y enviar los reclamos a la aseguradora	Verificar que la información y documentación esté correcta
Revisar la liquidación de los reclamos y créditos hospitalarios de asistencia médica, notificar al beneficiario y entregar el pago o recaudar el copago. En caso de que la liquidación esté incorrecta realizar el respectivo reclamo a la aseguradora y darle seguimiento	Determinar si la liquidación es correcta y en caso de tener errores gestionar el alcance con la Aseguradora	Realizar la gestión correctamente
Revisar caducidad de seguros de vehículos y hacer trámites correspondientes para la renovación.	Gestionar la renovación de las pólizas de los socios que califican	Aplicar las políticas de la Cooperativa
Mantiene la custodia de la documentación que respaldan los créditos vehiculares	Custodiar el archivo	Evitar que los documentos se traspapelen o se pierdan

Educación formal requerida

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejem., administración, economía, etc.)
Superior incompleta	Mínimo 3 años de Ingeniería Comercial, Contabilidad o afines	Administración

Experiencia laboral requerida

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	De 1 a 2 años
2. Especificidad de la experiencia	Experiencia en instituciones similares. Experiencia en puestos similares. Experiencia en otras posiciones internas.

METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS

MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL CARGO					
Unidad o Departamento:	Operaciones			Fecha:	14/04/2014
Nombre del Cargo:	Cajero				
Reporta a:	Coordinador Operaciones				
Supervisa a:					
Experto/s:	Catalina Tenecela. Ocupante del puesto				
N°	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA			
		F	CE	CM	Total
1	Atender en ventanilla a los clientes (depósitos, retiros, transacciones entre cuentas e información)	5	2	3	11
2	Revisar el detalle de cobros a empresas, verificar y contabilizar.	5	3	3	14
3	Realizar traspasos de ahorros en caso de retiros o liquidación de cuentas.	5	2	2	9
4	Cobrar servicios no financieros y servicios básicos, SRI, IESS etc.	5	3	3	14
5	Apoyar al departamento de comercialización en inducción a empresas.	1	2	2	5
6	Cumplir con todos los reglamentos, políticas y procedimientos establecidos por la cooperativa.	5	2	2	9
7	Cumplir con el Reglamento Interno y de Seguridad y Salud Ocupacional de la institución.	5	2	2	9
8	Realizar notas de débito por el cobro de seguro de desgravamen.	4	3	3	13
9	Complementar su función con labores inherentes a su cargo.	5	2	2	9

Recuerde utilizar verbos en tiempo infinitivo (terminados en ar, er, ir)

Procure describir las actividades con detalles; de lo contrario, puede existir confusión con las actividades realizadas por otros cargos

Marque un (*) junto a las actividades esenciales del cargo, en función de los resultados obtenidos en la valoración.

Misión del puesto

Contribuir a la consecución de los objetivos departamentales y organizacionales brindando un servicio personalizado a los socios y soporte a los otros Departamentos de la Cooperativa

Relaciones Estructurales - Funcionales

a) Reporta a:

Cargo	¿Qué Reporta?	¿Cuándo Reporta?
Gerente de negocios	Reporte de venta de SOATS, seguros, reclamos de asistencia médica, emisión tarjetas de débito y Supermaxi	mensualmente
	Inquietudes e inconformidades de los socios	cuando se presentan

Gerente General	Reporte de venta de SOATS, seguros, estado de documentos de respaldo de créditos vehiculares, reclamos de asistencia médica, emisión tarjetas de débito y Supermaxi	mensualmente
Gerente de cobranzas	Inquietudes e inconformidades de los socios en lo referente a asistencia médica, seguro de vida y el estado de los documentos de respaldo de créditos vehiculares	Semanalmente

b) Supervisa a:

Cargo	¿Qué Supervisa?	¿Cuándo Supervisa?

c) Coordina con:

Cargo	¿Qué Coordina?	¿Cuándo Coordina?
Recepcionista	Labores de atención a los socios y de Recepción en caso de ausencia de la ocupante del cargo	diariamente
Asistente de crédito	Firmas de documentos de crédito o llamadas a socios	ocasionalmente

Actividades esenciales, Atribuciones y Responsabilidades

Actividades esenciales	Atribuciones	Responsabilidades
Atender en ventanilla a los clientes (depósitos, retiros, transacciones entre cuentas e información)	Entregar el valor hasta el límite establecido por la cooperativa cuando se trate de retiros.	Sujetarse a las políticas y normas internas y externas.
Revisar el detalle de cobros a empresas, verificar y contabilizar.	Aprobar los detalles a cuadrar	Acreditar correctamente los valores a las cuentas de los socios.
Cobrar servicios no financieros y servicios básicos, SRI, IESS etc.	Realizar las transacciones solicitadas por el socio	Verificar los calores cobrados con la documentación entregada de ventanilla
Realizar notas de débito por el cobro de seguro de desgravamen.	Realizar notas de débito por el cobro de seguro de desgravamen.	Realizar notas de débito por el cobro de seguro de desgravamen.

Educación formal requerida

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejem., administración, economía, etc.)
Superior incompleta	Mínimo 3 años de Ingeniería Comercial, Contabilidad o afines	Administración

Experiencia laboral requerida

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	De 1 a 2 años
2. Especificidad de la experiencia	Experiencia en instituciones similares. Experiencia en puestos similares. Experiencia en otras posiciones internas.

METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS

MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL CARGO

Unidad o Departamento:	Administración y Talento Humano	Fecha:	17/04/2014
Nombre del Cargo:	Coordinador Administrativo y de Talento Humano		
Reporta a:	Gerente General		
Supervisa a:	Auxiliar de servicios generales y Recepcionista		
Experto/s:	Sra. Nancy Ascaribay. Ocupante del puesto		

N°	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA			
		F	CE	CM	Total
1	Realiza el proceso de reclutamiento, selección y presenta una terna para toma de decisión al solicitante, para cubrir vacantes o puestos de creación	1	4	4	17
2	Controla asistencia, permisos, vacaciones, así como cumplimiento de lo establecido en el Reglamento Interno de Trabajo, del personal	4	4	3	16
3	Elaborar un plan de capacitación anual, hacer aprobar por la Gerencia General y cumplir puntualmente con su ejecución, manteniendo informada del cumplimiento	2	4	4	18
4	Realizar las evaluaciones de desempeño periódicas al personal, obtener los resultados, realizar las retroalimentación conjuntamente con los Jefes Inmediatos	1	4	4	17
5	Elabora los roles de pago de sueldos y beneficios adicionales, cumpliendo con la legislación del Código del Trabajo y el IESS	3	4	4	19
6	Llevar la Agenda del Gerente General	5	3	3	14
7	Realizar actividades de Secretaría en apoyo a la Gerencia General	4	2	2	8
8	Planifica la inducción del nuevo personal conjuntamente con el Jefe inmediato y da seguimiento a su ejecución	1	4	3	13
9	Elabora el contrato de trabajo, realiza el ingreso al IESS del personal nuevo	1	4	3	13
10	Mantener actualizadas las carpetas individuales de los colaboradores	2	2	2	6
11	Realiza la logística para los eventos de capacitación así como sociales y de relaciones públicas	2	3	4	14
12	Realiza la evaluación de la capacitación	2	3	2	8
13	Coordinar la ejecución del diagnóstico de clima laboral, el plan de acción y dar seguimiento a la ejecución del mismo	1	3	3	10
14	Implementar normas y procedimientos administrativos en beneficio de la cooperativa	2	3	3	11
15	Apoyar al departamento de comercialización en inducción a empresas.	2	3	2	8
16	Cumplir con todos los reglamentos, políticas y procedimientos establecidos por la cooperativa.	5	3	2	11
17	Realizar las adquisiciones de materiales de oficina y de publicidad verificando que las cantidades solicitadas estén acorde con las necesidades y con la	3	3	4	15
18	Coordinar y controlar el manejo de material de oficina y de publicidad	3	3	2	9
19	Coordinar y supervisar las actividades del auxiliar de servicios generales	5	3	2	11

20	Llevar la caja chica	3	3	1	6
21	Es responsable de mantenimiento de las oficinas, instalaciones y servicios	5	3	3	14
22	Coordinar la legalización de convenios de la cooperativa	2	3	4	14
23	Elaborar y mantener actualizados el organigrama y los perfiles y funciones de los cargos existentes en la Cooperativa	1	3	4	13
24	Entregar al personal los perfiles y funciones al personal cada vez que se realice una actualización y mantener el registro correspondiente	1	3	2	7
25	Dar seguimiento a la ejecución del plan de mejora establecido luego de las evaluaciones de desempeño	2	3	4	14
26	Complementar su función con labores inherentes a su cargo	5	3	3	14

Recuerde utilizar verbos en tiempo infinitivo (terminados en ar, er, ir)

Procure describir las actividades con detalles; de lo contrario, puede existir confusión con las actividades realizadas por otros cargos

Marque un (*) junto a las actividades esenciales del cargo, en función de los resultados obtenidos en la valoración.

Misión del puesto

Contribuir para que el personal de la Institución se identifique con la misión, visión y objetivos organizacionales, procurando mantener un buen ambiente de trabajo y brindar apoyo a las diferentes áreas de la organización.

Relaciones Estructurales - Funcionales

d) Reporta a:

Cargo	Qué Reporta	Cuándo Reporta
Gerente General y Responsables de Áreas	Asistencia y novedades de personal	1 vez al mes
Gerencia General	Consumo de Servicios Básicos	1 vez al mes

e) Supervisa a:

Cargo	Qué Supervisa	Cuándo Supervisa
Auxiliar de Servicios Generales	actividades diarias	todos los días
	kilometraje del vehículo y consumo de combustible	todos los días
Recepcionista	Atención correcta al socio y a las visitas	diariamente

f) Coordina con:

Cargo	Qué Coordina	Cuándo Coordina
Coordinador de negocios	Elaboración de material de publicidad	quincenalmente

Responsables de Área	Novedades de personal	diariamente
Contador	Generación de roles de pago y Caja Chica	quincenalmente
Auxiliar de Contabilidad	Inventario y entrega de proveeduría	quincenalmente

4. Actividades esenciales, Atribuciones y Responsabilidades

Actividades esenciales	Atribuciones	Responsabilidades
Ingreso de socios a la base de datos	Modificaciones de tablas	Cumplir con la solicitud del socio rigiéndose a las políticas organizacionales
Realizar en el sistema Incrementos en el Ahorro Programado	Abrir cuentas, actualizar datos, emitir estados de cuenta y proporcionar información básica sobre créditos	Cumplir con las normas y políticas de la Cooperativa
Actualización diaria de la base de datos de la Cooperativa	Decidir cuándo y a quién direccionar	Brindar un servicio eficiente y eficaz
Brindar atención al socio con asesoría de cuentas, de créditos, apertura de cuentas, actualización de datos, entrega de estados de cuenta, certificados, atención de reclamos, etc.		Cumplir con las normas y políticas de la Cooperativa
Direccionar a los socios al Departamento respectivo cuando se trate de temas que no lo pueda solventar		Direccionar al socio al departamento correcto

Educación formal requerida

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejem., administración, economía, etc.)

Superior completa	Administrador de Empresa, Ing. Comercial	Administración
Superior Completa	Psicólogo del Trabajo, Laboral, Organizacional, o afín	Ciencias Humanas

Experiencia laboral requerida

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	De 2 a 3 años
2. Especificidad de la experiencia	Experiencia en instituciones similares. Experiencia en puestos similares.

METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS

MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL CARGO					
Unidad o Departamento: Crédito e inversiones					
Nombre del Cargo:	Recepcionista	Fecha: 17/04/2014			
Reporta a:	Jefe de Crédito				
Supervisa a:	N/A				
Experto/s:	Maria Eugenia Crespo Ocupante del puesto				
N°	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA			
		F	CE	CM	Tota
1	Ingreso de socios a la base de datos	5	3	2	11
2	Realizar en el sistema Incrementos en el Ahorro Programado	5	3	3	14
3	Actualización diaria de la base de datos de la Cooperativa	5	3	2	11
4	Brindar atención al socio con asesoría de cuentas, de créditos, apertura de cuentas, actualización de datos, entrega de estados de cuenta, certificados, atención de reclamos, beneficios no financieros, etc.	5	3	4	17
5	Realizar recargas a celular a las diferentes operadoras.	5	2	1	7
6	Aperturar libretas de ahorro y cuentas	5	3	1	8
7	Emitir informes de recargas celulares para contabilidad	2	3	2	8
8	Atender y direccionar las llamadas telefónicas y visitas	5	3	4	17
9	Archivar carpetas de nuevos socios con la documentación debida.	4	3	2	10
10	Emitir y enviar estados de cuenta a través de mensajería o por correo electrónico	1	2	2	5
11	Informar sobre envíos de estados de cuentas entregados y devueltos.	1	3	3	10
12	Archivar certificados y circulares de correspondencia.	5	2	1	7
15	Apoyar al departamento de comercialización en inducción a empresas.	2	3	3	11
16	Cumplir con todos los reglamentos, políticas y procedimientos establecidos por la cooperativa.	5	2	2	9
17	Cumplir con el Reglamento Interno y de Seguridad y Salud Ocupacional de la institución.	5	2	2	9
18	Recibir y entregar correspondencia en general	5	3	2	11
19	Receptar mensajes y comunicar los mismos a los distintos departamentos	5	3	2	11
20	Mantener el archivo de socios ordenado de acuerdo a la secuencia numérica.	4	3	3	13
21	Complementar su función con labores inherentes a su cargo	5	3	3	14
22	Brindar soporte al Departamento	5	3	3	14
23	Gestionar verificación de domicilios y adjuntar a la carpeta de los socios que solicitan créditos	5	3	3	14
24	Elaborar y presentar a la Gerencia informes de ingresos e incrementos gestionados por Comercialización	4	3	3	13
25	Direccionar a los socios al Departamento respectivo cuando se trate de temas que no lo pueda solventar	5	3	3	14

Misión del puesto

Brindar atención personalizada al socio, resolver las inquietudes que se presenten, brindando un servicio eficiente y eficaz que contribuya al objetivo organizacional de diferenciarnos dentro del sector cooperativista.

Relaciones Estructurales - Funcionales

a. Reporta a:

Cargo	Qué Reporta	Cuándo Reporta
Gerente de Negocios	Novedades diarias	diariamente
Gerente General	Ingresos, incrementos	semanalmente
Gerente General	Resumen de ingresos, incrementos. Actualizaciones de base de datos, recargas de celulares	mensualmente
Asistente Contable	Recargas celulares	mensualmente
Jefe de Sistemas	Incrementos	Mensualmente
Jefe de Sistemas	Novedades varias del sistema	ocasionalmente
Coordinador Administrativo y de TTHH	Entrega e inventario de material de publicidad	mensualmente

b. Supervisa a:

Cargo	Qué Supervisa	Cuándo Supervisa
N/A	N/A	N/A

c. Coordina con:

Cargo	Qué Coordina	Cuándo Coordina
Asistente de servicio al Socio	Labores de atención a los socios	diariamente
Asistente de crédito	Seguimiento para concesión de créditos	ocasionalmente
Asistente de crédito	archivo	semanalmente
Asistente de crédito	Verificaciones, recepción y firmas de documentos de crédito	diariamente
Coordinador de negocios	Ingresos e incrementos	diariamente
Asesor Comercial	Ingresos e incrementos	diariamente
Jefe de Sistemas	envío de estados de cuenta	trimestralmente

Actividades esenciales, Atribuciones y Responsabilidades

Actividades esenciales	Atribuciones	Responsabilidades
Ingreso de socios a la base de datos	Modificaciones de tablas	Cumplir con la solicitud del socio rigiéndose a las políticas organizacionales
Realizar en el sistema Incrementos en el Ahorro Programado	Abrir cuentas, actualizar datos, emitir estados de cuenta y proporcionar información básica sobre créditos	Cumplir con las normas y políticas de la Cooperativa
Actualización diaria de la base de datos de la Cooperativa	Decidir cuándo y a quién direccionar	Brindar un servicio eficiente y eficaz
Brindar atención al socio con asesoría de cuentas, de créditos, apertura de cuentas, actualización de datos, entrega de estados de cuenta, certificados, atención de reclamos, etc.		Cumplir con las normas y políticas de la Cooperativa
Direccionar a los socios al Departamento respectivo cuando se trate de temas que no lo pueda solventar		Direccionar al socio al departamento correcto

Educación formal requerida

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejem., administración, economía, etc.)
Universidad Incompleta	2 años aprobados en Ing. Comercial, Administración, Marketing o afines	Administración

Experiencia laboral requerida

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	De 1 a 2 años

2. Especificidad de la experiencia	Experiencia en instituciones similares. Experiencia en puestos similares. Experiencia en otras posiciones internas.
------------------------------------	---

METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS					
MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL CARGO					
Unidad o Departamento:	Administrativo			Fecha:	17/04/2014
Nombre del Cargo:	Auxiliar de servicios generales				
Reporta a:	Coordinador administrativo y talento humano				
Supervisa a:					
Experto/s:	Fernando Saltos. Ocupante del puesto				
N°	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA			
		F	CE	CM	Total
1	Realizar los cobros asignados	5	3	1	8
2	Entregar valija asignada	5	3	1	8
3	Realizar depósitos en los bancos	5	3	1	8
4	Entregar reportes de pago a empresas socias	2	2	1	4
5	Empacar y entregar estados de cuenta trimestramente.	1	2	1	3
6	Cobrar las retenciones de proveedores	4	3	1	7
7	Realizar la limpieza de la parte frontal de las oficinas	5	2	2	9
8	Llenar la hoja de ruta.	5	2	1	7
9	Realizar compras varias de acuerdo con las necesidades de la Cooperativa	3	2	2	7
10	Cumplir con el Reglamento Interno y de Seguridad y Salud Ocupacional de la institución				
Recuerde utilizar verbos en tiempo infinitivo (terminados en ar, er, ir)					
Procure describir las actividades con detalles; de lo contrario, puede existir confusión con las actividades realizadas por otros cargos					
Marque un (*) junto a las actividades esenciales del cargo, en función de los resultados obtenidos en la valoración.					

Misión del puesto

Brindar un servicio eficiente y eficaz

Relaciones Estructurales - Funcionales

a. Reporta a:

Cargo	Qué Reporta	Cuándo Reporta
Coordinador administrativo y Talento Humano	Hoja de ruta, consumo de gasolina en base, kilometraje y compras varias	diariamente
Cobranzas	Hoja de ruta	diariamente

b. Supervisa a:

Cargo	Qué Supervisa	Cuándo Supervisa
N/A	N/A	N/A

c. Coordina con:

Cargo	Qué Coordina	Cuándo Coordina
Cajero	Depósitos bancarios	diariamente
Gerente de Cobranzas	Hoja de ruta para cobros	diariamente
Coordinador de negocios	entrega de correspondencia del Área	cuando se requiere
Gerente de Negocios	Obtención de firmas en documentos	cuando se requiere
Asistente de Contabilidad	Entrega de Retenciones	Cuando se requiere

Actividades esenciales, Atribuciones y Responsabilidades

Actividades esenciales	Atribuciones	Responsabilidades
Realizar los cobros asignados	Llamar a los socios del listado asignado	Cobrar oportunamente
Entregar valija asignada	Llenar y organizar la hoja de ruta	Obtener la firma de recepción
Realizar depósitos en los bancos	Decidir la Agencia en la que realiza los depósitos	Entregar los comprobantes de depósitos
Realizar la limpieza de la parte frontal de las oficinas		Cumplir con la tarea asignada a primer a hora en la mañana
Cobrar las retenciones de proveedores	Organizar la hoja de ruta	Entregar las retenciones dentro del plazo establecido y devolver la copia con la firma de recepción a contabilidad

Educación formal requerida

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejem., administración, economía, etc.)
Bachiller completo	Ciencias Básicas	

Experiencia laboral requerida

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	De 1 a 2 años
2. Especificidad de la experiencia	Experiencia en puestos similares.

METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS

MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL CARGO Ò					
Unidad o Departamento:		Contabilidad		Fecha: 17/04/2014	
Nombre del Cargo:		Contador General			
Reporta a:		Gerente			
Supervisa a:		Auxiliar contable			
Experto/s:		Homero Durán. Ocupante del puesto			
Nº	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA			
		F	CE	CM	Total
1	Supervisar y corregir todas las actividades inherentes a la contabilidad.(cuadre de caja, errores internos de los usuario, etc.)	5	4	4	21
2	Realizar declaración de impuestos.	2	4	4	18
3	Elaborar y firmar los estados financieros.	2	4	4	18
4	Conciliar y revisar las cuentas contables.	2	3	3	11
5	Revisar el procesamiento de información contable diaria	5	4	4	21
6	Conciliar los transacciones del cajero automático con Conecta	4	3	4	16
7	Preparar y enviar información para a organismos de control				0
8	Supervisar las actividades del Asistente de Contabilidad	5	3	3	14
9	Establecer procesos para los usuarios de los productos que se comercializa	2	3	3	11
10	Cumplir con todos los reglamentos, políticas y procedimientos establecidos por la cooperativa.				0
11	Cumplir con el Reglamento Interno y de Seguridad y Salud Ocupacional de la institución.				0
12	Reportar novedades provenientes de la conciliación de las cuentas contables	2	3	3	11
13	Apoyar en la elaboración del balance social	1	3	4	13
14	Realizar los pagos de impuestos, permisos y patentes	1	4	3	13
15	Complementar su función con labores inherentes a su cargo	5	4	3	17
16	Participar en la planeación estratégica y el POA	1	4	5	21

Recuerde utilizar verbos en tiempo infinitivo (terminados en ar, er, ir)

Procure describir las actividades con detalles; de lo contrario, puede existir confusión con las actividades realizadas por otros cargos

Marque un (*) junto a las actividades esenciales del cargo, en función de los resultados obtenidos en la valoración.

2. Misión del puesto

Velar porque los estados financieros reflejen la realidad de la cooperativa, se enmarquen en la normativa y regulaciones vigentes así como cumplir con las obligaciones tributarias, laborales, societarias y de otros organismos de control

3. Relaciones Estructurales - Funcionales

a. Reporta a:

Cargo	Qué Reporta	Cuándo Reporta
Gerencia	Estados financieros, pagos de impuestos y cumplimientos con los organismos de control	Mensualmente

b. Supervisa a:

Cargo	Qué Supervisa	Cuándo Supervisa
Asistente Contable	Las actividades diarias	diariamente

c. Coordina con:

Cargo	Qué Coordina	Cuándo Coordina
Con todos los cargos de Cooperativa	Diferentes temas contables, tributarios, laborales, societarios	Diariamente

Actividades esenciales, Atribuciones y Responsabilidades

Actividades esenciales	Atribuciones	Responsabilidades
Planificar, organizar y contralar el registro contable de todas las transacciones, de acuerdo con normas y principios de los organismos de control.	Tomar acciones correctivas	Realizar el seguimiento oportuno a las recomendaciones
Realizar la declaración de impuestos	total	Cumplir con las obligaciones dentro de los plazos establecidos
Elaborar y firmar los estados financieros.	Total	Asegurarse que la información sea la correcta y clara
Revisar el procesamiento de información contable diaria	Tomar acciones correctivas en caso de existir inconsistencias	Realizar el seguimiento de las correcciones a las inconsistencias
Participar en la planeación estratégica y el POA	Aportar con ideas y proyectos para la consecución de los objetivos de la Cooperativa	Realizar el seguimiento del plan estratégico en lo referente a su área

Educación formal requerida

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejem., administración, economía, etc.)

Superior completa	CPA 5 años	Administración
-------------------	------------	----------------

Experiencia laboral requerida

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	Mínimo 3 años
2. Especificidad de la experiencia	Experiencia en instituciones similares. Experiencia en puestos similares. Experiencia en otras posiciones internas.

METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS

MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL CARGO					
Unidad o Departamento: Contabilidad					
Nombre del Cargo: Asistente de contabilidad				Fecha: 17/04/2014	
Reporta a: Contador					
Supervisa a: n/a					
Experto/s: Homero Durán, Contador. Alexandra Lima ocupante del cargo					
N°	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA			
		F	CE	CM	Total
1	Elaborar los anexos transaccionales mensuales para el SRI	2	4	3	14
2	Generar notas de crédito y/o débito de las cuentas (proveedores y empleados)	5	3	2	11
	Recibir las facturas de Proveedores, revisar que cumplan con las normativas tributarias e ingresar al sistema	5	3	3	14
3	Emitir y entregar pagos a proveedores	5	3	3	14
4	Emitir el reporte para la acreditación de comisiones al departamento comercial	2	3	3	11
5	Revisar transacciones realizadas en caja	5	3	3	14
6	Realizar conciliaciones bancarias	2	4	4	18
7	Revisión y cancelación de servicios no financieros	3	3	2	9
8	Elaborar el ingreso de proveedores al sistema.	2	3	4	14
9	Realizar conciliaciones de las cuentas contables	3	3	3	12
10	Apoyar al departamento de comercialización en inducción a empresas				0
11	cumplir con todos los reglamentos, políticas y procedimientos establecidos por la cooperativa.				0
12	Cumplir con el Reglamento Interno y de Seguridad y Salud Ocupacional de la institución.				0
13	Ingresar al sistema los valores de productos no financieros.	2	3	2	8
14	Imprimir retenciones por interés de pólizas	5	3	2	11
15	Organizar, mantener y custodiar el archivo de contabilidad.	5	5	4	25
16	Entregar proveeduría y llevar el control del inventario, manteniendo un stock mínimo	4	3	2	10
17	Complementar su función con labores inherentes a su cargo y Departamento	5	3	5	20
Recuerde utilizar verbos en tiempo infinitivo (terminados en ar, er, ir)					
Procure describir las actividades con detalles; de lo contrario, puede existir confusión con las actividades realizadas por otros cargos					
Marque un (*) junto a las actividades esenciales del cargo, en función de los resultados obtenidos en la valoración.					

Misión del puesto

Apoyar para que los estados financieros reflejen la realidad de la cooperativa

Relaciones Estructurales - Funcionales

a. Reporta a:

Cargo	Qué Reporta	Cuándo Reporta
Contador	Todas las actividades	Todos los días
Jefe de crédito e inversiones	Reporte para pago de comisiones	Una vez al mes

b. Supervisa a:

Cargo	Qué Supervisa	Cuándo Supervisa
N/A	N/A	N/A

c. Coordina con:

Cargo	Qué Coordina	Cuándo Coordina
Coordinador Administrativo y de TTHH	Reposición de inventario de proveeduría	quincenalmente
Cajero	cierres de caja	diariamente
Gerente de cobranzas	gastos judiciales	cuando se requiere
Coordinador de Operaciones	Transacciones	diariamente
Asistente de servicio al socio	reportes y tablas por servicios no financieros	mensualmente
Recepcionista	Reporte de recargas de celulares y tablas de servicios no financieros	mensualmente
Asistente de crédito	Reporte de créditos por convenios empresariales	mensualmente
Gerente de Negocios y Coordinador de negocios	Reporte para pago de comisiones al personal	mensualmente
Jefe de sistemas	Soporte técnico y novedades en el funcionamiento del sistema y los equipos	diariamente
Auxiliar de servicios generales	Pagos y entrega de retenciones	semanalmente

Actividades esenciales, Atribuciones y Responsabilidades

Actividades esenciales	Atribuciones	Responsabilidades
Elaborar los. anexos transaccionales mensuales para contabilidad	Total	Verificar que la información sea la correcta y dentro los plazos establecidos
Recibir las facturas de Proveedores, revisar que cumplan con las normativas tributarias e ingresar al sistema	Ingresar al sistema si cumplen con la normativa o devolver al Proveedor en caso de encontrar inconsistencias	Verificar que la información sea la correcta
Realizar conciliaciones bancarias	Total	Realizar la conciliación máximo hasta el 20 de cada mes
Organizar, mantener y custodiar el archivo de contabilidad.	total	Responder por pérdidas de documentos
Complementar su función con labores inherentes a su cargo y Departamento	Brindar apoyo dentro de las políticas de la Cooperativa	Enmarcarse en las políticas de la Cooperativa

Educación formal requerida

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejem., administración, economía, etc.)
Superior incompleta	Mínimo 3 años en Contabilidad y Auditoría o afines	Administración
Superior completa	CPA, Ingeniero Comercial o afines, 5 años	Administración

Experiencia laboral requerida

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	Mínimo 2 años
2. Especificidad de la experiencia	Experiencia en instituciones similares. Experiencia en puestos similares.

METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS

MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL CARGO ®					
Unidad o Departamento: <u>Negocios</u>					
Nombre del Cargo: <u>Coordiandor de Negocios</u>			Fecha: <u>14/03/2014</u>		
Reporta a: <u>Gerente de Negocios</u>					
Supervisa a: <u>Asesores comerciales</u>					
Experto/s: <u>Maritza Calderon. Ocupante del puesto</u>					
HOJA Nº 1					
Nº	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER ACTIVIDADES ESENCIALES			
		F	CE	CM	Total
1	Realizar convenios con empresas para colocación de créditos y servicios no financieros.	5	4	4	21
2	Coordinar con la agencia de publicidad la imagen de la cooperativa en aplicaciones para publicitar los diferentes productos y servicios.	4	4	4	20
3	Realizar planes de marketing para promocionar la cooperativa, en base a las necesidades de los socios canalizadas a través de los diferentes departamentos	4	4	4	20
4	Revisar diseños y artes de publicidad y de imagen para los diferentes medios de comunicación y obtener la aprobación de la Gerencia	5	4	3	17
5	Realizar la negociación y compra de materiales publicitarios y coordinar con proveeduría que se mantenga stocks adecuados	3	3	3	12
6	Generar proyectos tendientes a innovar e incrementar los productos, servicios e imagen de la Cooperativa	5	4	3	17
7	Cumplir con todos los reglamentos, políticas y procedimientos establecidos por la cooperativa.	5	3	2	11
8	8. Cumplir con el Reglamento Interno y de Seguridad y Salud Ocupacional de la institución	5	3	2	11
10	Asesorar al socio sobre los productos y servicios que ofrece la Cooperativa	5	4	4	21
11	Revisar y entregar la documentación requerida por la Cooperativa para la calificación de créditos, de acuerdo con las políticas establecidas.	5	3	3	14
13	Realizar cualquier funcion que por necesidad se requiera	5	3	3	14
14	Participar en la elaboración del plan estratégico y el POA	1	4	4	17
15	Supervisar las labores de los Asesores a su cargo, enfocados al POA	5	4	3	17

Misión del puesto

Cumplir los presupuestos establecidos y contribuir para posicionar la imagen y productos de la Cooperativa para aportar a la consecución de los objetivos y estrategias organizacionales.

Relaciones Estructurales - Funcionales

a) Reporta a:

Cargo	Qué Reporta	Cuándo Reporta
Gerencia de Negocios	Resultados semanales	Los lunes

b) Supervisa a:

Cargo	Qué Supervisa	Cuándo Supervisa
Asesor Comercial	cumplimiento de metas, manejo de imagen	diariamente

c) Coordina con:

Cargo	Qué Coordina	Cuándo Coordina
Coordinador Administrativo de y TTHH	Cotización de proveedores	de acuerdo con necesidades
Jefe de Sistemas	Generación de reportes	Cuando se requiere
	Modificaciones e innovaciones en aplicaciones informáticas	Cuando se requiere

Actividades esenciales, Atribuciones y Responsabilidades

Actividades esenciales	Atribuciones	Responsabilidades
Realizar convenios con empresas para colocación de créditos y servicios no financieros	Aceptar nuevos socios o empresas	Cumplir con el presupuesto
Captar socios e inversiones y colocar créditos de acuerdo con las políticas de la Institución	Aceptar nuevos socios	Cumplir con el presupuesto
Ejecutar los planes de marketing aprobados para promocionar la cooperativa, en base a las necesidades de los socios canalizadas a través de los diferentes departamentos	Ejecutar los planes aprobados en base al presupuesto autorizado	Cumplir con la planificación
Supervisar las labores de los Asesores a su cargo, enfocados al POA	Tomar medidas correctivas	Velar para que se cumpla el presupuesto

Generar proyectos tendientes a innovar e incrementar los productos, servicios e imagen de la Cooperativa	Presentar proyectos a la Gerencia de Negocios	Ejecutar los proyectos aprobados
--	---	----------------------------------

Educación formal requerida

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejem., administración, economía, etc.)
Superior	Ingeniero en Marketing Ing. Comercial, o afines	Marketing y Administración

Experiencia laboral requerida

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	De 2 a 3 años
2. Especificidad de la experiencia	Experiencia en instituciones similares. Experiencia en puestos similares. Experiencia en otras posiciones internas.

METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS

MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL CARGO ®					
Unidad o Departamento: <u>Negocios</u>					
Nombre del Cargo: <u>Asesor comercial</u>		Fecha: <u>14/03/2014</u>			
Reporta a: <u>Coordinador de negocios</u>					
Supervisa a: <u>N/A</u>					
Experto/s: <u>Patricia Vizcaíno. Ocupante del cargo</u>					
HOJA Nº 1					
Nº	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER ACTIVIDADES ESENCIALES			
		F	CE	CM	Total
1	Asesorar y promover en la capacitación de depósitos a plazo fijo, ahorros y servicios financieros u no financieros de la cooperativa.	5	4	4	21
2	Realizar llamadas, proporcionar información mediante mails personales y masivos para citas con empresas nuevas y existentes	5	4	4	21
3	Captar y colocar créditos de acuerdo con las políticas de la Institución	5	4	4	21
4	Fidelizar a los socios aplicando las estrategias comerciales establecidas y brindando una atención personalizada	5	4	4	21
5	Brindar asesoría a empresas referente a créditos pymes	5	4	4	21
6	Captar nuevos Socios mediante inducción en empresas nuevas y antiguas, inculcando la cultura del ahorro.	5	3	4	17
7	Informar, direccionar y colocar al Socio en la realización de créditos en la cooperativa.	5	3	4	17
8	Reportes de ingresos e incrementos	4	3	2	10
9	Entregar las solicitudes de los nuevos socios con toda la documentación y requisitos requeridos.	4	3	2	10
10	Hacer llamadas para gestionar el pago de los certificados de aportación.	5	3	3	14
11	Cumplir con todos los reglamentos, políticas y procedimientos establecidos por la cooperativa	5	3	3	14
12	Apoyar a la coordinadora de negocios en la generación de nuevas estrategias y métodos para incrementar socios y empresas asociadas	4	3	4	16
13	Cumplir con el Reglamento Interno y de Seguridad y Salud Ocupacional de la institución.	5	3	3	14
14	Controlar y manejar el inventario de material publicitario	2	2	2	6
15	Recuperar cuentas inactivas	5	3	4	17

16	Archivar correspondencia de comercialización y ventas.	3	2	2	7
17	Complementar su función con labores inherentes a su cargo	5	3	3	14
18	Apoyar logísticamente a la Coordinadora de negocios con la planificación de publicidad, mercadeo, negocios, etc	4	3	4	16
19	Presentar reportes semanales de actividades	4	3	3	13

Misión del puesto

Incrementar el número de empresas, socios y el ahorro, a través de la aplicación de las estrategias comerciales implementadas por la Cooperativa así como la fidelización de los mismos mediante la utilización de todos los servicios financieros y no financieros que ofrece la Institución, brindando atención personalizada

Relaciones Estructurales - Funcionales

a. Reporta a:

Cargo	Qué Reporta	Cuándo Reporta
Coordinador de Negocios	Actividades del puesto	todos los días

b. Supervisa a:

Cargo	Qué Supervisa	Cuándo Supervisa
N/A	N/A	N/A

c. Coordina con:

Cargo	Qué Coordina	Cuándo Coordina
Gerente de Negocios	Aprobación de Créditos	Cuando se requiere
Gerente de Negocios	Emisión de pólizas de inversión	Cuando se requiere
Coordinador administrativo y TTHH	Proveeduría de material de publicidad	mensualmente
Coordinador de Operaciones	Pagos de certificados de aportación, cuentas de empresas asociadas	Cuando se requiere
Asistente de servicio al Socio	Servicios no financieros	Cuando se requiere
Recepcionista	Ingresos e incrementos de socios	Cuando se requiere
Asistente de crédito	Buró de crédito, aplicación de la figura del crédito	Cuando se requiere
Jefe de Sistemas	Manejo y actualización de la base de datos	Cuando se requiere

Actividades esenciales, Atribuciones y Responsabilidades		
Actividades esenciales	Atribuciones	Responsabilidades
Asesorar y promover en la capacitación de depósitos a plazo fijo, ahorros y servicios financieros o no financieros de la cooperativa	Establecida en las políticas de la Cooperativa	Regirse a las políticas de la Cooperativa
Realizar llamadas, proporcionar información mediante mails personales y masivos para citas con empresas nuevas y existentes	Aceptación de nuevos socios y empresas	Regirse a las políticas de la Cooperativa
Captar y colocar créditos de acuerdo con las políticas de la Institución	Establecida en las políticas de la Cooperativa	Regirse a las políticas de la Cooperativa
Fidelizar a los socios aplicando las estrategias comerciales establecidas y brindando una atención personalizada	Establecida en las políticas de la Cooperativa y estrategias comerciales	Regirse a las políticas de la Cooperativa
Captar nuevos Socios mediante inducción en empresas nuevas y antiguas, inculcando la cultura del ahorro.	Establecida en las políticas de la Cooperativa y estrategias comerciales	Regirse a las políticas de la Cooperativa

Educación formal requerida

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejem., administración, economía, etc.)
Superior incompleta	Mínimo 3 años de Ingeniería en Marketing, Ingeniería Comercial, o afines	Administración
Superior completa	Ingeniero en Marketing, Ingeniero Comercial o a afín. 5 años	Administración

Experiencia laboral requerida

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	De 2 a 3 años
2. Especificidad de la experiencia	Experiencia en instituciones similares. Experiencia en puestos similares. Experiencia en otras posiciones internas.

METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS

MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL CARGO ®					
Unidad o Departamento: Cobranzas					
Nombre del Cargo: Gerente de Cobranzas			Fecha: 14/03/2014		
Reporta a: Gerente General					
Supervisa a: Asistente de Cobranzas					
Experto/s: Reina Lituma					
HOJA Nº 1					
Nº	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER ACTIVIDADES ESENCIALES			
		F	CE	CM	Total
1	Recuperar cartera de productos financieros y no financieros.	4	3	3	13
2	Brindar atención personalizada y telefónica al Socio en todos sus requerimientos de cobranzas.	5	4	3	17
3	Calificaciones de solicitudes de crédito (Sercobaco)	5	3	3	14
4	Asesoramiento en créditos a socios	1	2	3	7
5	Negociar seguros (conjuntamente con Gerencia).	1	2	3	7
6	Coordinar y entregar las cuentas en mora al departamento legal.	1	2	2	5
7	Monitorear la recuperación de cartera del departamento legal y del asistente de cobranzas.	4	3	3	13
8	Apojar al departamento de comercialización en inducción a empresas.	1	2	2	5
9	Cumplir con todos los reglamentos, políticas y procedimientos establecidos por la cooperativa.	5	3	2	11
10	Cumplir con el Reglamento Interno y de Seguridad y Salud Ocupacional de la institución	5	3	2	11
11	Supervisar el seguro médico y de vida.	4	2	2	8
12	Reportes mensuales de cartera a Gerencia.	2	4	3	14
13	Autorización de retiros para cancelación de cartera.	2	4	3	14

Misión del puesto

Recuperar la cartera y mantener los índices mínimos de morosidad de la cartera de Socios.

Relaciones Estructurales - Funcionales

a. Reporta a:

Cargo	Qué Reporta	Cuándo Reporta
Gerencia	Cuadros de análisis de cartera	mensualmente

b. Supervisa a:

Cargo	Qué Supervisa	Cuándo Supervisa
Asistente de cobranzas	Actividades diarias	diariamente

c. Coordina con:

Cargo	Qué Coordina	Cuándo Coordina
Gerente de Negocios	Concesión de créditos. Inversiones	diariamente
Coordinador de Operaciones	Pagos de socios	diariamente
Coordinador de Operaciones	Trasposos de cartera	Cuando se requiere
Asistente de atención al socio	Cancelación de servicios no financieros	Cuando se requiere
Asistente de créditos	Documentos de soporte de créditos	Cuando se requiere
Cajero	Cancelación de créditos	Cuando se requiere
Abogado	Entrega y seguimiento de cartera para trámite judicial	Cuando se requiere
Jefe de Sistemas	Emisión de reportes. Eliminación de notificaciones	Cuando se requiere
Coordinador Administrativo y Talento Humano	Novedades del personal a su cargo	Cuando se requiere
Contador	Reportes	mensualmente
	Liquidaciones de gastos judiciales	Cuando se requiere

4. Actividades esenciales, Atribuciones y Responsabilidades

Actividades esenciales	Atribuciones	Responsabilidades
Brindar atención personalizada y telefónica al Socio en todos sus requerimientos de cobranzas.	Total	Enmarcarse en las normas y políticas de la Cooperativa

Calificaciones de solicitudes de crédito (Sercobaco)	Adjuntar reporte al crédito	Enmarcarse en las normas y políticas de la Cooperativa
Monitorear la recuperación de cartera del departamento legal y del asistente de cobranzas	Total	Mantener índices altos de recuperación
Entregar reportes mensuales de cartera a Gerencia y realizar el análisis conjuntamente	Total	Entregar oportunamente para su análisis
Verificar el cumplimiento del presupuesto de cartera	total	Mantener índices altos de recuperación

Educación formal requerida

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejem., administración, economía, etc.)
Superior	Administrador de Empresas. Ingeniero Comercial. Abogado. 5 años	Administración Derecho

Experiencia laboral requerida

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	Mínimo 3 años
2. Especificidad de la experiencia	Experiencia en instituciones similares Experiencia en puestos similares Experiencia en otras posiciones internas

METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS

MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL CARGO ®					
Unidad o Departamento: Cobranzas					
Nombre del Cargo: Asistente de Cobranzas				Fecha: 14/03/2014	
Reporta a: Jefe de Cobranzas					
Supervisa a: N/A					
Experto/s: Adrián Carpio. Asistente de Cobranzas					
HOJA Nº 1					
Nº	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER ACTIVIDADES ESENCIALES			
		F	CE	CM	Total
1	Verificar los traspasos y transferencias y generar un reporte de diferencias	5	3	2	11
2	Recuperar las cuentas vencidas de cartera de socios independientes y vehículos.	5	4	4	21
3	Informar al socio del vencimiento de su cuenta.	5	3	2	11
4	Visitar a socios con cuentas vencidas cuando el caso lo amerite.	4	3	4	16
5	Enviar mensajes sms preventivos y de socios que estén con el crédito vencido.	5	2	1	7
6	Apoyar al departamento de comercialización en inducción a empresas.	2	3	3	11
7	Cumplir con todos los reglamentos, políticas y procedimientos establecidos por la cooperativa.	5	3	2	11
8	Cumplir con el Reglamento Interno y de Seguridad y Salud Ocupacional de la institución	5	3	2	11
9	Presentar informes de recuperación de cartera a la Jefe de Cobranzas.	4	3	2	10
10	Recuperar las cuentas por servicios no financieros.	4	3	3	13
11	Complementar su función con labores inherentes a su cargo.	3	3	2	9
12	Asesorar al socios sobre planes de refinanciamiento de créditos vencidos	4	3	3	13
12	Apoyar en la verificación de los domicilios de los socios	4	3	3	13

Misión del puesto

Colaborar con el mejoramiento de los índices de recuperación de cartera

Relaciones Estructurales - Funcionales

a) Reporta a:

Cargo	Qué Reporta	Cuándo Reporta
Gerente de Cobranzas	Cartera Recuperada	Diariamente

b) Supervisa a:

Cargo	Qué Supervisa	Cuándo Supervisa
N/A	N/A	N/A

c) Coordina con:

Cargo	Qué Coordina	Cuándo Coordina
Recepcionista	Revisión de información de las carpetas de los socios	cuando se requiere
Asistente de servicio al socio	Solicitud de documentación de prendas industriales para entregar al Departamento legal	cuando se requiere
Cajero	Novedades sobre cancelación de cuotas de los créditos	cuando se requiere
Coordinador de Operaciones	Trasposos entre cuentas de los socios por diferencias en Cartera autorizados por la Jefe de Cobranzas	cuando se requiere

Actividades esenciales, Atribuciones y Responsabilidades

Actividades esenciales	Atribuciones	Responsabilidades
Visitar a socios con cuentas vencidas cuando el caso lo amerite.	Persuadir al socio para lograr la cancelación de los valores vencidos	Cumplir con las metas establecidas
Recuperar las cuentas por servicios no financieros	Persuadir al socio para lograr la cancelación de los valores vencidos	Cumplir con las metas establecidas
Redireccionar a la Jefatura de Cobranzas a socios con créditos vencidos para posibles arreglos	Persuadir al socio para lograr la cancelación de los valores vencidos	Cumplir con las metas establecidas
Entregar notificaciones a socios y verificar los domicilios	Sugerir que se acerquen a la Cooperativa para posibles arreglos con la Jefe de Cobranzas	Notificar a la Jefe de Cobranzas
Recuperar las cuentas vencidas de cartera de socios independientes, de vehículos, con débito bancario	Tomar fotos y comunicar inconsistencias	Verificar la veracidad de la información

Educación formal requerida

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejem., administración, economía, etc.)
Superior	Mínimo 2 años de Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Derecho, afines	Administración

Experiencia laboral requerida

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	Mínimo 2 años
2. Especificidad de la experiencia	Experiencia en instituciones similares. Experiencia en puestos similares. Experiencia en otras posiciones internas.

METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS

MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL CARGO ®						
Unidad o Departamento:		Negocios			Fecha: 14/03/2014	
Nombre del Cargo:		Gerente de Negocios				
Reporta a:		Gerente General				
Supervisa a:		Coordinadora de Negocios, Asesor de Negocios, Asistente de Credito				
Experto/s:		Ing. Com. Ma. Eulalia Andrade, Ocupante del Cargo				
HOJA Nº 1						
Nº	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER ACTIVIDADES ESENCIALES				
		F	CE	CM	Totál	
1	Revisión de buró de crédito, encaje, cumplimiento de obligaciones contraídas con la Cooperativa, de los solicitantes de crédito, calificación previa a la aprobación del crédito por la Gerencia General	5	4	3	17	
2	Atender y resolver requerimientos crediticios	5	3	4	17	
3	Captar y negociar pólizas a plazo fijo.	5	4	4	21	
4	Emitir las pólizas captadas para ser legalizadas por la Gerencia General	5	3	2	11	
5	Realizar el balance social en base al cumplimiento de los principios cooperativos y enviar a la UCACSUR	1	5	5	26	
6	Participar en las sesiones de Consejo	2	4	3	14	
7	Apoyar al departamento de comercialización en inducción a empresas.	3	3	4	15	
8	Cumplir con todos los reglamentos, políticas y procedimientos establecidos por la cooperativa.	5	3	2	11	
9	Cumplir con el Reglamento Interno y de Seguridad y Salud Ocupacional de la institución	5	3	2	11	
10	Retirar dinero de instituciones financieras	1	4	3	13	
11	Legalizar los documentos de los créditos aprobados y emitir el cheque respectivo para su desembolso o realizar el bloqueo de los fondos	5	4	3	17	
12	Aprobar los documentos de egresos y pagos y firmar los cheques conjuntamente con Gerencia	4	4	3	16	
13	Legalización de documentos ante la SEPS	2	5	3	17	
14	Complementar su función con labores inherentes a su cargo.	5	3	3	14	
15	Revisión de los cuadros de caja	5	2	3	11	
16	Aprobar roles de pago de sueldos y beneficios adicionales	1	3	3	10	
17	Coordinar las actividades de nómina y Talento Humano	5	4	4	21	

14	Complementar su función con labores inherentes a su cargo.	5	3	3	14
15	Revisión de los cuadros de caja	5	2	3	11
16	Aprobar roles de pago de sueldos y beneficios adicionales	1	3	3	10
17	Coordinar las actividades de nómina y Talento Humano	5	4	4	21

Misión del puesto

Contribuir al posicionamiento de la Cooperativa y a la consecución de los objetivos y metas organizacionales establecidas.

Relaciones Estructurales - Funcionales

a) Reporta a:

Cargo	Qué Reporta	Cuándo Reporta
Gerencia General	Emisión de pólizas	diariamente
Gerencia General	Monto de créditos otorgados	mensualmente
Gerencia General	Resultados de promociones de crédito	trimestralmente

b) Supervisa a:

Cargo	Qué Supervisa	Cuándo Supervisa
Coordinador de Negocios	Cumplimiento de metas	Semanalmente
Asistente de crédito	El orden de las carpetas de crédito y cumplimiento de promociones de crédito	diariamente

c) Coordina con:

Cargo	Qué Coordina	Cuándo Coordina
Gerente de Cobranzas	Concesión de créditos	diariamente
Coordinador de operaciones	Movimientos entre cuentas de los socios	semanalmente
Coordinador de Negocios y Asesor Comercial	Soporte a Empresas y búsqueda de nuevas oportunidades de negocio	semanalmente
Coordinador Administrativo y de TTHH	Reporte para pago de comisiones	Mensualmente
	Novedades del personal a su cargo	Cuando se requiere

Actividades esenciales, Atribuciones y Responsabilidades

Actividades esenciales	Atribuciones	Responsabilidades
Revisión de buró de crédito, encaje, cumplimiento de obligaciones contraídas con la Cooperativa, de los solicitantes de crédito, calificación previa a la aprobación del crédito por la Gerencia General	Emitir la calificación de los créditos	Realizar la calificación dentro de los parámetros y políticas establecidas
Captar y negociar pólizas a plazo fijo.	Cerrar negocios	Regirse a las tasas establecidas
Realizar el balance social en base al cumplimiento de los principios cooperativos y enviar a la UCACSUR	Emitir el balance social	Cumplimiento de los principios cooperativos
Elaborar, dirigir y realizar el seguimiento de los planes de publicidad y marketing que se generen para la consecución de los objetivos de negocios de la Institución	Presentar a Gerencia General propuestas de publicidad y marketing	Ajustarse al presupuesto financiero
Firmar conjuntamente con el Gerente General los documentos de los créditos aprobados y emitir el cheque respectivo para su desembolso o realizar el bloqueo de los fondos	Desembolsar los créditos aprobados	Cumplir con la política establecida

Educación formal requerida

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejem., administración, economía, etc.)
Superior completa	Ing. En Banca y fianzas, Ing. Comercial, Ing. en Administración de empresa 5 años	Administración

Experiencia laboral requerida

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	De 2 a 4 años
2. Especificidad de la experiencia	Experiencia en instituciones similares. Experiencia en puestos similares. Experiencia en otras posiciones internas.

METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS

MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL CARGO ®					
Unidad o Departamento: Crédito					Fecha: 14/03/2014
Nombre del Cargo: Asistente de credito					
Reporta a: Jefe de Credito					
Supervisa a: N/A					
Experto/s: Ruth Maldonado Sarmiento, ocupante del puesto					HOJA Nº 1
Nº	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER ACTIVIDADES ESENCIALES			
		F	CE	CM	Total
1	Proporcionar información adecuada a los socios que soliciten crédito de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos	5	4	3	17
3	Analizar, actualizar y verificar en el sistema los datos de los clientes que soliciten créditos	5	4	4	21
4	liquidar créditos	5	5	4	25
6	Envía el croquis de solicitud de crédito para verificación de domicilio a la empresa verificadora de informacion (Sercovaco).	4	1	1	5
7	Realiza llamadas de créditos preaprobados	4	3	1	7
8	Distribuye los documentos crediticios legalizados a los responsables de los diferentes departamentos para su custodia.	4	5	2	14
9	Responsable de mantener en orden, con todos sus respectivos soportes y actualizado el archivo de los socios con su respectiva documentación y respaldos de créditos.	4	3	3	13
11	Apoyar al departamento de comercializacion en inducción a empresas.	1	4	1	5
12	Cumplir con todos los reglamentos, políticas y procedimientos establecidos por la cooperativa.	5	3	2	11
13	Cumplir con el Reglamento Interno y de Seguridad y Salud Ocupacional de la institución.	5	3	2	11
14	Brindar Soporte al Area	5	5	3	20
15	Archiva Documentos de crédito fuera de la ciudad. Archivo general	3	4	1	7
16	Complementar su función con labores inherentes a su cargo.	5	2	2	9

Misión del puesto

Apoyar al Departamento en la parte operativa y de servicio, para mejorar el tiempo de entrega de crédito al socio y brindar atención personalizada a los socios.

3. Relaciones Estructurales - Funcionales

a. Reporta a:

Cargo	Qué Reporta	Cuándo Reporta
Gerente de Negocios	Reporte de crédito	Todos los días

b. Supervisa a:

Cargo	Qué Supervisa	Cuándo Supervisa
N/A	N/A	N/A

c. Coordina con:

Cargo	Qué Coordina	Cuándo Coordina
Recepcionista	Estrategia de llamadas	ocasionalmente
	Archivo	semanalmente
Asistente de servicio al socio	Estrategia de llamadas	ocasionalmente

4. Actividades esenciales, Atribuciones y Responsabilidades

Actividades esenciales	Atribuciones	Responsabilidades
Analizar, actualizar y verificar en el sistema los datos de los clientes que soliciten créditos	Precalificar a los socios sujetos de crédito o no	Sujetarse a las políticas de la Cooperativa
Liquidar créditos		No cometer errores
Brindar Soporte al Área	Tomar decisiones dentro de lo establecido en las políticas de la Institución	Sujetarse a las políticas de la Cooperativa
Proporcionar información adecuada a los socios que soliciten crédito de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos		Asesorar correctamente al socios
Responsable de mantener en orden, con todos sus respectivos soportes y actualizado el archivo de los socios con su respectiva documentación y respaldos de créditos.		Evitar pérdida de documentación

Educación formal requerida

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejem., administración, economía, etc.)
Universitario	3 años	Administración de empresas, Ing. Comercial. Ing. En Banca y Finanzas, Economía

Experiencia laboral requerida

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	Mínimo 2 años
2. Especificidad de la experiencia	Experiencia en instituciones similares. Experiencia en puestos similares. Experiencia en otras posiciones internas.

METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS

MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL CARGO ®					
Unidad o Departamento: <u>Sistemas</u>					
Nombre del Cargo: <u>Jefe de Sistemas</u>				Fecha: <u>14/03/2014</u>	
Reporta a: <u>Gerente</u>					
Supervisa a: <u>N/A</u>					
Experto/s: <u>Jorge Villa, ocupante del cargo</u>					
HOJA Nº 1					
Nº	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER ACTIVIDADES ESENCIALES			
		F	CE	CM	Total
1	Configurar servidores	1	5	5	26
2	Coordinar con los proveedores de sistemas	3	4	2	11
4	Respaldar la información de servidores.	5	3	2	11
5	Monitorear servidores	4	4	2	12
6	Asistencia y mantenimiento básico de cajero automático	1	2	2	5
7	Coordinar con Proveedores de instalaciones eléctricas.	1	3	2	7
8	Generar reportes para entidades de control	2	4	4	18
10	Cumplir con todos los reglamentos, políticas y procedimientos establecidos por la cooperativa.	5	3	2	11
11	Cumplir con el Reglamento Interno y de Seguridad y Salud Ocupacional de la institución.	5	3	2	11
12	Respaldar la información de usuarios	4	4	2	12
13	Desarrollar y mantener aplicativos	5	4	5	25
14	Dar asistencia al usuario en lo que requiera relacionado con sistemas	5	3	3	14
15	Revisar la integridad de la base de datos.	3	2	3	9
16	Configurar los sistemas operativos para sus actualizaciones	1	3	2	7
17	Configurar equipos de los usuarios e impresoras.	1	3	2	7
18	Dar mantenimiento a equipos	1	3	3	10
19	Complementar su función con labores inherentes a su cargo	5	2	3	11
20	Participar en la elaboración del plan estratégico y el POA	1	4	3	13

Misión del puesto

Sistematizar los procesos de la cooperativa, brindar soporte a los usuarios, acorde con las nuevas tecnologías

Relaciones Estructurales - Funcionales

a. Reporta a:

Cargo	Qué Reporta	Cuándo Reporta
Gerencia	Incidentes relacionados con sistemas	Cuando ocurre
	Información financiera para la toma de decisiones	a inicio de mes o bajo pedido
Gerencia	Incidentes relacionados con sistemas	Cuando ocurre

b. Supervisa a:

Cargo	Qué Supervisa	Cuándo Supervisa
N/A	N/A	N/A

c. Coordina con:

Cargo	Qué Coordina	Cuándo Coordina
Contador	Afecciones contables que se realiza en el sistema	Cuando se requiere
	Generación de reportes	Cuando se requiere
Auditor, Jefe de Cobranzas, Jefe de Crédito e Inversiones, Coordinador de negocios	Generación de reportes	Cuando se requiere
Gerencia, Contador, Auditor, Jefe de Cobranzas, Jefe de Crédito e Inversiones, Coordinador de negocios	Desarrollo, modificaciones y actualizaciones de aplicativos	Cuando se requiere
Gerencia	Implementación de nuevas tecnologías	Cuando se requiere
Contador	Afecciones contables que se realiza en el sistema	Cuando se requiere

Actividades esenciales, Atribuciones y Responsabilidades

Actividades esenciales	Atribuciones	Responsabilidades
Configurar servidores	Total	No cometer errores
Generar reportes para entidades de control	Extracción de datos	Asegurarse que la información sea la correcta

Desarrollar y mantener aplicativos	sistematizar el proceso requerido bajo parámetros y políticas de la Cooperativa y entes de control	Asegurar de un funcionamiento correcto en base a los requerimientos
Dar asistencia al usuario en lo que requiera relacionado con sistemas	Total	Solucionar la necesidad
Participar en la elaboración del plan estratégico y el POA	Contribuir con proyectos que aporten positivamente a la Cooperativa	Cumplimiento de lo acordado en el POA

Educación formal requerida

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejem., administración, economía, etc.)
Superior completa	Ingeniero en sistemas 5 años	Tecnología
Post Grado	Administración en Base de datos. 2 años	Tecnología

Experiencia laboral requerida

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	Mínimo 3 años
2. Especificidad de la experiencia	Experiencia en instituciones similares. Experiencia en puestos similares.

METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS

MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL CARGO ®						
Unidad o Departamento:		Auditoría			Fecha:	14/03/2014
Nombre del Cargo:		Auditor Interno				
Reporta a:		Consejo de Vigilancia y Administración				
Supervisa a:		N/A				
Experto/s:		Ing. Gerardo Condo, Ocupante del Cargo				
HOJA Nº 1						
Nº	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER ACTIVIDADES ESENCIALES				
		F	CE	CM	Total	
1	1. Hacer cumplir las normativas y leyes de control.	5	5	5	30	
2	2. Elaborar un plan anual de auditoría interna.	1	4	5	21	
3	3. Realizar el seguimiento de las recomendaciones de auditoría externa.	2	4	3	14	
4	Determinar que la información contable y financiera sea la adecuada y que se emarque en las leyes y regulaciones	2	5	4	22	
5	5. Analizar los diversos riesgos a los que está expuesta la entidad.	2	5	4	22	
6	6. Cumplir con la programación de labores establecidas en el plan de trabajo y los informes correspondientes.	2	3	3	11	
7	7. Conformar las reuniones de los diferentes comités de la cooperativa	2	3	3	11	
8	8. Apoyar al departamento de comercialización en inducción a empresas.				0	
9	9. Cumplir con todos los reglamentos, políticas y procedimientos establecidos por la cooperativa.				0	
10	10. Cumplir con el Reglamento Interno , de Seguridad y Salud Ocupacional de la institución				0	
11	1. Evaluar y sugerir cambios y mejoras a los controles internos.	2	4	3	14	
12	Realizar los informes financieros semestrales para el análisis y evaluación de indicadores financieros.	1	5	4	21	
13	3. Complementar su función con labores inherentes a su cargo.				0	

Misión del puesto

Ejercer un adecuado control interno con la finalidad de asegurar que las operaciones se enmarquen en la normativa legal existente por parte de los organismos de control.

Relaciones Estructurales - Funcionales

a) Reporta a:

Cargo	Qué Reporta	Cuándo Reporta
Consejos de Administración y Vigilancia	Informes, hallazgos, riesgos	Mensualmente

Gerencia	Informes, hallazgos, riesgos, reportes de gestión	semanalmente
----------	---	--------------

b) Supervisa a:

Cargo	Qué Supervisa	Cuándo Supervisa
N/A	N/A	N/A

c) Coordina con:

Cargo	Qué Coordina	Cuándo Coordina
Gerencia	Cronograma de actividades y gestiones	diariamente
Contador	Información, movimientos y transacciones contables	diariamente
Jefe de sistemas	Consultas, actualización de información, reportes	semanalmente
Jefes de Área	Actividades inherentes a sus funciones	semanalmente

Actividades esenciales, Atribuciones y Responsabilidades

Actividades esenciales	Atribuciones	Responsabilidades
Hacer cumplir las normativas y leyes de control.	Emitir informes y recomendaciones	Cumplir con las leyes y regulaciones
Elaborar un plan anual de auditoría interna.	planificación del trabajo	Cumplir con el plan establecido
Realizar el seguimiento de las recomendaciones de auditoría externa.	Exigir la implementación de las recomendaciones	Verificar su cumplimiento
Determinar que la información contable y financiera sea la adecuada y que se enmarque en las leyes y regulaciones	Analizar la información	Verificar que la información sea confiable y que esté dentro de los niveles adecuados

Analizar los diversos riesgos a los que está expuesta la entidad.	Acceder a la documentación, información tanto interna como del entorno	Medir el riesgo y recomendar acciones correctivas
---	--	---

Educación formal requerida

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejem., administración, economía, etc.)
Superior completa	Contador-Auditor. Ingeniero en Contabilidad y Auditoría. Ingeniero Comercial 5 años	Administración
Requisito adicional	Calificado por la Superintendencia de Bancos o Superintendencia de Economía Superior y Solidaria	

Experiencia laboral requerida

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	Mínimo 3 años
2. Especificidad de la experiencia	Experiencia en instituciones similares. Experiencia en puestos similares.

**METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR
COMPETENCIAS**

MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL CARGO					
Unidad o Departamento: <u>Gerencia</u>					
Nombre del Cargo: <u>Gerente General</u>				Fecha: 28/04/2014	
Reporta a: <u>Asamblea General de Socios</u>					
Supervisa a: <u>Gerente Negocios, Gerente Cobranzas, Coordinador de Negocios, Operaciones Administrativo y TH, Contador, Jefe de Sistemas.</u>					
Experto/s: Hernán Borrero Arízaga					
N°	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER ACTIVIDADES ESENCIALES			
		F	CE	CM	Total
1	Toma decisiones y dirige el rumbo de la empresa hacia sus objetivos	5	5	5	30
2	Realizar la planificación y organización con las diferentes áreas	4	4	4	20
3	Ejerce liderazgo para guiar y motivar a los colaboradores	5	4	4	21
4	Supervisar la gestión de crédito y cobranzas	5	4	4	21
5	Analizar la información de ventas y tomar las medidas necesarias	4	4	4	20
6	Presentar el plan estratégico de la institución enfocada a objetivos alcanzables y necesarios.	1	4	4	17
7	Diseñar la estructura organizacional acorde con las demandas del entorno y del mercado	1	3	3	10
8	Presentar el plan operativo y la proforma presupuestaria al consejo de administración dentro de los plazos establecidos.	1	4	4	17
9	Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos	2	3	3	11
10	Utilizar la información emitida por las diferentes áreas en pro de poner en marcha medidas y planes específicos y eficaces	2	3	3	11
11	Realizar reuniones periódicas con los responsables departamentales en pro de solventar las necesidades presentadas así como recibir los informes del desarrollo de las diferentes actividades y cumplimiento de metas y objetivos	2	3	3	11
13	Proponer al consejo de administración las políticas, reglamentos y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la cooperativa.	1	2	2	5

14	Contratar, aceptar renuncias y dar por terminados contratos de trabajadores aplicando las políticas internas y la legislación existente.	1	3	3	7
15	Suscribir los cheques de la cooperativa conforme lo determine el reglamento interno.	5	3	3	14
16	Diseñar y administrar la política salarial de la cooperativa en base a la disponibilidad financiera	1	3	2	7

2. Misión del puesto

Enfocar la gestión directiva hacia la rentabilidad de la institución y desarrollo del talento humano en mira a obtener resultados óptimos en productividad, calidad, posicionamiento de los productos e imagen corporativa, alinear a todos los miembros de la organización hacia la misión y visión a fin de cumplir con los objetivos estratégicos.

3. Relaciones Estructurales - Funcionales

a) Reporta a:

Cargo	Qué Reporta	Cuándo Reporta
Consejos de Administración y Vigilancia	Resultados de su gestión	Mensualmente
Consejo de administración	Manejo administrativo, operativo y financiero de la Cooperativa	Mensualmente
Socios, Órganos internos de la cooperativa o Superintendencia de Economía popular y solidaria	Información de acuerdo con requerimiento	Cuando se solicite
Asamblea general y consejo de administración	Informes de sus gestión	Anualmente

b) Supervisa a:

Cargo	Qué Supervisa	Cuándo Supervisa
Gerente de Negocios	Cumplimiento de metas Concesión de créditos	Diariamente
Gerente de cobranzas	Recuperación de Cartera	Semanalmente
Contador	Manejo contable	Semanalmente

Jefe de sistemas	Mantenimiento de Software y hardware de acuerdo a las innovaciones tecnológicas	Cuando se requiere
Coordinador administrativo y talento humano	Actividades diarias	Diariamente

Actividades esenciales, Atribuciones y Responsabilidades

Actividades esenciales	Atribuciones	Responsabilidades
Hacer cumplir las normativas y leyes de control.	Emitir informes y recomendaciones	Cumplir con las leyes y regulaciones
Elaborar un plan anual de auditoría interna.	planificación del trabajo	Cumplir con el plan establecido
Realizar el seguimiento de las recomendaciones de auditoría externa.	Exigir la implementación de las recomendaciones	Verificar su cumplimiento
Determinar que la información contable y financiera sea la adecuada y que se enmarque en las leyes y regulaciones	Analizar la información	Verificar que la información sea confiable y que esté dentro de los niveles adecuados
Analizar los diversos riesgos a los que está expuesta la entidad.	Acceder a la documentación, información tanto interna como del entorno	Medir el riesgo y recomendar acciones correctivas

Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejem., administración, economía, etc.)
Superior completa	Ingeniero Comercial o afine. 5 años	Administración
Post Grado	MBA 2 años	Administración

Experiencia laboral requerida

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	Mínimo 3 años
2. Especificidad de la experiencia	Experiencia en instituciones similares. Experiencia en puestos similares. Experiencia en otras posiciones internas.