



**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**  
**Colegio de Administración para el Desarrollo**

**"Aplicación de la metodología MPC (modelo de perfiles por competencias) para fortalecer la gestión del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey de la Ciudad de Loja"**

**Jorge Eduardo Camacho Fernández**

**Marithza Vélez Jarrín, MBA., Directora de Tesis**

Tesis de Grado presentada como requisito  
para la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas

Quito, abril de 2014

**Universidad San Francisco de Quito**  
**Colegio de Administración para el Desarrollo**

**HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS**

**"Aplicación de la metodología MPC (modelo de perfiles por competencias)  
para fortalecer la gestión del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y  
Crédito Cristo Rey de la ciudad de Loja"**

Jorge Eduardo Camacho Fernández

Marithza Velez Jarrín, MBA.  
Directora de Tesis

---

Thomas Gura, MBA.  
Decano del Colegio Administración  
para el Desarrollo

---

Quito, abril de 2014

## © DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma: \_\_\_\_\_

Nombre: Jorge Eduardo Camacho Fernández

C. I.: 1103524227

Lugar: Quito, abril de 2014

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo se lo dedico a mis padres ya que gracias a su apoyo constante a lo largo de mis años de estudios universitarios e podido alcanzar mis objetivos propuestos. De igual manera quiero dedicar este trabajo a cada uno de mis profesores que fueron parte de mi desarrollo académico a lo largo de estos años, ya que gracias a sus enseñanzas podre ser un gran profesional y alcanzar mis metas dentro de un gran futuro laboral.

## RESUMEN

Las empresas en la actualidad requieren manejar metodologías y herramientas que les permitan crecer y desarrollarse en un mercado cada vez más competitivo. Siendo el capital humano, uno de los principales recursos con los que disponen las organizaciones, es cada vez más común escuchar hablar de la gestión del talento humano y más específicamente de una gestión basada en competencias, la cual pretende, por medio de la aplicación metodologías diseñadas técnicamente, definir las competencias o comportamientos laborales que se necesitan para obtener resultados eficientes y efectivos.

La presente investigación tiene como objetivo abordar el tema de gestión por competencias y aplicar la metodología MPC (modelo de perfiles por competencias) para estructurar los perfiles de cargos por competencias requeridos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, de la Ciudad de Loja, y generar una mejora en los procesos de selección, capacitación y evaluación del personal; y, de esta manera potenciar los conocimientos, habilidades y destrezas específicas de los colaboradores de la entidad.

Luego de presentar una introducción al problema objeto de estudio y la revisión de literatura, se analizará la aplicación práctica del tema, mediante una exposición detallada de la metodología a utilizar y el diseño de la herramienta empleada para la recolección de datos. Posteriormente se presentan los perfiles obtenidos como resultado del análisis de los datos. Al final del trabajo se detallan las conclusiones que responden las preguntas de investigación planteadas y las recomendaciones que se sugiere implementar.

## ABSTRACT

The success of a company, regardless of its size and the industry in which it works, depends basically of their internal proceedings, to take advantage of the best financial, technological and human resources. The success, depends especially of its and human resources, because of a good management of human talent, is essential for the fulfillment of its strategic and operational objectives.

When companies have a human resources trained, motivated and committed, is essential to adapt to the changes and challenges imposed by the market and the competitors. Actually, the companies are looking to deploy a human resource management based on competencies, being one of the main components, the definition of profiles to occupy different positions in the company, and improve in this way the processes of selection, capacity an evaluation of employees.

At present, the researchs of the administration, propose some methodologies aimed at guiding the management of human talent, among them, we can find methodologies to raise profiles by powers, that greatly simplify the decision-making, conflict management and promote team work.

## TABLA DE CONTENIDO

Resumen .....	6
Abstract .....	7
<b>INTRODUCCION AL PROBLEMA .....</b>	<b>9</b>
Antecedentes .....	10
Problema .....	11
Hipótesis.....	12
Preguntas de investigación .....	12
Contexto y Marco Teórico .....	13
Definición de términos .....	15
Presunciones del estudio .....	18
Supuestos del estudio .....	19
<b>REVISIÓN DE LITERATURA .....</b>	<b>20</b>
Fuentes .....	20
Proceso de revisión literaria .....	20
Formato de la revisión de literatura .....	20
<b>METODOLOGIA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACION .....</b>	<b>36</b>
Justificación de la metodología seleccionada.....	37
Diseño de la Herramienta de Investigación .....	38
Descripción de participantes .....	43
Fuentes y recolección de datos.....	44
<b>ANALISIS DE DATOS .....</b>	<b>45</b>
Detalles del análisis.....	45
Importancia del estudio .....	55
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>56</b>
Recomendaciones para futuros estudios .....	57
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>58</b>
<b>ANEXO A .....</b>	<b>60</b>

## INTRODUCCION AL PROBLEMA

El éxito de una organización, independientemente de su tamaño y del ámbito en el que se desarrolle, depende en gran medida de una correcta administración de sus procesos, mismos que le permitan aprovechar de forma óptima los recursos financieros, tecnológicos y humanos con los que cuenta. Sobre todo estos últimos requieren especial atención, pues una adecuada gestión del talento humano es imprescindible para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y operativos.

Contar con un recurso humano capacitado, motivado y comprometido es indispensable para adaptarse a los cambios y retos que impone el mercado y la competencia. Es por ello que las empresas en la actualidad buscan implementar una gestión del recurso humano basada en competencias, siendo uno de los principales componentes, la definición de perfiles para ocupar las diferentes posiciones en la empresa, y mejorar de esta forma los procesos de selección, capacitación y evaluación del personal.

En la actualidad, los estudiosos de la administración proponen algunas metodologías enfocadas a guiar la gestión del talento humano, entre ellas encontramos metodologías para levantar perfiles por competencias, que facilitan

notablemente la toma de decisiones, el manejo de los conflictos y el trabajo en equipo.

### **Antecedentes**

A partir de la aprobación de la Constitución Política del 2008, en el Ecuador se han implementado varios cambios a la estructura institucional, siendo uno de los más significativos, la creación del Sistema de la Economía Popular y Solidaria, el cual tiene como uno de sus principales objetivos, regular las actividades de intermediación financiera que realizan las cooperativas de ahorro y crédito.

Con el nuevo marco legal y regulatorio, se creó la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, organismo encargado del control y supervisión de las entidades del sector Financiero Popular y Solidario, que anteriormente eran reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros y/o por el Ministerio de Inclusión Económica y Social.(Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2012)

Para cumplir con los objetivos y regulaciones que impone el organismo de control antes señalado, las Cooperativas de Ahorro y Crédito necesitan, a más de fuertes inversiones y de una sólida estructura interna, contar con colaboradores competentes, debidamente capacitados y comprometidos, lo cual se logra con una adecuada gestión del talento humano.

Es por ello que la Cooperativa de Ahorro y Crédito "CRISTO REY" de la ciudad de Loja, con la finalidad de implementar los cambios normativos y estructurales, así como avanzar con el cumplimiento de su planificación operativa, requiere incorporar nuevos profesionales y capacitar al personal con el que cuenta.

### **Problema**

El departamento de Recursos Humanos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "CRISTO REY" de la ciudad de Loja, presenta serios inconvenientes al momento de ejecutar los procesos de reclutamiento, selección y capacitación del personal.

No existe un documento que norme de las funciones a ejecutar en cada cargo, ni mucho menos una definición de los conocimientos, habilidades y otros aspectos que permitan obtener un desempeño eficiente, por lo tanto existen colaboradores cuyos perfiles no son compatibles con el cargo que ocupan lo que ocasiona una baja productividad y demoras en los procesos.

Para el estudio de la problemática descrita en líneas anteriores, se propone aplicar la metodología MPC (modelo de perfiles por competencias), para determinar los perfiles ocupacionales requeridos y de esta forma fortalecer la gestión del talento humano basado en competencias que la Cooperativa pretende implementar.

Para desarrollar la metodología propuesta es importante contar con el criterio de todos los involucrados, quienes basados en su experiencia y conocimientos podrán identificar de mejor manera los perfiles requeridos. Por tanto se considera que la investigación es viable porque se dispone de las fuentes de información bibliográfica necesarias, así como de la apertura de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey para efectuar el trabajo de campo y cumplir los objetivos planteados.

### **Hipótesis**

La aplicación de la metodología MPC para levantar perfiles por competencias en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey de la ciudad de Loja, permitirá identificar las principales funciones a ejecutar y las competencias requeridas en cada puesto de trabajo, lo cual mejorará la gestión del talento humano de la Institución.

### **Preguntas de investigación**

1. ¿Cómo y hasta qué punto la falta de un método para levantar perfiles por competencias afecta los procesos de reclutamiento, selección y capacitación en la Cooperativa de ahorro y crédito Cristo Rey de la Ciudad de Loja?

2. ¿Cómo y hasta qué punto el proceso de evaluación de desempeño de los colaboradores se ve afectado por la falta de identificación de las competencias requeridas para un cargo?

### **Contexto y Marco Teórico**

El problema planteado en la presente investigación será tratado desde el punto de vista administrativo, pues uno de los principales factores que influyen en la buena marcha de una empresa, es sin duda la adecuada gestión de los procesos y del talento humano que los ejecuta.

Los procesos no fluirán bien si las funciones y tareas no han sido debidamente delimitadas y comunicadas a todos los colaboradores; y, si el personal no cumple con las competencias, habilidades y capacitación requeridas.

Para explicar de mejor manera el problema, el marco teórico abordará aspectos relacionados con nociones básicas de lo que significa y el alcance que tiene la gestión del talento humano basado en competencias; la elaboración de perfiles; los beneficios que presenta el tener perfiles de puestos correctamente definidos; y otros.

### **Propósito del estudio**

El presente estudio tiene como principal objetivo aplicar la metodología MPC (modelo de perfiles por competencias), para determinar los perfiles requeridos en cada puesto de trabajo, detallando la misión y principales funciones del cargo; así como, el nivel de instrucción, experiencia, y competencias (conocimientos y habilidades) requeridas, lo cual permita optimizar los procesos de reclutamiento, selección y capacitación del personal en la Cooperativa Cristo Rey.

### **Significado del estudio**

La investigación propuesta pretende mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos relacionados con el levantamiento de perfiles por competencias, dotar al Departamento de Recursos Humanos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey de un instrumento técnico que le permita mejorar la gestión del talento humano en la Institución.

El tema a investigar es relevante por su aplicación práctica en una empresa lojana, en la que se pretende aprovechar los conocimientos adquiridos durante la formación académica y profesional, y de esta manera aportar a la sociedad.

## Definición de términos

Competencias: El diccionario de la Real Academia de la Lengua Española define competencia como “pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado”; que otros autores la definen como “el conjunto de operaciones mentales, cognitivas, socio afectivas y psicomotoras que necesitan ser apropiadas para la generación de habilidades específicas para el ejercicio profesional” (Ortiz, A., 2006)

Desde el punto de vista ocupacional tenemos que la competencia se entiende como “el desempeño real en que el trabajador muestra dominio en la ejecución de una tarea cuyo resultado es un producto o servicio valioso para el empleador o consumidor” (Cejás Yanez, E. y Pérez Gonzalez, J., 2014)

Partiendo de estas definiciones y para objeto de esta investigación se entenderá como competencia al conjunto de conocimientos (técnicos, académicos y experimentales) que posee un individuo, sumado a ciertas actitudes y habilidades que le permitan desempeñar las tareas asignadas a su cargo y responder positivamente ante cambios o imprevistos que se presenten.

### Tipos de competencias:

- “Competencias genéricas: hacen referencia a los comportamientos que cada persona debe poseer para pertenecer a la organización.
- Competencias específicas: Son habilidades, conocimientos y actitudes requeridas de acuerdo a las funciones y responsabilidades de cada área. Las competencias específicas varían entre áreas y puestos, según los requerimientos específicos de cada una” (Giarratana, M., 2014)

Para efectos del presente estudio, en el levantamiento de los perfiles se considerarán las competencias específicas, es decir, aquellos conocimientos y habilidades que de acuerdo al criterio de cada experto en el puesto, sean básicas para ejecutar las tareas asignadas.

Perfil de competencias: De acuerdo a la bibliografía revisada se puede definir al perfil de competencias como el resumen de las características que debe reunir el candidato a ocupar un puesto de trabajo o quien desempeña el mismo, en lo que tiene que ver con conocimientos, habilidades y destrezas. Al levantar el perfil se incorporará además el objetivo del cargo, las funciones principales, y otros aspectos que se consideren relevantes.

Conocimientos: “Conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje (a posteriori), o a través de la introspección (a priori). En el sentido

más amplio del término, se trata de la posesión de múltiples datos interrelacionados que, al ser tomados por sí solos, poseen un menor valor cualitativo” (Definición. De, 2014)

En la presente investigación se considerará como conocimiento a la información académica y experimental que posea una persona y que sea requerida para desempeñar un determinado puesto de trabajo, es decir, considerando nivel de estudios y experiencia laboral.

Experto: Se considera así a la persona que conoce a profundidad la naturaleza y funciones de un cargo. (Paredes A., 2007)

Facilitador: es la persona que conoce la aplicación de la metodología de modelado de perfiles por competencias y coordina al evento donde se realiza el levantamiento de la información. (Paredes A., 2007)

Habilidades: Se define habilidad como la “Capacidad, inteligencia y disposición para realizar algo”; lo que se realiza con gracia y destreza”. (Real Academia de la Lengua Española, 2001)

Si bien existen varios tipos de habilidades en el ámbito cognitivo, social y profesional, se puede decir que una habilidad o destreza es la aptitud o capacidad,

ya sea innata o aprendida, que nos permite desarrollar de mejor manera una actividad y que puede servir para potenciar los conocimientos adquiridos.

Teorema de Pareto: “El Principio de Pareto dice que el 20% de una acción producirá el 80% de los efectos, mientras que el 80% restante sólo origina el 20% de los efectos” (Universidad Politécnica de Valencia 2014). Para la aplicación de éste teorema en la identificación de perfiles por competencias, se considera que el 20% de las actividades que realizan los colaboradores en cada puesto de trabajo, inciden en el 80% de los resultados de las organizaciones.

### **Presunciones del estudio**

Al elaborar el presente trabajo de investigación se presume:

- La técnica más efectiva para la recolección de la información es mediante talleres, los mismos que deben realizarse en forma organizada y en el tiempo esperado;
- Las personas encuestadas responderán con sinceridad y en forma objetiva los cuestionamientos planteados;
- Los resultados obtenidos serán de aplicación práctica y tendrán un impacto positivo para la institución, al proporcionar una herramienta de apoyo al sistema de capacitación, evaluación y desarrollo del personal.

- Aclarará dudas a los colaboradores y directivos de la institución respecto del alcance de sus funciones y servirá como una introducción a los conceptos esenciales de la gestión del talento humano por competencias.

### **Supuestos del estudio**

El presente trabajo investigativo se basa en el supuesto de que en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, el proceso de selección no se ejecuta de manera correcta al no existir perfiles definidos para cada puesto, y esto ocasiona que el personal no sea evaluado, motivado y capacitado de forma eficiente.

En la ciudad de Loja, existen únicamente dos instituciones que se dedican a la intermediación financiera, que ya realizan gestión del talento humano basado en competencias y su experiencia ha sido favorable, por lo que se consideró pertinente abordar el presente tema de investigación y aplicarlo a una empresa de la localidad.

Una vez concluida la introducción a este trabajo, es necesario continuar con la Revisión de Literatura, en la cual se describen las fuentes y el proceso para generar los temas relacionados la presente investigación. En los siguientes capítulos se detallarán los métodos y técnicas utilizadas para obtener la información; el análisis de los datos obtenidos y las conclusiones que son puestas a consideración de los lectores del presente trabajo, quedando su aplicación a criterio de los propietarios de la Cooperativa.

## REVISIÓN DE LITERATURA

### Fuentes

Las fuentes bibliográficas para realizar la investigación teórica provienen principalmente de ensayos, libros y artículos relacionados al tema de investigación. Para el levantamiento de perfiles, se realizará un taller en el cual se entregará a cada participante un cuestionario o matriz de recolección de datos, que permitirá obtener información sobre las funciones y competencias requeridas para cada cargo, en base a la metodología establecida en el siguiente capítulo.

### Proceso de revisión literaria

Los conceptos tratados en el presente trabajo, fueron obtenidos por medio de la revisión de fuentes formales de investigación (libros, revistas, ensayos y publicaciones), esquematizados en fichas de trabajo para facilitar el análisis y organización de los temas.

### Formato de la revisión de literatura

La revisión de la literatura se encuentra estructurada por 3 temas principales:

- Modelo de Gestión por competencias

- Competencias Laborales
- Aspectos generales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey de la ciudad de Loja.

Cada tema contiene los fundamentos teóricos básicos que deben ser conocidos para una mejor comprensión del presente trabajo

### **1. Modelo de gestión por competencias.**

La gestión por competencias se refiere a un nuevo modelo de administración de personal, cuya finalidad primordial es detectar y desarrollar las competencias de los miembros de una organización. (Zarazúa J.L., 2007)

Podemos decir que es un enfoque de management utilizado por empresas e instituciones líderes para atraer, desarrollar y mantener el talento de personas y equipos de trabajo, requerido para lograr la Misión y Objetivos organizacionales; se orienta a rentabilizar la inversión en las personas e impactar de modo más directo en los resultados de negocio de la empresa. Esto se logra gestionando al personal en base a la definición de perfiles de cargo por competencias, lo que permite alinear consistentemente los diferentes sistemas de Recursos Humanos. (Universidad Técnica Federico Santa María, 2014)

El enfoque de competencias se ha convertido en una herramienta que permite alinear las estrategias empresariales de desarrollo de su capital humano con los esfuerzos por estandarizar y profesionalizar sus procesos internos en base a normas internacionales –especialmente las normas ISO– y por rentabilizar la inversión en formación y capacitación de los trabajadores, logrando impactos mayores sobre la productividad laboral. (Universidad Técnica Federico Santa María, 2014)

Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos, adquiridos o innatos, que definen sus competencias para cierta actividad. La competencia se define en términos de conocimiento combinatorio y por la acción de colocar al sujeto en el centro de la misma. El individuo puede ser constructor de sus propias competencias y realizar una actividad combinando: recursos incorporados (conocimientos, saber hacer, cualidades personales, experiencia, etc.) y recursos de su entorno (redes profesionales, documentales, entre otros). (Zarazúa J.L., 2007)

### ***1.1 Parámetros para definir competencias.***

Se señalan cinco parámetros principales para determinar competencias:

1. La motivación, entendida como los intereses que una persona considera o desea consistentemente;
2. Las características físicas de los individuos;

3. El concepto propio, referente a las actitudes , valores o imagen que una persona tiene de sí misma;
4. El conocimiento que posee la persona sobre áreas específicas; y,
5. La habilidad o la capacidad para desempeñar cierta tarea física o mental. (Zarazúa J.L., 2007)

### **1.2 Tipos de competencias:**

Para un desempeño laboral competente, la persona recurre a una combinación de los siguientes tipos de competencias, aplicados a problemas y situaciones concretas de su trabajo:

- **Competencias básicas:** Son aquellas que se desarrollan principalmente en la educación inicial y que comprenden aquellos conocimientos y habilidades que permiten progresar en el ciclo educativo e integrarse a la sociedad. Tradicionalmente se incluyen entre las competencias básicas las habilidades en las áreas de lenguaje y comunicación, aplicación numérica, solución de problemas, interacción con otros y manejo creciente de tecnologías de información.
- **Competencias conductuales:** Son aquellas habilidades y conductas que explican desempeños superiores o destacados en el mundo del trabajo y que generalmente se verbalizan en términos de atributos o

rasgos personales, como es el caso de la orientación al logro, la proactividad, la rigurosidad, la flexibilidad, la innovación, etc.

- **Competencias funcionales:** Denominadas frecuentemente competencias técnicas, son aquellas requeridas para desempeñar las actividades que componen una función laboral, según los estándares y la calidad establecidas por la empresa y/o por el sector productivo correspondiente.

Las competencias básicas, conductuales y funcionales se desarrollan tanto a través de actividades de aprendizaje formales (educación o formación convencionales) como por medio de diversas modalidades de aprendizaje no formal (on-the-job-training, e-learning, otros) o informal (aprendizaje espontáneo que ocurre en distintos entornos: laborales, sociales, familiares, etc.). (Ernesto Yturalde Worldwide INC, 2014)

Existe una clasificación más específica dentro de la cual podemos encontrar los siguientes tipos de competencias:

- **Adquiridas:** Competencias adquiridas son el conjunto de habilidades, destrezas y conocimientos que una persona posee y que están asociadas con el éxito en la labor que desempeña como factores diferenciadores para alcanzar la excelencia.

- **Complementarias:** Hacen referencias al conjunto de habilidades, destrezas y conocimientos que una persona debe desarrollar para incorporar a las que ya posee.
- **Esenciales:** También llamadas habilidades o competencias genéricas. Pueden referirse a resoluciones de problemas, comunicación, actitudes personales, competencias aritméticas, uso de la información tecnológica y uso de la lengua moderna.
- **Específicas:** Son aquellas adquiridas en la especialización profesional. No pueden ser transferibles, a no ser indirectamente, por las habilidades adquiridas que puedan ser readaptadas. Los contenidos, mientras, son ligados estrictamente a una especialidad definida.
- **Generales o genéricas:** Se refieren a las adquiridas en el período escolar y en la práctica del trabajo, sirven para cualquier actividad profesional porque son apoyadas en bases científicas, tecnológicas y en atributos humanos tales como creatividad, condiciones intelectuales y capacidad de transferir conocimientos a nuevas situaciones.

Son competencias genéricas para la toma de decisión, iniciativa, la empatía y la simpatía, la habilidad numérica y computacional, la habilidad verbal y de conversación.

- **Profesionales:** Adquiridas en el ejercicio de la experiencia profesional, es así que un profesional se considera competente, cuando es reconocidamente bueno en su práctica profesional.
- **Tácitas (prácticas):** Son las competencias adquiridas y ejercidas en la práctica del trabajo diario, los llamados secretos del oficio, que tenga resultado del aprendizaje en el sistema formal, que se haya obtenido en el ambiente de trabajo o en la interacción de las dos formas. El sentido común se basa en el conocimiento tácito, o sea, el saber adquirido durante un largo proceso de aculturación en el oficio.
- **Transversales:** Aquellas que son comunes a diversas actividades profesionales. Permiten la transferencia de un perfil profesional a otro o de un conjunto de módulos curriculares a otros. Como ejemplos podemos presentar el dominio de un procesador de textos que sirve para todas las profesiones que necesiten la competencia de la escritura. También las nociones de la estadística fundamental son necesarias en muchas profesiones. (Ernesto Yturralde Worldwide INC, 2014)

### **1.3 Aplicación del modelo de gestión por competencias en los procesos de Recursos Humanos**

En los distintos procedimientos o funciones de recursos humanos, la gestión por competencias se puede resumir así:

- **Selección:** para seleccionar por competencias primero deben confeccionarse los perfiles y las descripciones de puestos por competencias, por lo que el puesto a cubrir tendrá áreas derivadas del conocimiento, conducta o competencias de gestión.
- **Evaluaciones por competencias:** es necesario que la empresa defina qué tipo de evaluación va a realizar pues esto servirá como base para los planes de capacitación, planes de carrera y de sucesión, y de ser el caso, un plan de futuros jóvenes profesionales.
- **Análisis y descripción de puestos:** esta descripción es fundamental pues a partir de ésta, es posible implementar todos los demás procesos de recursos humanos.
- **Capacitación y entrenamiento:** además de definir las competencias es necesario conocer al personal. Para ello es necesario evaluarlo

pues si no se sabe qué competencias tiene el personal no es posible entrenar por competencias.

- **Evaluación de desempeño:** para evaluar el desempeño de manera correcta es necesario tener la descripción de los puestos por competencias y entrenar a los evaluadores en la herramienta a utilizar.
- **Compensaciones:** esta es la parte más difícil de implementar pues compensar por competencias significa que la empresa debe tener un sistema de remuneración variable, que considere entre otras cosas, las competencias del colaborador frente al puesto de trabajo y la evaluación de su desempeño. (Zarazúa J.L., 2007)

#### ***1.4 Beneficios de la gestión por competencias***

- La posibilidad de definir perfiles profesionales acordes a las expectativas de la organización, que favorecerán la productividad de cada equipo de trabajo;
- Desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo;
- La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados;

- El gerenciamiento del desempeño en base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa;
- La concientización de los equipos para que asuman la co-responsabilidad de su autodesarrollo. (Zarazúa J.L., 2007)

## **2. Competencias laborales**

La competencia laboral es la capacidad para responder exitosamente una demanda compleja o llevar a cabo una actividad o tarea, según criterios de desempeño definidos por la empresa o sector productivo. Las competencias abarcan los conocimientos (Saber), actitudes (Saber Ser) y habilidades (Saber Hacer) de un individuo.

Podemos decir que una persona es competente cuando sabe movilizar recursos personales (conocimientos, habilidades, actitudes) y del entorno (tecnología, organización, otros) para responder a situaciones complejas; y, cuando realiza actividades según criterios de éxito explícitos y logrando los resultados esperados. (Ernesto Yturalde Worldwide INC, 2014)

### ***2.1 Estándares de competencia laboral***

Un estándar de competencia laboral describe y ejemplifica el nivel de desempeño esperado en una determinada función laboral, recogiendo las mejores

prácticas establecidas en empresas líderes en cada sector productivo. Para determinar un estándar se debe considerar lo siguiente:

- Actividades clave, que son el desglose de una competencia en acciones específicas que una persona debe ser capaz de realizar para obtener un resultado.
- Criterios de desempeño, indicadores que permiten reconocer el desempeño competente.
- Conductas asociadas, que ejemplifican a través de indicadores conductuales la forma de realizar adecuadamente las actividades clave.
- Conocimientos mínimos que el candidato debe poseer sobre determinadas materias, para ejecutar de manera competente las actividades clave.
- Habilidades cognitivas, psicomotrices y psicosociales relevantes para el desempeño adecuado de las actividades clave.

Los estándares de competencia laboral son un referente para: diseñar programas de capacitación y formación profesional; implementar sistemas de gestión de recursos humanos; y, evaluar y certificar el desempeño de personas en base a competencias. Al disponer de estándares definidos y validados por el mundo productivo, las empresas pueden:

- Hacer más eficientes sus procesos de reclutamiento y selección de personal,
- Apoyar sus procesos de evaluación de desempeño,
- Orientar su inversión en desarrollo y capacitación de recursos humanos a partir de las competencias requeridas por sus empresas, y mejorar los niveles de satisfacción laboral y el clima organizacional. (Universidad Técnica Federico Santa María, 2014)

## ***2.2 Etapas del proceso de gestión por competencias laborales***

Implementar un proceso de gestión por competencias laborales en una empresa, requiere del cumplimiento de al menos las siguientes etapas:

- **Identificación de Competencias:** A partir de la información recopilada en talleres, entrevistas y reuniones con informantes clave y grupos de trabajadores, se identifican las competencias a describir o estandarizar. Previamente se definirán modelos de competencias específicas, según familias de cargo, de modo tal que cada integrante de la organización conozca qué conductas se esperan de él en su posición para lograr un desempeño superior. Los criterios e indicadores conductuales, son escogidos en base a las mejores prácticas de la organización (que se obtienen del análisis de funciones, ocupaciones y/o entrevistas de incidentes críticos).

- **Identificación de Perfiles de Competencia:** En esta etapa se busca que los perfiles de cargos respondan a los tipos de competencias que la organización requiere. La construcción de Perfiles de Competencia comienza con la revisión del mapa de cargos actual, para luego definir las posiciones en base al análisis de las funciones y ocupaciones, mediante entrevistas, talleres y/o focus group. Una vez definidos los Perfiles de Competencia, es posible identificar competencias comunes, ya sea por familias de cargo o mediante criterios de semejanza, profundidad, complejidad, frecuencia, similitud de contenidos o autonomía.
- **Metodología de Evaluación de Competencias:** Cuando ya se han definido las competencias y perfiles, es posible establecer las capacidades necesarias para pre-evaluar, desarrollar y acreditar o certificar las competencias de los empleados. Hay diversas metodologías de evaluación de competencias, por lo que dependerá de los objetivos de la organización cuál escoger. A grandes rasgos, pueden distinguirse dos grandes tipos de evaluación:
  - Evaluaciones basadas en la apreciación del desempeño, con sus variantes 90, 180 y 360 grados (también conocidas como evaluaciones feedback), y,

- Evaluaciones basadas en los productos del desempeño, realizadas en base a observaciones en terreno, centros de evaluación o simulación, aplicación de pruebas y entrevistas, entre otros.
- **Transferencia de la tecnología a la organización:** Finalmente, es fundamental que queden instaladas en la empresa las capacidades internas para mantener el sistema funcionando. Esto implica la generación de manuales, procedimientos y capacitación para que la organización pueda, por sí misma, gestionar la plataforma instalada. (Universidad Técnica Federico Santa María, 2014)

### **3. Aspectos generales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, de la ciudad de Loja**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "CRISTO REY" se encuentra domiciliada en la ciudad de Loja, mantiene su casa Matriz en el Barrio Motupe, Parroquia El Valle. (Estatuto Social Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, 2012)

El gobierno, administración y control de la Cooperativa, se realiza a través de las siguientes instancias:

- a) La Asamblea General;
- b) El Consejo de Administración;

- c) El Consejo de Vigilancia;
- d) Las Comisiones Especiales; y,
- e) La Gerencia.

Así mismo se prevé en el Estatuto Social que los objetivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cristo Rey” son:

- a) Promover la cooperación económica y crediticia entre sus socios, para lo cual realizará todas las actividades necesarias permitidas por la Ley de Cooperativas y su Reglamento General,
- b) Recibir de los socios los aportes, cuotas sociales y depósitos en moneda nacional;
- c) Otorgar préstamos a sus socios, para lo cual podrá celebrar con aquellos, los respectivos contratos;
- d) Realizar cobros, pagos y demás operaciones financieras necesarias para el desarrollo de las actividades de la Cooperativa;
- e) Celebrar contratos con personas naturales y jurídicas de los sectores público y privado, que fuesen necesarios para el cumplimiento de sus fines;
- f) Fomentar la educación cooperativa de los socios y la acción solidaria entre los mismos y frente a la comunidad;
- g) Contratar préstamos con organismos financieros nacionales e internacionales para la consecución de sus objetivos, en condiciones que beneficien a los socios de la cooperativa;
- h) Propender a la permanente culturización de los cooperados y formar el espíritu de unión, solidaridad y disciplina entre los socios;

- i) Promover y difundir los principios y doctrina en materia de Cooperativa disposiciones legales, así como las ventajas del sistema, fomentando su aplicación;
- j) Organizar cursos especiales de tecnificación en el ramo de sus actividades profesionales, así como también programas, actos culturales, sociales y cívicos para promover la mejor vinculación entre los socios y la comunidad en la que actúan;
- k) Realizar cualquier otra actividad tendiente al mejoramiento económico y social de sus miembros dentro de los principios universales del Cooperativismo, la Ley de Cooperativas, su Reglamento General, Reglamentos Especiales y el Estatuto de la Cooperativa. (Estatuto Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, 2012)

## METODOLOGIA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACION

La metodología a utilizar en el presente trabajo se basa en el modelo MPC, (modelado de perfiles por competencias), que es utilizado por varias empresas para facilitar el diseño de perfiles de puestos e implementar de un sistema de recursos humanos por competencias en el menor tiempo posible.

De acuerdo al modelo MPC la identificación de perfiles se debe desarrollar en un taller en el que se aplica una Matriz de Recolección de Datos, con la participación de un grupo de expertos y con la guía de un facilitador. (Paredes A., 2007)

En el taller que se desarrollará para aplicar la metodología en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, se considerará lo siguiente:

- El investigador del presente trabajo cumplirá las funciones de facilitador del taller pues será quien aplique la metodología para levantamiento de perfiles por competencias;
- Estará presente el Jefe de Recursos Humanos de la Cooperativa, quien cumplirá las funciones de coordinador del taller; así como los expertos en cada puesto de trabajo, quienes proporcionarán la información necesaria para la elaboración de los perfiles.

- Los expertos enumerarán las principales funciones, competencias y demás condiciones requeridas para el cargo de acuerdo a los parámetros que les proporcionará el facilitador del taller y que se detallan más adelante.
- Para completar la Matriz de Recolección de Datos, se establecerán tiempos que serán controlados por el coordinador del taller.
- La información obtenida al finalizar el taller, será revisada y validada por el facilitador, coordinador y los expertos.

### **Justificación de la metodología seleccionada**

La metodología descrita en el presente capítulo ha sido seleccionada por considerarse que es la que más se ajusta al tema de investigación tratado, pues facilitará la recolección, organización y análisis de la información proporcionada por los colaboradores de la Cooperativa, en base a las necesidades reales del puesto de trabajo, mas no de la persona que lo ejecuta.

Por este motivo se considera que esta metodología permitirá responder a las preguntas de investigación planteadas, pues al procesar los datos obtenidos será posible generar la propuesta de los perfiles por competencias que se requieren para cada puesto de trabajo, y, de esta manera mejorar la gestión de talento humano, sobre todo en lo referente a procesos de selección y capacitación del personal.

## Diseño de la Herramienta de Investigación

De acuerdo a la metodología seleccionada, la Matriz de Recolección de Datos, que permitirá identificar los perfiles por competencias, estará compuesta por 4 aspectos principales:

- a) Identificación de las principales funciones del cargo: en esta etapa los participantes deben realizar una lista las actividades que realizan en el puesto de trabajo, de acuerdo al siguiente formato:

Tabla Nro. 1. Definición de Actividades

Nro.	Listado de actividades del puesto de trabajo
1	
2	
3	
4	
5	
6	

**Fuente:** El Autor

Una vez listadas las actividades se procede a calificar cada una en base a los criterios de: Frecuencia (F), Consecuencias por Omisión (CE), y Complejidad (CM), considerando la siguiente información:

Tabla Nro. 2. Parámetros de calificación de actividades

GRADO	FRECUENCIA	CONSECUENCIAS POR OMISIÓN	COMPLEJIDAD
5	Todos los días	Muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Muy Difícil
4	Al menos una vez a la semana	Graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas de la organización	Difícil
3	Al menos una vez quincenal	Considerables: pueden afectar el trabajo de otros	Moderada
2	Una vez al mes	De menor magnitud: afectan a otras actividades del mismo puesto	Fácil
1	Trimestral, Semestral y Anual	Menores: fácilmente controlables	Muy Fácil

**Fuente:** Paredes & Asociados

Al finalizar la calificación de las actividades, los expertos podrán identificar, de acuerdo al Teorema de Pareto, el 20% de las actividades esenciales en cada puesto de trabajo. Para esto, se incorpora en la Matriz la columna "Total" que se será estimada aplicando la siguiente fórmula:  $Total = FR + (CE * CM)$

Al final las 4 actividades que obtengan la mayor puntuación serán consideradas como las esenciales de ese puesto de trabajo. Se deberá indicar que se definen como actividades aquellas tareas que pueden ser observadas y verificadas.

b) Identificación de conocimientos y habilidades: en la segunda parte de la encuesta los participantes deberán asignar los 5 conocimientos y habilidades que consideren como de más importancia para llevar a cabo cada una de las funciones identificadas previamente como las esenciales del puesto.

Para ello, el facilitador explicará la forma de llenar la información, de acuerdo a la matriz que se entregará a los expertos, con el siguiente formato:

Tabla Nro. 3. Asignación de Competencias

Listado de actividades esenciales	Conocimientos requeridos	Destrezas requeridas	Otras competencias
1			
2			
3			

**Fuente:** Paredes & Asociados

Para identificar las competencias a utilizar en el desarrollo de los perfiles en la presente investigación se revisó la bibliografía existente y se escogieron aquellas que puedan ser más comprensibles y permiten dar una visión general de lo que el cargo requiere. El compendio de competencias fue elaborado en forma conjunta entre el investigador y el responsable de Recursos Humanos de la Cooperativa.

Para detallar destrezas específicas se consideraron aquellas que se adquieren por la práctica y uso en tareas específicas, para lo cual se han definido las siguientes categorías:

Tabla Nro. 4. Asignación de Destrezas

DESTREZAS ESPECÍFICAS	DETALLE
Manejar programas informáticos Externos	
Manejar programas informáticos Internos	
Idiomas	
Operar equipos de oficina	

**Fuente:** Paredes & Asociados

- c) Determinación de competencias para selección y capacitación: una vez determinadas las competencias y las habilidades básicas para el puesto de trabajo, es necesario evaluar cuál de ellas es indispensable observar durante el

proceso de selección de personal y cuales se pueden adquirir o mejorar con capacitación. Para ésta etapa se deberá realizar el siguiente procedimiento:

El facilitador deberá:

1. Entregar la encuesta de requerimientos de selección y capacitación a los expertos.
2. Indicar que se deben calificar los conocimientos y destrezas con la siguiente escala:
  - 1: cuando son metas de capacitación;
  - 2: cuando si pueden opcionalmente ser evaluadas en selección o ser meta de capacitación;
  - 3: las que deben tenerse antes de desempeñar el puesto y que son evaluadas en el proceso de selección.

El experto deberá:

3. Calificar los conocimientos y destrezas seleccionados para cada actividad esencial del puesto y;
  4. Entregar la encuesta a facilitador:
- d) Aspectos complementarios: en la parte final de la matriz los participantes deben complementar según su criterio, los siguientes aspectos:

- **Misión del Puesto:** Para eso el facilitador debe sugerir a los expertos que piensen en la razón de ser del puesto, para qué existe o en que contribuye ese puesto a la institución.
- **Educación requerida:** En esta parte se debe establecer la educación académica formal requerida para el puesto y no la formación de los ocupantes actuales del puesto. Para lo cual se utilizarán la siguiente matriz:

Tabla Nro. 5. Formación Académica

Nivel de Educación Formal	Años de estudio	Título	Área Académica
Formación básica			
Bachiller			
Estudiante universitario			
Tecnólogo			
Licenciatura			
Título profesional (especialización)			
Post grados:			
Diplomado ›			
Maestría ›			
Doctorado ›			

Fuente: Paredes &amp; Asociados

- **Experiencia requerida:** En esta instancia el facilitador solicita que se establezca la experiencia requerida para ocupar el puesto y no la que tienen los ocupantes actuales. Para tal efecto se puede utilizar la siguiente matriz:

Tabla Nro. 6. Experiencia en el Puesto de Trabajo

Experiencia	
<input type="checkbox"/> Experiencia en instituciones similares <input type="checkbox"/> Experiencia en puestos similares	
<input type="checkbox"/> Tres meses <input type="checkbox"/> Seis meses <input type="checkbox"/> Un año	<input type="checkbox"/> Uno a tres años <input type="checkbox"/> Tres a cinco años <input type="checkbox"/> Más de cinco años

Fuente: Paredes & Asociados

- e) Validación de Información: Antes de diseñar el perfil que corresponde a cada puesto, el facilitador y el Jefe de Recursos Humanos, deberán realizar una validación de la información con el fin de evitar que se encuentre sesgada por subjetividades que podrían aportar los expertos. (Paredes A., 2007)

### Descripción de participantes

En el taller de recolección de datos participarán las personas que tengan mayor experiencia en cada puesto, a quienes se los denomina expertos, tratando en lo posible de formar grupos de trabajo de al menos dos personas por cada posición a analizar, En caso de que no exista el número suficiente de colaboradores, será necesario revisar con mayor detalle la información proporcionada, en la fase de validación, una vez concluido el taller.

## **Fuentes y recolección de datos**

La información, como se indicó anteriormente, será obtenida por medio de una Matriz de Recolección de Datos, aplicada a los participantes del taller para levantamiento de perfiles por competencias; con el apoyo de guías y tablas explicativas que permitan desarrollar cada sección de la matriz, y que serán anexadas al final del presente trabajo de investigación.

Para estimar el tiempo que tomará realizar el taller, aclarar conceptos o dudas y realizar las correcciones que sean del caso, a fin de facilitar la comprensión de la metodología que se aplicará, será necesario realizar una prueba piloto en la que participe el Jefe de Recursos Humanos y dos personas designadas por él, que ocupen diferentes cargos en la Cooperativa.

## ANALISIS DE DATOS

### Detalles del análisis

Una vez recolectada la información, durante el taller realizado con los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, se procedió a validar la información con el Jefe de Recursos Humanos de la Cooperativa.

Se analizaron cada uno de los datos contenidos en la matriz utilizada para levantar la información y luego de realizar la verificación y validación fueron ingresados a la hoja de perfiles diseñada para cada puesto de trabajo, que de acuerdo a la estructura orgánica de la Cooperativa, son los siguientes cargos:

- Gerente
- Contador General
- Jefe Administrativo
- Jefe de Recursos Humanos
- Oficial de Crédito
- Asistente Operativo
- Asistente de Servicio al cliente
- Cajero
- Asistente de Soporte tecnológico y telecomunicaciones

A continuación se presentan los perfiles obtenidos:

<b>I. IDENTIFICACION DEL CARGO</b>		
Nombre : Gerente		
<b>II. MISION DEL CARGO</b>		
Planificar, organizar, dirigir y controlar la gestión administrativa y financiera de la Cooperativa en concordancia con los objetivos institucionales.		
<b>III. ACTIVIDADES ESENCIALES Y CLIENTES</b>		
Actividades (en orden de importancia)	Clientes	
Elaborar y controlar los indicadores financieros y de gestión;	Organismos de control interno y externo	
Aprobar las adquisiciones de bienes, proveeduría y material publicitario que requiera la Cooperativa;	Cooperativa / proveedores	
Aprobar las solicitudes de crédito que presenten socios y clientes;	Socios y clientes	
Presentar para aprobación del Consejo de Administración el plan estratégico, el plan operativo y el presupuesto anual de la Cooperativa	Consejo de Administración	
<b>IV. INSTRUCCIÓN FORMAL Y EXPERIENCIA REQUERIDA</b>		
Nivel de educación	Años /Títulos requeridos	Área del conocimiento
Título de Cuarto nivel	Magister	Administración / Economía/ Finanzas
Experiencia	4 años en posiciones o instituciones similares	
<b>V. COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>		
<b>CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS</b>		
Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento Capacitación
Leyes y regulaciones (normativa interna y externa relacionada)	X	X
Estructura orgánico funcional		X
Misión, visión y objetivos estratégicos de la institución		X
Clientes		X
Productos y servicios		X
Indicadores financieros y de gestión	X	
<b>CONOCIMIENTOS ACADEMICOS</b>		
Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento Capacitación
Legislación	X	X
Finanzas y administración,	X	X
Administración de Riesgos		X
Planeación estratégica, operativa y presupuestaria	X	X
Gestión de proyectos	X	X
<b>DESTREZAS ESPECIFICAS</b>		
Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento Capacitación
Manejo de programas específicos (office /COBIS/ CALTEC Buró / outlook/ excell avanzado)		X
Operar Equipos (impresora / copiadora)		X
<b>DESTREZAS / HABILIDADES GENERALES</b>		
Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento Capacitación
Liderazgo	X	
Asertividad / firmeza	X	
Justicia y transparencia	X	X
Trabajo en equipo	X	X
Planificación y gestión	X	X
Pensamiento analítico	X	X

<b>I. IDENTIFICACION DEL CARGO</b>		
<b>Nombre :</b> Oficial de Crédito		
<b>II. MISION DEL CARGO</b>		
Colocar operaciones de crédito y gestionar su recuperación		
<b>III. ACTIVIDADES ESENCIALES Y CLIENTES</b>		
<b>Actividades (en orden de importancia)</b>	<b>Clientes</b>	
Analizar solicitudes de crédito y verificar documentos	Socios / clientes	
Recuperar cartera vencida	Socios/ clientes	
Actualizar la información de los socios y clientes;	Cooperativa	
Administrar el archivo de carpetas de crédito	Cooperativa	
<b>IV. INSTRUCCIÓN FORMAL Y EXPERIENCIA REQUERIDA</b>		
<b>Nivel de educación</b>	<b>Años /Títulos requeridos</b>	<b>Área del conocimiento</b>
Universidad Completa	Ingeniero comercial / Banca y Finanzas /Economista	Banca y Finanzas / Administración
<b>Experiencia</b>	Un año en posiciones o instituciones similares	
<b>V. COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>		
<b>CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS</b>		
<b>Detalle</b>	<b>Requerimiento de selección</b>	<b>Requerimiento Capacitación</b>
Clientes de la Cooperativa		X
Leyes y regulaciones (normativa interna y externa relacionada)		X
Naturaleza del área / departamento / proceso		X
Misión, visión y objetivos estratégicos de la institución		X
Productos y servicios		X
<b>CONOCIMIENTOS ACADEMICOS</b>		
<b>Detalle</b>	<b>Requerimiento de selección</b>	<b>Requerimiento Capacitación</b>
Análisis financiero	X	X
Riesgo Operativo	X	X
Gestión de cobranzas	X	X
<b>DESTREZAS ESPECIFICAS</b>		
<b>Detalle</b>	<b>Requerimiento de selección</b>	<b>Requerimiento Capacitación</b>
Manejo de programas específicos (office /COBIS/ CALTEC Buró / outlook)		X
Operar Equipos (impresora / copiadora)		X
<b>DESTREZAS / HABILIDADES GENERALES</b>		
<b>Detalle</b>	<b>Requerimiento de selección</b>	<b>Requerimiento Capacitación</b>
Asertividad / firmeza		X
Generación de ideas	X	X
Expresión oral y escrita	X	
Manejo del tiempo	X	X
Organización de la información		X
Pensamiento analítico	X	X

<b>I. IDENTIFICACION DEL CARGO</b>		
<b>Nombre:</b> Asistente Operativo		
<b>II. MISION DEL CARGO</b>		
Apoyar los procesos operativos de las diferentes áreas de la Cooperativa		
<b>III. ACTIVIDADES ESENCIALES Y CLIENTES</b>		
Actividades	Clientes	
Procesar notas de débito y crédito	Socios / clientes	
Supervisar y cuadrar transacciones de Caja General	Cooperativa	
Conciliar cuentas bancarias y cuentas transitorias	Cooperativa	
Procesar transferencias SPI	BCE / Clientes	
<b>IV. INSTRUCCIÓN FORMAL Y EXPERIENCIA REQUERIDA</b>		
Nivel de educación	Años /Títulos requeridos	Área del conocimiento
Universidad Incompleta	3 años	Banca y Finanzas / Administración / Contabilidad
Experiencia	1 o 2 años en otros puestos internos	
<b>V. COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>		
<b>CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS</b>		
Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento Capacitación
Leyes y regulaciones (normativa interna y externa relacionada)		X
Naturaleza del área / departamento / proceso		X
Misión, visión y objetivos estratégicos de la institución		X
Productos y servicios		X
Personas y áreas	X	
<b>CONOCIMIENTOS ACADEMICOS</b>		
Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento Capacitación
Aspectos legales y operativos		X
Contabilidad	X	X
<b>DESTREZAS ESPECIFICAS</b>		
Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento Capacitación
Manejo de programas (office / módulos Tadmin/Depopera/ Contabilidad)		X
Operar Equipos (sumadora / copiadora)	x	X
<b>DESTREZAS / HABILIDADES GENERALES</b>		
Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento Capacitación
Aprendizaje activo		X
Destreza matemática	X	X
Organización de la información		X
Pensamiento analítico	X	X

<b>I. IDENTIFICACION DEL CARGO</b>		
<b>Nombre:</b> Cajero		
<b>II. MISION DEL CARGO</b>		
Realizar las transacciones requeridas por socios y clientes en operaciones de depósito, retiros de efectivo y otros.		
<b>III. ACTIVIDADES ESENCIALES Y CLIENTES</b>		
<b>Actividades</b>	<b>Clientes</b>	
Procesar papeletas de depósito y retiro	Socios / clientes	
Cuadrar transacciones diarias	Cooperativa	
Procesar cobros de convenios	Cooperativa / empresas con las que se mantiene convenios	
Pago y envío de giros	Cooperativa	
<b>IV. INSTRUCCIÓN FORMAL Y EXPERIENCIA REQUERIDA</b>		
<b>Nivel de educación</b>	<b>Años /Títulos requeridos</b>	<b>Área del conocimiento</b>
Universidad Incompleta	3 años	Banca y Finanzas / Administración / Contabilidad
<b>Experiencia</b>	1 año en puestos similares	
<b>V. COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>		
<b>CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS</b>		
<b>Detalle</b>	<b>Requerimiento de selección</b>	<b>Requerimiento Capacitación</b>
Leyes y regulaciones (normativa interna y externa relacionada)		X
Naturaleza del área / departamento / proceso		X
Misión, visión y objetivos estratégicos de la institución		X
Productos y servicios		X
Clientes		
<b>CONOCIMIENTOS ACADEMICOS</b>		
<b>Detalle</b>	<b>Requerimiento de selección</b>	<b>Requerimiento Capacitación</b>
Leyes del sistema financiero		X
Contabilidad	X	X
Matemáticas	x	X
<b>DESTREZAS ESPECIFICAS</b>		
<b>Detalle</b>	<b>Requerimiento de selección</b>	<b>Requerimiento Capacitación</b>
Manejo de programas (COBIS / ATX/ Outlook)		X
Operar Equipos (sumadora / recontadora)		X
<b>DESTREZAS / HABILIDADES GENERALES</b>		
<b>Detalle</b>	<b>Requerimiento de selección</b>	<b>Requerimiento Capacitación</b>
Comprensión lectora		X
Destreza matemática	X	X
Escucha activa	x	X
Hablado	X	X

<b>I. IDENTIFICACION DEL CARGO</b>		
<b>Nombre:</b> Asistente de Servicio al cliente		
<b>II. MISION DEL CARGO</b>		
Atender a socios y clientes en la apertura de cuentas, información de saldos, movimientos de cuenta, productos y servicios.		
<b>III. ACTIVIDADES ESENCIALES Y CLIENTES</b>		
Actividades	Clientes	
Abrir cuentas de ahorro y aportes	Socios / clientes	
Emitir y cancelar depósitos a plazo fijo	Cooperativa	
Dar información sobre saldos, movimientos de cuenta, productos y servicios	Cooperativa	
Manejar los expedientes de clientes	Cooperativa	
<b>IV. INSTRUCCIÓN FORMAL Y EXPERIENCIA REQUERIDA</b>		
Nivel de educación	Años /Títulos requeridos	Área del conocimiento
Universidad Incompleta	3 años	Banca y Finanzas / Administración / Contabilidad/ Economía
<b>Experiencia</b>	1 o 2 años en posiciones similares	
<b>V. COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>		
<b>CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS</b>		
Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento Capacitación
Leyes y regulaciones (normativa interna y externa relacionada)		X
Naturaleza del área / departamento / proceso		X
Misión, visión y objetivos estratégicos de la institución		X
Productos y servicios		X
Clientes		x
<b>CONOCIMIENTOS ACADEMICOS</b>		
Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento Capacitación
Atención al Clientes / ventas	X	X
Relaciones humanas	X	
<b>DESTREZAS ESPECIFICAS</b>		
Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento Capacitación
Manejo de programas (office / módulos ATX, MIS, Firmas)	X	X
Operar Equipos (impresora, scaner, copiadora)	X	X
<b>DESTREZAS / HABILIDADES GENERALES</b>		
Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento Capacitación
Escucha activa	X	
Hablado	X	X
Recopilación de información	X	

<b>I. IDENTIFICACION DEL CARGO</b>		
<b>Nombre:</b> Jefe de Recursos Humanos		
<b>II. MISION DEL CARGO</b>		
Administrar los procesos de incorporación, permanencia y desvinculación del personal, procurando optimizar competencias y elevar la productividad institucional.		
<b>III. ACTIVIDADES ESENCIALES Y CLIENTES</b>		
<b>Actividades</b>		<b>Clientes</b>
Reclutar y seleccionar al personal requerido por la Cooperativa		Cooperativa
Elaborar roles de pago		Cooperativa
Elaborar el plan de capacitación y evaluación del personal		Cooperativa
Tramitar la desvinculación del personal		MRL, IESS
<b>IV. INSTRUCCIÓN FORMAL Y EXPERIENCIA REQUERIDA</b>		
<b>Nivel de educación</b>	<b>Años /Títulos requeridos</b>	<b>Área del conocimiento</b>
Universidad Completa	Cuarto nivel	Administración empresas Psicología Industrial Derecho.
<b>Experiencia</b>	2 años en posiciones similares	
<b>V. COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>		
<b>CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS</b>		
<b>Detalle</b>	<b>Requerimiento de selección</b>	<b>Requerimiento Capacitación</b>
Leyes y regulaciones (normativa interna y externa relacionada)		X
Subsistemas de gestión del talento humano	X	X
Misión, visión y objetivos estratégicos de la institución		X
Elaboración de perfiles por competencias	X	X
<b>CONOCIMIENTOS ACADEMICOS</b>		
<b>Detalle</b>	<b>Requerimiento de selección</b>	<b>Requerimiento Capacitación</b>
Psicología Industrial		X
Gestión del talento humano	X	x
Seguridad Social	X	x
Salud Ocupacional		x
Legislación laboral	X	
<b>DESTREZAS ESPECIFICAS</b>		
<b>Detalle</b>	<b>Requerimiento de selección</b>	<b>Requerimiento Capacitación</b>
Manejo de programas (office / módulos nómina/ portales web dek IESS / MRL/ SRI)	X	X
Operar Equipos (impresora, copiadora)	X	X
<b>DESTREZAS / HABILIDADES GENERALES</b>		
<b>Detalle</b>	<b>Requerimiento de selección</b>	<b>Requerimiento Capacitación</b>
Liderazgo	X	X
Asertividad	X	X
Solución de conflictos	X	
Trabajo en equipo	X	X
Comunicación efectiva	X	
Recompensa y reconocimiento		X

<b>I. IDENTIFICACION DEL CARGO</b>		
<b>Nombre:</b> Jefe Administrativo		
<b>II. MISION DEL CARGO</b>		
Administrar los activos de la Cooperativa procurando el uso racional de los recursos.		
<b>III. ACTIVIDADES ESENCIALES Y CLIENTE</b>		
<b>Actividades</b>		<b>Cientes</b>
Elaborar flujos de caja y proyecciones;		Cooperativa
Gestionar adquisiciones de bienes y servicios		Proveedores
Administrar la proveeduría de suministros de oficina y material publicitario		Cooperativa
Elaborar el presupuesto anual y vigilar su cumplimiento		Cooperativa
<b>IV. INSTRUCCIÓN FORMAL Y EXPERIENCIA REQUERIDA</b>		
<b>Nivel de educación</b>	<b>Años /Títulos requeridos</b>	<b>Área del conocimiento</b>
Universidad Completa	Cuarto nivel	Administración empresas Economía / Finanzas
<b>Experiencia</b>	2 años en posiciones similares	
<b>V. COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>		
<b>CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS</b>		
<b>Detalle</b>	<b>Requerimiento de selección</b>	<b>Requerimiento Capacitación</b>
Leyes y regulaciones (normativa interna y externa relacionada)		X
Calificación de proveedores		X
Misión, visión y objetivos estratégicos de la institución		X
Presupuesto y proyecciones	X	X
<b>CONOCIMIENTOS ACADEMICOS</b>		
<b>Detalle</b>	<b>Requerimiento de selección</b>	<b>Requerimiento Capacitación</b>
Planeación estratégica, operativa y presupuestaria	X	X
Análisis financiero	X	X
Normas y regulaciones	X	X
Manejo de utilitarios	X	X
Planeación estratégica, operativa y presupuestaria	X	X
<b>DESTREZAS ESPECIFICAS</b>		
<b>Detalle</b>	<b>Requerimiento de selección</b>	<b>Requerimiento Capacitación</b>
Manejo de programas (office / módulos nómina/ portales web dek IESS / MRL/ SRI)	X	X
Operar Equipos (impresora, copiadora)	X	X
<b>DESTREZAS / HABILIDADES GENERALES</b>		
<b>Detalle</b>	<b>Requerimiento de selección</b>	<b>Requerimiento Capacitación</b>
Pensamiento analítico	X	X
Confiabilidad	X	X
Prudencia	X	
Destreza matemática	X	X
Organización de la información	X	

<b>I. IDENTIFICACION DEL CARGO</b>		
<b>Nombre:</b> Contador General		
<b>II. MISION DEL CARGO</b>		
Administrar la información financiera contable de la Cooperativa y emitir reportes a los organismos de control		
<b>III. ACTIVIDADES ESENCIALES Y CLIENTES</b>		
Actividades	Clientes	
Cuadrar diariamente las cuentas contables y generar el balance diario y mensual	Cooperativa	
Enviar las estructuras y reportes requeridos por el organismo de control, en los plazos y formatos establecidos por dicho organismo.	SEPS / SRI/ BCE	
Realizar pagos a proveedores	Proveedores	
Creación de cuentas y perfiles contables	Cooperativa	
<b>IV. INSTRUCCIÓN FORMAL Y EXPERIENCIA REQUERIDA</b>		
Nivel de educación	Años /Títulos requeridos	Área del conocimiento
Universidad Completa	Poseer la calificación de Contador Público Autorizado	Contabilidad y Auditoría
<b>Experiencia</b>	2 años en posiciones similares	
<b>V. COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>		
<b>CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS</b>		
Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento Capacitación
Leyes y regulaciones de los organismos de control	X	X
Naturaleza del área / departamento / proceso		X
Misión, visión y objetivos estratégicos de la institución		X
Software de control contable		X
Estructuras de reporte		X
<b>CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS</b>		
Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento Capacitación
Normas contables	X	X
Ley de Régimen Tributario	X	X
Excell avanzado	X	X
<b>DESTREZAS ESPECIFICAS</b>		
Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento Capacitación
Manejo de programas (office / módulo de Contabilidad)	X	X
Operar Equipos (impresora, copiadora)	X	X
<b>DESTREZAS / HABILIDADES GENERALES</b>		
Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento Capacitación
Pensamiento analítico	X	X
Confiabilidad	X	X
Habilidad numérica	X	
Destreza matemática	X	X
Organización de la información	X	

<b>I. IDENTIFICACION DEL CARGO</b>		
<b>Nombre:</b> Asistente de soporte tecnológico y telecomunicaciones		
<b>II. MISION DEL CARGO</b>		
Dar soporte a los usuarios para el correcto funcionamiento de la infraestructura tecnológica y de telecomunicaciones implementada en la Cooperativa.		
<b>III. ACTIVIDADES ESENCIALES Y CLIENTES</b>		
Actividades	Clientes	
Ofrecer soporte técnico a los usuarios y mantenimiento de hardware y software	Usuarios	
Monitorear los enlaces de comunicación entre la matriz y sucursales.	Cooperativa	
Respaldar las configuraciones de todos los equipos de la Cooperativa.	Cooperativa	
Asignar claves de acceso al sistema acuerdo al perfil definido para cada usuario.	Usuarios	
<b>IV. INSTRUCCIÓN FORMAL Y EXPERIENCIA REQUERIDA</b>		
Nivel de educación	Años /Títulos requeridos	Área del conocimiento
Universidad Completa	Ingeniería	Informática
Experiencia	1 año en posiciones similares	
<b>V. COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>		
<b>CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS</b>		
Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento Capacitación
Leyes y regulaciones	X	X
Administración de sistemas operativos	X	X
Herramientas de desarrollo visual y de monitoreo	X	X
Naturaleza del área y procesos internos		X
<b>CONOCIMIENTOS ACADEMICOS</b>		
Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento Capacitación
Redes y telecomunicaciones	X	X
Mantenimiento de hardware y software	X	X
Administración de seguridades	X	X
Administración de bases de datos	X	X
<b>DESTREZAS ESPECIFICAS</b>		
Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento Capacitación
Manejo de hardware y software	X	X
Operar Equipos	X	X
<b>DESTREZAS / HABILIDADES GENERALES</b>		
Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento Capacitación
Pensamiento analítico	X	X
Identificación de problemas	X	X
Operación técnica de equipo	X	
Destreza matemática	X	X
Organización de la información	X	

### **Importancia del estudio**

Los resultados obtenidos se consideran como un importante aporte para la institución donde se realizó la investigación, pues es una Cooperativa pequeña pero en crecimiento que necesita definir y organizar correctamente sus procesos internos, siendo uno de los más relevantes la gestión del talento humano.

Considerar esta propuesta de perfiles mejorará el proceso de permanencia de los colaboradores dentro de la institución, al optimizar recursos que generen procedimientos de reclutamiento, selección, evaluación y capacitación del personal más efectivos.

## CONCLUSIONES

Luego de realizada la investigación se concluye que:

- Las preguntas de investigación planteadas han sido respondidas positivamente, pues los perfiles obtenidos como resultado de la investigación, harán más eficiente la gestión del área de RRHH, al contar con una herramienta que le permita: agilizar el proceso de selección al reclutar candidatos que se ajusten a los requerimientos de cada puesto; evaluar de manera objetiva el desempeño del personal, y definir, en coordinación con los responsables de cada posición, planes de capacitación que se ajusten a sus necesidades.
- El Modelo de perfiles por competencias, es una metodología amigable para el usuario, de fácil comprensión y aplicación, lo cual permite generar información útil y concreta de forma rápida y objetiva, considerando los requerimientos del puesto de trabajo y no de las personas que lo ejecutan; sin embargo requiere de una constante actualización, pues los perfiles obtenidos como resultado de la investigación se ajustan a la estructura y necesidades actuales de la Cooperativa.
- Implementar un sistema de gestión de competencias diseñado apropiadamente, permitirá a la Cooperativa, mantener perfiles de cargos correctamente identificados, y, definir planes de capacitación y sistemas de evaluación que

mejoren la productividad del personal y contribuyan al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

### **Recomendaciones para futuros estudios**

Al concluir la investigación me permito recomendar:

- Aplicar los perfiles propuestos y socializar los resultados de la investigación a todos los colaboradores con la finalidad de validar nuevamente la información y completarla con datos adicionales como por ejemplo indicadores de gestión para cada actividad.
- Dar seguimiento y actualizar los perfiles propuestos, al menos una vez al año de acuerdo a las necesidades y al crecimiento de la Cooperativa.
- Planificar y mantener acciones encaminadas a desarrollar y fortalecer los conocimientos y destrezas de los colaboradores a fin de incrementar la eficiencia en el desempeño de su trabajo.
- Diseñar un diccionario de competencias que sea común para toda la organización y capacitar al personal en la aplicación de la metodología objeto del presente estudio, con la finalidad de agilizar el proceso de definición y actualización de perfiles.

## REFERENCIAS

- Cejas, E. y Pérez Gonzalez, J., (2014). Un concepto muy controvertido: Competencias Laborales. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos14/competenciaslaborales/competencias-laborales.shtml>
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey. (2012). *Estatuto Social*. Loja
- Definición.De, 2014. *Definición de Conocimiento*. Recuperado de <http://definicion.de/conocimiento/#ixzz2tspzzmv3> Definición de conocimiento - Qué es, Significado y Concepto
- Ernesto Yturralde Worldwide INC. (2014). *Las Competencias*. Recuperado de: <http://www.perfildecompetencias.com/>
- Giarratana, M., (2014). *Modelo de Gestión por Competencias de los RRHH*. Recuperado de <http://winred.com/management/modelo-de-gestion-por-competencias-de-los-rrhh/gmx-niv116-con10980.htm>
- Ortiz, A., (2006). *Diccionario de pedagogía, didáctica y metodología*. Barranquilla: Ediciones CEPEDID
- Paredes, A.:(2007). *Manual de Administración de Recursos Humanos por Competencias*. Paredes & Asociados. Quito
- Real Academia de la Lengua (2001). *Diccionario Academia de la Lengua(DRAE)*. 22 Edición. Madrid
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2012). *Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*. Quito: Registro Oficial - Decreto No.1061

Universidad Técnica Federico Santa María. (2014). *Competencias laborales*.

Recuperado de: [http://www.th.usm.cl/wp-content/files\\_flutter/1253215645rrhh.pdf](http://www.th.usm.cl/wp-content/files_flutter/1253215645rrhh.pdf)

Universitat Politècnica de Valencia. (2014). Teorema de Pareto. Recuperado de

<http://ipgo.webs.upv.es/fruitis/task3.pdf>

Zarazúa, J.L (2007). *Un enfoque de los sistemas de competencias laborales*. México:

Editorial Instituto Politécnico Nacional.

## ANEXO A

## FORMATOS PARA LA PRESENTACIÓN DE PERFILES POR COMPETENCIAS

I. IDENTIFICACION DEL CARGO		
Nombre:		
II. MISION DEL CARGO		
III. ACTIVIDADES ESENCIALES Y CLIENTES		
Actividades		Clientes
1.		
2.		
3.		
4.		
IV. INSTRUCCIÓN FORMAL Y EXPERIENCIA REQUERIDA		
Nivel de educación	Años /Títulos requeridos	Área del conocimiento
Experiencia		
V. COMPETENCIAS REQUERIDAS		
CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS		
Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento Capacitación
CONOCIMIENTOS ACADEMICOS		
Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento Capacitación
DESTREZAS ESPECIFICAS		
Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento Capacitación
DESTREZAS / HABILIDADES GENERALES		
Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento Capacitación