



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS UNIDAD DE
EDUCACIÓN A DISTANCIA

CARRERA: LICENCIATURA EN SECRETARIADO GERENCIAL

EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DE LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA.,
DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA EN EL
PERIÓDO 2016.

Trabajo de titulación

TIPO: Proyecto de investigación

Presentado para obtener el grado académico de:

LICENCIADA EN SECRETARIADO GERENCIAL

AUTORA:

BLANCA ESPERANZA CAMACHO CHADAN

Riobamba – Ecuador

2020



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS UNIDAD DE
EDUCACIÓN A DISTANCIA**

CARRERA: LICENCIATURA EN SECRETARIADO GERENCIAL

**EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DE LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA.,
DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA EN EL
PERIÓDO 2016.**

Trabajo de titulación

TIPO: Proyecto de investigación

Presentado para obtener el grado académico de:

LICENCIADA EN SECRETARIADO GERENCIAL

AUTORA: BLANCA ESPERANZA CAMACHO CHADAN

DIRECTOR: Ing. GERARDO LUIS LARA NORIEGA

Riobamba – Ecuador

2020

©2020, Blanca Esperanza Camacho Chadan

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho del Autor.

Yo, Blanca Esperanza Camacho Chadán, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 31 de julio de 2020

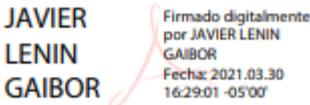


Blanca Esperanza Camacho Chadán

CC: 180460788-3

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
CARRERA DE LICENCIATURA EN SECRETARIADO GERENCIAL

El Tribunal de titulación certifica que: El trabajo de titulación: Tipo: Proyecto de investigación, **EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA., DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA EN EL PERÍODO 2016**, realizado por la señorita **BLANCA ESPERANZA CAMACHO CHADAN**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros de Tribunal del trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Javier Lenin Gaibor PRESIDENTE DEL TRIBUNAL	 Firmado digitalmente por JAVIER LENIN GAIBOR Fecha: 2021.03.30 16:29:01 -05'00'	2020/07/31
Ing. Gerardo Luis Lara Noriega DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	 Firmado digitalmente por GERARDO LUIS LARA NORIEGA	2020/07/31
Ing. María Elena Espín Oleas MIEMBRO DEL TRIBUNAL	 Firmado digitalmente por MARIA ELENA ESPIN OLEAS	2020/07/31

DEDICATORIA

A Dios padre todo poderoso por darme la vida, la salud, la sabiduría e inteligencia, que me permitirá llegar a cumplir uno más de mis sueños dentro de la vida profesional y para seguir creciendo personalmente pero sobre todo esto fue posible gracias al apoyo incondicional de mis padres Sr. Segundo Miguel Camacho Mazaquiza y mi madre Sra. Rosa Elvira Chadan Iza, quienes son mi pilar fundamental siendo un ejemplo de lucha, los mismos que me supieron guiar durante la trayectoria de mi vida, enseñándome valores y guiándome por el camino del bien, y fortaleciéndome para no rendirme en primer obstáculo que se me presente en la vida.

A mi hermano Fausto Rodrigo Camacho Chadán, quien de una y otra manera me brindó su apoyo en todo momento, a mis primos, amigos y todos quienes forman parte de mi vida los mismos que me han brindado fuerza e inspiración para continuar luchando día a día.

A mis maestros que con sus conocimientos supieron impartir sus conocimientos durante la trayectoria de la carrera.

Para todo ellos dedico este trabajo de investigación con todo mi corazón.

Blanca Esperanza Camacho Chadán

AGRADECIMIENTO

Mis sinceros agradecimientos y gratitud a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas, carrera en Licenciatura en Secretariado Gerencial, por acogerme, a los docentes de la facultad, que fueron una guía, en especial a mis Tutores: Ing. Gerardo Lara por su esfuerzo y paciencia quien ha sido el artífice y tutor para que este proyecto cumpliera su objetivo final, como también a la Ing. María Elena Espin Oleas por su constante motivación, apoyo y paciencia.

Agradecimiento a la cooperativa de ahorro y créditos Kulki Wasi Ltda., por la apertura brindada para el desarrollo del trabajo de investigación, mi sincero agradecimiento a Lic. Juan Manuel Andagana Gualo, y los colaboradores

Blanca Esperanza Camacho Chadán

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xvii
ÍNDICE DE ANEXOS	xviii
RESUMEN.....	xix
ABSTRACT	xx
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	2
1. Marco teórico referencial	2
1.1 Planteamiento del problema.....	2
1.1.1 <i>Formulación del problema</i>	2
1.1.2 <i>Formulación del problema</i>	3
1.1.3 <i>Delimitación del Problema</i>	3
1.2 Justificación	3
1.3 Objetivos	4
1.3.1 <i>Objetivo General</i>	4
1.3.2 <i>Objetivo Específico</i>	4
1.4 Antecedentes investigativos	5
1.4.1 <i>Antecedentes históricos</i>	6
1.5 Fundamentación teórica	8
1.5.1 <i>Empresa</i>	8
1.5.2 <i>Objetivos</i>	8
1.5.3 <i>Importancia</i>	9
1.5.4 <i>Clasificación de las empresas</i>	10
1.5.4.1 <i>Empresa pública</i>	10
1.5.4.2 <i>Empresas Privadas</i>	10
1.5.5 <i>Talento humano</i>	11
1.5.5.1 <i>Planificación del talento humano</i>	11
1.5.5.2 <i>Desarrollo de Talentos</i>	12
1.5.6 <i>Comportamiento Humano</i>	12
1.5.7 <i>Desempeño laboral</i>	13
1.5.8 <i>Características del talento humano</i>	14

1.5.9	<i>Políticas</i>	15
1.5.10	<i>Estructura organizacional</i>	16
1.5.10.1	<i>Evaluación del desempeño</i>	16
1.5.10.2	<i>Importancia de la evaluación del desempeño</i>	17
1.5.10.3	<i>Objetivos de la evaluación del desempeño</i>	18
1.5.11	<i>Métodos de evaluación del desempeño</i>	19
1.5.11.1	<i>Pasos para la implementación de la evaluación de desempeño por competencias</i> ..	22
1.5.12	<i>Etapas para el desarrollo de la evaluación del desempeño</i>	24
1.5.13	<i>Competencias laborales</i>	26
1.5.13.1	<i>Factores de especificación de las competencias laborales</i>	27
1.5.14	<i>Formulario de análisis ocupacional</i>	28
1.5.15	<i>Procesos administrativos de gestión de talento humano</i>	29
1.5.15.1	<i>Tipos De Procesos:</i>	29
1.5.15.2	<i>Objetivos</i>	29
1.6	Idea a defender	30

CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO

2	Marco metodológico	31
2.1	Modalidad de la investigación	31
2.1.1	<i>Modalidad cuantitativa</i>	31
2.1.2	<i>Modalidad cualitativa</i>	31
2.2	Tipos de investigación	31
2.2.1	<i>Investigación de campo</i>	31
2.2.2	<i>Investigación bibliográfica – documental</i>	32
2.3	Población y muestra	32
2.3.1	<i>Población</i>	32
2.4	Métodos y técnicas e instrumentos	33
2.4.1	<i>Métodos</i>	33
2.4.2	<i>Técnicas</i>	33
2.4.3	<i>Instrumentos</i>	34

CAPÍTULO III: RESULTADOS, DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....

3.	Resultados, discusión de los resultados	35
3.1	Resultados de la entrevista	35

3.2	Resultados de la encuesta	36
3.3	Verificación de la idea a defender	44
3.4	Evaluación por competencia al talento humano de la COAC Kullki Wasi Ltda.	45
3.4.1	<i>Introducción</i>	45
3.4.2	<i>Organigrama estructural de la Coac kullki Wasi Ltda.</i>	47
3.4.3	<i>Objetivos de la evaluación</i>	48
3.4.4	<i>Justificación</i>	48
3.5	Normativa sugerida	48
3.5.1	<i>Características de las competencias a ser analizadas</i>	52
3.5.2	<i>Detalle de la puntuación a utilizar</i>	53
3.5.3	<i>Parámetros de evaluación</i>	54
3.6	Evaluación al gerente	54
3.6.1	Resultados de la evaluación al Gerente de acuerdo al desarrollo de competencias	55
3.6.1.1	<i>Asistente de gerencia</i>	56
3.7	Evaluación al jefe financiero	57
3.7.1	<i>Resultados de la evaluación al Jefe Financiero</i>	58
3.8	Evaluación al jefe de talento humano	59
3.8.1	<i>Resultados de la evaluación al Jefe de Talento Humano</i>	59
3.9	Resultados alcanzados en la evaluación a los tres departamentos	60
3.10	Evaluaciones por departamentos	62
3.10.1	<i>Departamento financiero - contable</i>	62
3.10.1.1	<i>Evaluación Tesorero</i>	62
3.10.1.2	<i>Evaluación Contador</i>	63
3.10.1.3	<i>Evaluación Asistente Contable</i>	64
3.11	Evaluación al departamento de negocios y captaciones	67
3.11.1	<i>Jefe de agencia</i>	67
3.11.1.1	<i>Asesor de Negocios y Captaciones</i>	68
3.11.1.2	<i>Asesor de negocios y captaciones 2</i>	69
3.11.1.3	<i>Asesor de créditos y cobranzas 1</i>	69
3.11.1.4	<i>Asesor de crédito y cobranza 2</i>	70
3.11.1.5	<i>Asesor de crédito y cobranza 3</i>	71
3.11.1.6	<i>Asesor de crédito y cobranza 4</i>	71
3.11.1.7	<i>Asesor de crédito y cobranza 5</i>	72
3.11.1.8	<i>Asesor de crédito y cobranza 6</i>	73

3.11.1.9	<i>Asesor de crédito y cobranza 7</i>	73
3.11.1.10	<i>Asesor de crédito y cobranza 8</i>	74
3.11.1.11	<i>Asesor de crédito y cobranza 9</i>	75
3.11.1.12	<i>Asesor de crédito y cobranza 10</i>	75
3.11.1.13	<i>Asistente de crédito</i>	76
3.12	Asistente operaciones	77
3.13	Oficial de riesgos	77
3.14	Jefe de analistas de crédito	78
3.15	Custodio de valores	80
3.16	Digitador	81
3.17	Coordinador de negocios	81
3.18	Coordinador Nacional de Cobranzas	82
3.19	Resultados generales de la evaluación al Departamento de Negocios y Captaciones	82
3.20	Evaluación al departamento jurídico	84
3.20.1	<i>Asesor jurídico interno</i>	84
3.21	Evaluación al área de auditoría interna	85
3.21.1	<i>Analista de control interno</i>	86
3.21.2	<i>Auditor metodológico</i>	86
3.22	Evaluación al área de atención al cliente	87
3.22.1	<i>Atención al cliente</i>	87
3.22.1.1	<i>Área de cajas</i>	88
3.23	Evaluación al área informática	89
3.23.1	<i>Jefe de sistema y comunicación</i>	89
3.23.2	<i>Programador de sistemas 1</i>	90
3.24	Evaluación al departamento de cumplimiento	91
3.25	Evaluación mantenimiento y equipos	91
3.26	Evaluación a inversiones y operaciones	92
3.26.1	<i>Jefe de bóveda</i>	92
3.27	Evaluación a fábrica de crédito	93
3.27.1	<i>Digitador</i>	93
3.28	Evaluación soporte operativo y administrativo	93
3.28.1	<i>Chofer 1</i>	93
3.28.2	<i>Chofer 2</i>	94
3.28.3	<i>Conserjes</i>	94
3.28.4	<i>Auxiliar de conserje</i>	95

3.29	Informe de evaluación	97
	CONCLUSIONES.....	122
	RECOMENDACIONES.....	123
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1:	Características del talento humano	15
Tabla 1-2:	Población de estudio	32
Tabla 1-3:	Entrevista funcionarios de la COAC Kullki Wasi Ltda.	35
Tabla 2-3:	Evaluaciones al talento humano.....	36
Tabla 3-3:	Identificar debilidades del talento humano	37
Tabla 4-3:	Los procesos institucionales	38
Tabla 5-3:	Cumplimiento de objetivos	39
Tabla 6-3:	Brindar sus conocimientos	40
Tabla 7-3:	Conocimientos técnicos	41
Tabla 8-3:	Capacitación técnica	42
Tabla 9-3:	Evaluación del desempeño.....	43
Tabla 10-1:	Foda	45
Tabla 11-2:	Procedimiento para selección de personal	49
Tabla 12-3:	Sistema de calificación	51
Tabla 13-3:	Puntuación sugerida para evaluación por competencias.....	53
Tabla 14-3:	Puntuación niveles de desarrollo de competencia.....	54
Tabla 15-3:	Evaluación al Gerente	55
Tabla 16-3:	Ponderación Gerente	55
Tabla 17-3:	Evaluación asistente de gerencia.....	56
Tabla 18-3:	Ponderación asistente gerencia	57
Tabla 19-3:	Evaluación Jefe Financiero	58
Tabla 20-3:	Ponderación Jefe Financiero	58
Tabla 21-3:	Evaluación Jefe Talento humano	59
Tabla 22-3:	Ponderación Jefe de Talento Humano	59
Tabla 23-3:	Resultado por departamento	60
Tabla 24-3:	Evaluación Tesorero	62
Tabla 25-3:	Ponderación Tesorero	62
Tabla 26-3:	Evaluación Contador.....	63
Tabla 27-3:	Ponderación Contador general	63
Tabla 28-3:	Evaluación Asistente Contable	64
Tabla 29-3:	Ponderación Asistente Contable	64
Tabla 30-3:	Resultados Departamento Financiero - Contable.....	65
Tabla 31-3:	Promedio de evaluación Departamento Financiero - Contable.....	67

Tabla 32-3:	Ponderación departamento financiero - contable	67
Tabla 33-3:	Evaluación jefe de agencia.....	67
Tabla 34-3:	Ponderación jefe de agencia.....	67
Tabla 35-3:	Evaluación asesora de negocios y captaciones 1	68
Tabla 36-3:	Ponderación asesor de negocios y captaciones 1	68
Tabla 37-3:	Evaluación asesor de negocios y captaciones 2	69
Tabla 38-3:	Ponderación asesor de negocios y captaciones	69
Tabla 39-3:	Evaluación Asesor de créditos y cobranzas	69
Tabla 40-3:	Ponderación Asesor de créditos y cobranzas	70
Tabla 41-3:	Evaluación Asesor de crédito y cobranzas 2.....	70
Tabla 42-3:	Ponderación Asesor de crédito y cobranzas 2.....	70
Tabla 43-3:	Asesor de crédito y cobranza 3	71
Tabla 44-3:	Ponderación asistente de crédito y cobranza 3.....	71
Tabla 45-3:	Asesor de crédito y cobranza 4	71
Tabla 46-3:	Ponderación asesor de crédito y cobranza 4	72
Tabla 47-3:	Asistente de crédito y cobranza 5	72
Tabla 48-3:	Ponderación asistente de crédito y cobranza 5.....	72
Tabla 49-3:	Asesor de crédito y cobranza 6	73
Tabla 50-3:	Ponderación asesor de crédito y cobranza 6	73
Tabla 51-3:	Asesor de crédito y cobranza 7	73
Tabla 52-3:	Ponderación asesor de crédito y cobranza 7	74
Tabla 53-3:	Asistente de crédito y cobranza 8	74
Tabla 54-3:	Ponderación asesor de crédito y cobranza 8	74
Tabla 55-3:	Asesor de crédito y cobranza 9	75
Tabla 56-3:	Ponderación asesor de crédito y cobranza 9	75
Tabla 57-3:	Asesor de crédito y cobranza 10	75
Tabla 58-3:	Ponderación asesor de crédito y cobranza 10	76
Tabla 59-3:	Evaluación Asistente de crédito.....	76
Tabla 60-3:	Ponderación Asistente de crédito.....	76
Tabla 61-3:	Evaluación Asistente operaciones.....	77
Tabla 62-3:	Ponderación Asistente operaciones.....	77
Tabla 63-3:	Evaluación oficial de riesgos	77
Tabla 64-3:	Ponderación Oficial de riesgos	78
Tabla 65-3:	Evaluación al jefe de analistas de crédito	78
Tabla 66-3:	Ponderación jefe de analistas de crédito	78

Tabla 67-3:	Evaluación al asesor de analista de crédito 1	79
Tabla 68-3:	Ponderación asesor de analista de crédito.....	79
Tabla 69-3:	Evaluación al asesor de analista de crédito 2	79
Tabla 70-3:	Ponderación asesor de analista de crédito.....	80
Tabla 71-3:	Custodio de valores.....	80
Tabla 72-3:	Ponderación custodio de documentos	80
Tabla 73-3:	Evaluación al digitador	81
Tabla 74-3:	Ponderación digitador	81
Tabla 75-3:	Evaluación al coordinador de negocios	81
Tabla 76-3:	Ponderación coordinador de negocios	82
Tabla 77-3:	Evaluación al coordinador nacional de cobranzas	82
Tabla 78-3:	Ponderación coordinador nacional de cobranzas	82
Tabla 79-3:	Promedio Departamento de Negocios y Captaciones	84
Tabla 80-3:	Ponderación Departamento de Negocios y Captaciones.....	84
Tabla 81-3:	Evaluación Asesor jurídico interno.....	84
Tabla 82-3:	Ponderación Asesor jurídico interno.....	85
Tabla 83-3:	Evaluación Auditor Interno.....	85
Tabla 84-3:	Ponderación Auditor Interno.....	85
Tabla 85-3:	Evaluación analista de control interno	86
Tabla 86-3:	Ponderación analista de control interno	86
Tabla 87-3:	Evaluación auditor metodológico	86
Tabla 88-3:	Ponderación auditor metodológico	87
Tabla 89-3:	Evaluación Atención al cliente	87
Tabla 90-3:	Ponderación Atención al cliente	87
Tabla 91-3:	Evaluación Cajera 1	88
Tabla 92-3:	Ponderación Cajera 1	88
Tabla 93-3:	Evaluación Cajera 2	88
Tabla 94-3:	Ponderación Cajera 2	89
Tabla 95-3:	Evaluación jefe de sistema de comunicación.....	89
Tabla 96-3:	Ponderación jefe de sistemas y comunicación.....	89
Tabla 97-3:	Evaluación programador de sistema 1	90
Tabla 98-3:	Ponderación Programador de Sistema	90
Tabla 99-3:	Evaluación programador de sistema 2	90
Tabla 100-3:	Ponderación Programador de Sistema	90
Tabla 101-3:	Evaluación al oficial de cumplimiento de lavado de dinero	91

Tabla 102-3: Ponderación Departamento de Cumplimiento	91
Tabla 103-3: Evaluación asistente de mantenimiento y equipo	91
Tabla 104-3: Ponderación asistente de mantenimiento y equipo	92
Tabla 105-3: Evaluación jefe de bóveda	92
Tabla 106-3: Ponderación jefe de bóveda	92
Tabla 107-3: Evaluación digitador	93
Tabla 108-3: Ponderación digitador	93
Tabla 109-3: Evaluación al chofer 1	93
Tabla 110-3: Ponderación chofer 1	94
Tabla 111-3: Evaluación chofer 2	94
Tabla 112-3: Ponderación chofer 2	94
Tabla 113-3: Evaluación conserje 1	94
Tabla 114-3: Ponderación conserje	95
Tabla 115-3: Evaluación conserje 2	95
Tabla 116-3: Ponderación conserje	95
Tabla 117-3: Evaluación auxiliar conserje	95
Tabla 118-3: Ponderación auxiliar conserje	96
Tabla 119-3: Sugerencias mejora desempeño laboral	114

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3:	Evaluaciones al talento humano	36
Gráfico 2-3:	Identificar debilidades del talento humano	37
Gráfico 3-3:	Los proceso institucionales	38
Gráfico 4-3:	Cumplimiento de objetivos	39
Gráfico 5-3:	Brindar sus conocimientos	40
Gráfico 6-3:	Conocimientos técnicos	41
Gráfico 7-3:	Capacitación técnica	42
Gráfico 8-3:	Evaluación de desempeño	43
Gráfico 9-3:	Organigrama estructural	47
Gráfico 10-3:	Flujograma del proceso de evaluación por competencias	52
Gráfico 11-3:	Calificación Jefes	61
Gráfico 12-3:	Evaluación de pares	61
Gráfico 13-3:	Evaluación Jefe personal financiero – contable	65
Gráfico 14-3:	Evaluación de Pares personal financiero – contable	66
Gráfico 15-3:	Evaluación Departamento de Negocios y Captaciones Jefes inmediatos	83
Gráfico 16-3:	Evaluación Departamento de Negocios y Captaciones de pares	83

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A: Formulario de actualización ocupacional empleados COAC Kullki Wasi

Anexo B: Evaluación por competencias empleados COAC Kullki Wasi

Anexo C: Fotos Talento Humano COAC Kullki Wasi

Anexo D: Funciones del Talento Humano

RESUMEN

La presente evaluación al desempeño del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., del cantón Ambato, provincia de Tungurahua en el periodo 2016, se ha desarrollado con el objetivo de conocer los niveles de aporte brindado por los empleados de la institución crediticia. Para el desarrollo del proceso de evaluación por competencias se consideraron cuatro componentes como la gestión institucional, desarrollo de estrategias, aptitudes y conocimiento del cargo, el modo de calificación se determinó mediante un rango de cincuenta puntos considerando los parámetros de autoevaluación, evaluación de jefes inmediatos y la evaluación de pares con un porcentaje asignado a cada una de las cuantificaciones. Los resultados obtenidos en el proceso demostraron que los empleados en su mayoría no cumplen con los perfiles establecidos en la normativa interna, por otra parte, el talento humano no es evaluado periódicamente por lo que se desconoce los aspectos que se requieren para mejorar el rendimiento institucional a través de un eficiente desempeño laboral. Se concluye que los directivos deben adoptar medidas para asegurar el cumplimiento de las funciones y crear buenas prácticas administrativas con altos estándares de calidad, por lo que se recomienda el uso del método propuesto con el cual se podrá establecer una guía para mejorar las condiciones operativas de la institución crediticia.

Palabras claves: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <EVALUACIÓN> <COMPETENCIAS> <TALENTO HUMANO> <DESEMPEÑO LABORAL> <ESTÁNDARES DE CALIDAD> <OPERATIVIDAD> <CUMPLIMIENTO>



Firmado electrónicamente por:
**HOLGER GERMAN
RAMOS UVIDIA**

0358-DBRAI-UPT-2020

2020-10-12

ABSTRACT

The present evaluation about the performance of the human resources department at the Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda, located in Ambato city, province of Tungurahua, term 2016, was carried out to identify the levels of contribution provided by the employees of the institution. To develop the evaluation process by competencies, four components were considered such as: the institutional management, strategy development, skills and knowledge of the corresponding job position, the type of evaluation was determined in a scale of fifty points by considering self-evaluation aspects, immediate supervisor evaluation and peer evaluation, with a percentage assigned to each of these categories. The results obtained throughout the process showed that most of the employees do not meet the profiles established in the internal regulations of the company. On the other hand, these officers are not periodically evaluated, therefore, their weaknesses are unknown to improve the institutional performance. It is concluded that managers must take measures to guarantee the compliance of functions and create proper administrative practices with high standards of quality. Therefore, the proposed method is recommended to improve the operating conditions of this credit institution.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES> <HUMAN RESOURCES> <WORK PERFORMANCE> <COMPETENCIES> <STANDARDS OF QUALITY> <OPERABILITY>

INTRODUCCIÓN

Este trabajo permitirá tomar decisiones efectivas a la Dirección de Talento Humano, al proponer un modelo de evaluación al desempeño laboral de los empleados, con la finalidad de alcanzar un eficiente desarrollo de funciones. El trabajo se encuentra desarrollado en cuatro capítulos que en su contenido presentan características específicas:

El primer capítulo presenta el planteamiento del problema, conjuntamente con la formulación y delimitación, otros temas como la justificación y objetivos tanto general como específicos forma parte de este punto de la investigación.

Continuando con un orden secuencia establecido por la institución educativa encontramos en el mismo capítulo, todos los temas que fundamentan el desarrollo teórico relacionado con el tema de investigación, para el caso puntual se consideró aspectos como el concepto de empresa, evaluación, desempeño laboral, cumplimiento de normas, políticas y disposiciones internas y de orden legal, y la exposición de un modelo a utilizar con sus etapas de desarrollo.

En un segundo capítulo se presenta la metodología que se utilizará para la obtención de información que nos dará la pauta para el procesamiento de datos relevantes, relacionados con la evaluación al talento humano, el uso de técnicas, métodos, modalidad e instrumentos son temas que se consideran en este capítulo.

El tercer capítulo al cual se lo ha denominado Resultados, discusión de los resultados es quizá el más importante de la investigación, ya que en él se desarrolla de manera práctica los aspectos que los capítulos anteriores han manifestado, en esta investigación se evaluó al talento humano de la cooperativa bajo la aplicación de un modelo por competencias en el cual se determinó el grado de aportación del personal hacia la institución.

Para finalizar se presentan Conclusiones y Recomendaciones en los cuales se presentan aportes para mejora las condiciones actuales producto del desempeño laboral del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

CAPÍTULO I:

1. Marco teórico referencial

1.1 Planteamiento del problema

1.1.1 Formulación del problema

En el Ecuador se creó la Norma Técnica de calificación de servicios y evaluación del desempeño, la misma que dentro del Art.1 tiene como objeto establecer las políticas, normas, procedimientos, e instrumentos de carácter técnico y operativo, que permiten medir y mejorar el desempeño organizacional desde la perspectiva institucional, de las unidades o procesos internos y de las competencias del recurso humano en el ejercicio de las actividades y tareas del puesto, mientras que en el Art. 2 estableció que la evaluación del desempeño consiste en un mecanismo de rendición de cuentas programadas y continuas, basadas en la comparación de los resultados alcanzados con los resultados esperados por la institución, las unidades organizacionales o procesos internos, y por sus funcionarios y servidores, considerando las responsabilidades de los puestos que ocupan. (Resolución del Registro Oficial N° 303 del 27 de Marzo del 2008, 2008).

La evaluación al talento humano es muy importante, la tarea de evaluar el desempeño, constituye una función esencial para evidenciar el desempeño de las metas establecidas por el área o unidad administrativa, al evaluar el desempeño organización se obtiene información para la toma de decisiones. (Alles M. , 2016, págs. 125-126)

En la cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., del cantón Ambato no se realizan evaluaciones al desempeño laboral, desconociendo con ello el aporte que brinda el talento humano sobre el rendimiento económico y de gestión, siendo este un componente especial para que la institución financiera implemente estrategias que ayuden a mejorar el desarrollo integral de los empleados.

Debido a la falta de programas de evaluación se ignora el desarrollo personal, las habilidades y tácticas que los empleados en sus actividades diarias realizan, además no se puede reconocer las fortalezas y debilidades para a partir de los resultados diseñar programas de capacitación orientados en mejorar la situación actual del talento humano.

1.1.2 Formulación del problema

¿De qué manera incide la evaluación al talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., en su desempeño para mejorar los niveles de rendimiento laboral?

1.1.3 Delimitación del Problema

De Contenido

- **Objeto de Estudio:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi
- **Campo de Acción:** Evaluación del desempeño

Temporal

- **Período:** 2016

Espacial

- **Institución:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi
- **Provincia:** Tungurahua
- **Cantón:** Ambato

1.2 Justificación

Al emplear un proceso eficiente de evaluación al desempeño laboral se podrá medir el rendimiento del talento humano, lo que permitirá alinear las competencias con los objetivos estratégicos de la institución financiera, determinar en qué porcentaje las expectativas alcanzaron niveles satisfactorios, por otra parte la identificación de las fortalezas y debilidades permitirán el diseño de programas de capacitación para de esta manera medir la relación directa entre el desempeño y la productividad.

A través de la aplicación de una evaluación al desempeño del talento humano de la cooperativa los beneficios serán múltiples, puesto que los directivos podrán identificar con claridad el personal que aporta al buen desarrollo de la gestión administrativa, para los empleados será una oportunidad para actualizar sus conocimientos y ejecutar actividades que cumplan las normas y procedimientos establecidos para cada área de competencia y para los socios será un proceso con el cual se adquiera una oportuna atención con alta calidad en el servicio.

La finalidad de este estudio es determinar el grado de satisfacción de los colaboradores, y poder conocer las necesidades y expectativas que el talento humano tiene con relación a las funciones que ejecuta.

Este proceso es importante debido a que se podrá definir las responsabilidades y competencias que propicien la motivación y la productividad en la organización, y que además genera ambientes laborales apropiados.

La investigación brinda un aporte teórico, ya que el documento en su parte medular contiene temas relacionados con la evaluación de desempeño al talento humano, lo que proporcionará una guía para el desarrollo de futuros trabajos.

El trabajo se justifica desde el punto de vista metodológico pues al diseñar un proceso de evaluación del desempeño al talento humano, fue necesario utilizar una serie de técnicas y métodos apropiados al tema en cuestión.

Es necesario mencionar el aporte práctico del trabajo, por cuanto el desarrollo de la propuesta muestra la aplicación de conocimiento que la investigadora ha adquirido durante la duración de la carrera de Secretariado Gerencial.

Otro de los aportes que la investigación proporciona es en el campo académico, por cuanto se debe cumplir con las normas y disposiciones emitidas por la entidad educativa para obtener un título a nivel superior.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Realizar una evaluación al desempeño del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., para mejorar los niveles de rendimiento laboral.

1.3.2 Objetivo Específico

- Determinar la importancia de la evaluación al desempeño del talento humano desde el sustento teórico.
- Diagnosticar el manejo del talento humano que se ha desarrollado dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda, a fin de establecer procesos de reclutamiento y selección de personal adecuados.

- Diseñar un proceso de evaluación del desempeño al talento humano, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda, mediante la aplicación de estrategias basadas en competencias.

1.4 Antecedentes investigativos

Luego de una exhaustiva investigación se ha recogido los mejores criterios y se presentan a continuación algunos autores que sustentan el tema en mención:

En el trabajo presentado por (Ñamo, 2018) Evaluación del desempeño del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo Ltda.”, Riobamba, 2017, se expresa que: Tiene la finalidad de proponer la aplicación de un método para generar una herramienta que permita obtener información. El sistema de evaluación de desempeño laboral se desarrolló aplicando el método de evaluación de 360° grados que permitió evaluar diversos sucesos, aspectos cuantificables, hacer una comparación de los colaboradores y por consiguiente ser útil para la toma de decisiones.

Para (Moran, 2016) Modelo de evaluación del desempeño laboral para la empresa ECOSEGURO de la Ciudad de Babahoyo, expresa que: El Modelo de evaluación del desempeño laboral propuesto está basado, en el mejoramiento de los procesos de la administración del desempeño elaborado por David Ross, lo que permitirá traer al personal idóneo a un puesto correctamente diseñado, retener a los empleados capaces de llevar el éxito a la empresa y desarrollarlos ofreciéndoles posibilidades de crecimiento y superación profesional, con lo cual se busca comprometerlos con los objetivos de la empresa y la satisfacción profesional. Los empleados tienen gran aceptación a la empresa y consideran que lo que les motiva a desempeñar sus labores en ella es el ambiente laboral destacado, pero están conscientes que no cuentan con estabilidad laboral, que su puesto de trabajo no es el suficiente valorado y que los procedimientos en el tratamiento del capital humano no son los mejores para eso la evaluación del desempeño para poder expresar eso que tal vez no lo pueden hacer en el trabajo.

Según expresa (Ortiz & Angulo, 2016) Evaluación de la gestión del talento humano en la cooperativa integral de transporte de Turbaco “COOTRANSTUR”. Los datos y el análisis llevado a cabo, en términos generales la compañía obtuvo resultados regulares, por lo que se plantearon algunas recomendaciones y estrategias, todo ello con el fin de lograr resultados óptimos que permitan a la compañía una mayor eficiencia. Para poder abordar la problemática de manera eficiente se hizo un enfoque dividido para cada variable, el cual puede ser de gran utilidad para área institucional de la compañía en la toma de futuras decisiones

1.4.1 Antecedentes históricos

A finales de año 2002, se reúnen en la ciudad de Ambato varios dirigentes de los Pueblos Chibuleo, Salasaca y Pilahuin con la finalidad de conformar una cooperativa de ahorros y crédito que más luego lleva el KULLKI WASI Ltda. (Casa de dinero), conformado por doce personas de apenas de instrucción primaria liderado por Lic. Juan Andagana en calidad de Gerente (Lic. En Comunicación). Y Presidente de Consejo de administración el Dr. Manuel Caizabanda de especialidad médico. (Zaruma, 2016)

Se realizó varias reuniones en las diferentes casas y comunidades como Chibuleo, Salasaca, Pilahuin, planificando las necesidades económicas, infraestructura; Software; suministros; recursos humanos, mobiliarios, computadoras etc., para lo cual se organiza con 12 socios tomando la decisión de aportar \$40 dólares cada uno para certificados de aportación, posteriormente se toma la resolución de contribuir a mil dólares cada socio fundador para poder capitalizar a la cooperativa y servir a los socios ahorristas y fundadores, a través de otorgamiento depositaron vendiendo animales menores, sacaron de chulqueros, vendieron lotes de terreno, vendiendo papas y otros productos agrícolas. De esta manera se completaron mil dólares cada uno, y la visión de cada socio fue crecer y servir a los asociados del sector rural (indígenas) y urbana marginal, captando ahorros a la vista, depósitos a plazo fijos y con este flujo de caja otorgan créditos a la gente pobre en especial a las mujeres. (Zaruma, 2016)

Origen, constitución y estado legal:

El día 13 de enero del 2003, fue aprobando los estatutos y contamos ya con personería jurídica el día 23 de enero del 2003, con acuerdo Ministerial N.- 0002- SDCC y con N.- 6582, posteriormente se convoca a la Asamblea general de socios fundadores, la misma que desarrollo en la comunidad, en el domicilio de Francisca Masaquiza de parroquia Salasaca para elegir el Consejo de administración y de vigilancia. Posterior a esta Asamblea se nombra a Gerente de la cooperativa al señor Lic. Juan Andagana.

El Lic. Andagana, preocupado de no contar con ningún recurso económico, ni mobiliario, suministros, realiza una gestión en una ONG solicita escritorio usados y también los socios fundadores donaron son hojas de papel bond, sillas, almuerzos a los colaboradores. Otra medida que se tomó fue que los cuatro colaboradores ingresaron sin sueldo por el lapso de un año, en calidad de trabajador sin bonificación, ni alimentación; todos con instrucción primaria, cuyo sueño fue demostrar que también podemos administrar y crecer para poder trabajar para el desarrollo socio económico de la población rural.

Durante los primeros años, la entidad otorgo indistintamente créditos individuales de montos pequeños y sobre saldo de \$ 50 dólares hasta \$ 1000 dólares, plazo máximo de 12 meses y un garante, la misma que se entregaba con un ahorro o encaje de 5X1 después de 30 días, el desembolso realizaba en efectivo.

Al inicio la cooperativa entrega créditos con metodología muy sencilla, el comité de crédito se realizaba reunión cada fin de mes, en la única oficina que arrendaba en el segundo piso de un edificio. Las políticas y manuales de créditos y otros manuales fueron realizados a través de investigación del mercado por el Lic. Andagana, la misma que fue aprobado por los consejos en las reuniones.

La cooperativa brinda los servicios financieros como: Ahorros a la vista; ahorro plus, depósitos a plazo fijo para 30, 60, 180, y 360 días con tasa preferenciales y en crédito: microcrédito, consumo, (kullkicito del feriante con pagos diarios), hipotecario, emergente. En el área de Crédito, se facilita para. Ganadería, agricultura, artesanía, pequeños comercios, compra de tierras, tiendas, etc.

Además, la cooperativa brinda otros servicios no financieros como: pago de bono de desarrollo humano, cobro de planilla de luz eléctrica, cobro de SOAT, giros a través de Western unión, cobro de planilla de agua potable, cobro de Rise – SRI y otros.

Para el año 2007 la cooperativa fue creciendo gracias a la confianza ganada por gerencia y su equipo de trabajo que dedico las 24 horas del día, 7 días de la semana, es decir el trabajo fue realizado con pasión y amor a la institución. Los socios en cartera de crédito para este año sumaban más de \$4.000.000 dólares, sin embargo, empezaron a incrementar más cooperativa de ahorro y créditos especial del sector indígena en la ciudad de Ambato; por lo que el sobreendeudamiento fue muy visto en los socios con crédito. Para este año la COAC. Tenía 4 Agencia en Salcedo, Latacunga, Riobamba y Píllaro.

Estas oficinas cada una tenía sus respectivo maquinas llamadas servidores en donde el jefe de agencia realizaba inicio del día del y fin del día, en cuanto a la seguridad de la información; se ejecutaba un respaldo cada hora diariamente ya que administraba su propia base de datos y al fin de mes podían consolidar el balance. La comunicación se la efectuaba como office para que a fin de mes la encargada de bóveda pueda transferir y elaborar sus respectivos informes, posteriormente la comunicación se realizaba vía modem para envió de información diariamente.

A comienzos del año 2011, siguiendo el plan estratégico y en cumplimiento de la misma se inició un plan de adecuación de planificación de plataforma tecnológica y desarrollo de algunos productos financieros y no financiero. Los planes de cambio de sistema de información fueron prioritarios por lo que empezaron a buscar proveedores, en donde hubo varias ofertas, pero la oferta ganadora fue Sistema Financiero II, la misma que brinda seguridad, información en tiempo

real, se puede desarrollar varios reportes, y lo más importante la contabilidad al día, este plan de mejora ha permitido ofrecer cajeros automáticos en todas las oficinas como servicio a la comunidad. (Kullki Wasi Ltda, 2018, págs. 1-5)

1.5 Fundamentación teórica

1.5.1 Empresa

De acuerdo a las expresiones de (Pallares, Romero, & Herrera, 2005) la empresa se la puede considerar como "un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado"

Para (Thompson, 2012), la empresa es una organización social que realiza un conjunto de actividades y utiliza una gran variedad de recursos (financieros, materiales, tecnológicos y humanos) para lograr determinados objetivos, como la satisfacción de una necesidad o deseo de su mercado meta con la finalidad de lucrar o no; y que es construida a partir de conversaciones específicas basadas en compromisos mutuos entre las personas que la conforman.

Para un adecuado funcionamiento de la empresa es necesario considerar el desarrollo eficiente de los procesos en la que los recursos utilizados en las actividades sean aprovechados al máximo para alcanzar los objetivos planteados; y eficaz al utilizar la capacidad de los colaboradores para lograr lo propuesto.

1.5.2 Objetivos

De acuerdo a los aportes brindados por (Mailxmail, 2010) Los objetivos de las empresas en este caso de servicios se dividen en: fundamentales y específicos, los cuales se detallan a continuación:

- **El primer objetivo** de cualquier empresa debe ser el servicio a la sociedad. Es decir, la razón de ser de la empresa se fundamenta en su posibilidad de satisfacer necesidades y/o solución problemas de un grupo de ser humanos.
- **El segundo objetivo** es la realización persona. Como persona integral, realiza productos y servicios generados en una empresa y a la vez se beneficia de ellos a partir de sus necesidades y problemas por solucionar. Es así como la empresa, como creación humana, debe propender por la autorrealización de quienes en ellas participan para lograr los objetivos y por la satisfacción de quienes utilizan sus productos y/o servicios.

- **El tercer objetivo** es la permanencia. Este objetivo permite distinguir el concepto empresa del concepto de negocio.

La empresa busca permanencia en el tiempo, como metas a largo plazo que aseguren su independencia.

Estas metas se ven influenciadas por su medio ambiente externo, donde oportunidades y amenazas hacen de constantes implementaciones de estrategias.

El medio ambiente externo lo compuesto por aspectos: económicos, políticos, y sociales. Tiene unas variables que pueden influir positiva o negativamente en el “negocio”.

- **El cuarto objetivo** se refiere como unidad económica, generación de recursos materiales y económicos. Esta generación económica es un medio que permite lograr los objetivos de: servir, realización y permanencia.

El cumplimiento de los objetivos económicos de la empresa, garantiza que esta podrá brindar el servicio social (RSE) que se ha propuesto, garantizar la realización de la persona tanto dentro como fuera de la empresa, promover la posibilidad de cumplir las metas a largo plazo y por lo tanto, la permanencia de la empresa.

Objetivo: son los resultados que se desean alcanzar, a través de logros se mide éxitos de la gestión

Los objetivos deben plantearse comenzando con un verbo, además deben ser: medibles, cuantificables, alcanzables, específicos en el tiempo y medidos.

Metas: es el punto fundamental hacia donde se dirige la actividad o función básica de la administración (planeación, organización, dirección y control) (Mailxmail, 2010)

1.5.3 Importancia

En la empresa se realizan la capacidad intelectual, la responsabilidad y la organización, condiciones o factores indispensables para la producción.

- a. Favorece el progreso humano “con finalidad principal” al permitir dentro de ella la auto realización de sus integrantes.
- b. Favorece directamente el avance económico de un país.
- c. Armoniza los números y divergentes intereses de sus, miembros: accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores.

Además la empresa “promueve” el crecimiento o desarrollo, ya que la inversión es “oferta” y es “demanda”, porque por ejemplo: crea una empresa implica la compra de terreno, maquinarias, equipo, patentes, materias prima, etc., pero también es oferta por que genera producción y esta a su vez, promueve el empleo y progreso general (Castro, 1990)

Existen dos ventajas básicas de las empresas:

- a. Es la última forma de realizar la producción y los negocios en gran escala.
- b. Su organización administrativa y su constitución legal de ella un organismo que ofrece garantía, por lo cual se ha ampliado el crédito y se pueden realizar obras de gran volumen a mediano y largo plazo (Griffin et al, 2005)

1.5.4 Clasificación de las empresas

Existe una amplia clasificación de empresa, para nuestro caso de estudio tomaremos una general con la finalidad de conocer el segmento en el cual se encuentra la institución a la cual aplicamos la evaluación:

1.5.4.1 Empresa pública

Son empresas creadas por el gobierno para prestar servicios públicos. Son aquellas entidades que pertenecen al Estado, tienen personalidad jurídica, patrimonio y régimen jurídico propios. Se crean mediante un decreto del Ejecutivo, para la realización de actividades mercantiles, industriales y cualquier otra actividad conforme a su denominación y forma jurídica. (Kail, 2005)

1.5.4.2 Empresas Privadas

Consiste en empresas que son creadas por personas particulares, su capital no pertenece al Estado y aunque tienen que cumplir algunos requisitos que él mismo les impone para trabajar libremente, como por ejemplo pagar los impuestos y asegurar prestaciones y seguridad física a sus empleados, son libres de tomar sus decisiones internamente sin intervenciones del Estado. (Requelme, 2013)

- **Cooperativa de ahorro y crédito:** Se denominarán cooperativas de ahorro y crédito las cooperativas de servicio que tengan por objeto único y exclusivo brindar servicios de intermediación financiera en beneficio de sus socios. (Ley general de cooperativas., 2004)

1.5.5 Talento humano

Mientras que (Lledó, 2013) afirma que los recursos humanos tienen un enfoque de aplicación y práctica de las actividades más importantes dentro de la organización o empresa siendo la Gestión del talento humano un pilar fundamental para el desarrollo exitoso de los procesos, pues al final las personas son los responsables de ejecutar las actividades porque los proyectos no se desarrollan por sí solos.

De acuerdo con mi criterio se denomina talento humano al personal que colabora dentro de la institución el cual asume funciones en concordancia a las actividades encomendadas por los niveles jerárquicos superiores.

El talento humano se entiende como una combinación o mixtura de varios aspectos, características o cualidades de una persona, implica saber (conocimientos), querer (compromiso) y poder (autoridad). El concepto de talento es congruente con el de competencias, Según (Alles M., 2007): “la competencia es una característica de la personalidad devenida en comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo... Las competencias son cualidades que permanecen subyacentes al interior del individuo, el cual solo se hace visible en sus conductas laborales”.

Desde la apreciación de (Chiavenato I., Administración de recursos humanos, 2009), indica que:

“Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”.

1.5.5.1 Planificación del talento humano

“Es organizar apropiadamente el Talento Humano para mejorar el desempeño en el trabajo a través de la aplicación de técnicas administrativas de personal, en todos los niveles jerárquicos de la empresa” (Arzola, 2002).

Según (Eumed., 2015), manifiesta que la planificación del talento humano consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también como control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente.

1.5.5.2 Desarrollo de Talentos

El desarrollo de talentos de la empresa es responsable de los sistemas que identifican y desarrollan el personal con mayor potencial de toda la organización, preparándolo junto a los directivos presentes, para alcanzar los objetivos empresariales presentes y futuros, incluyendo la planificación de sucesiones. Involucra además el adelanto de iniciativas de formación y perfeccionamiento para respaldar la cultura, los valores y los principios operativos comunes. Utilizando las sesiones de formación y desarrollo como vehículos de comunicación para desarrollar, implementar y sostener este principio, se considera también el impulso de modelos para la evaluación y retribución de los empleados. (Franco, 2011)

Como complemento al desarrollo de talentos se debe considerar el desempeño eficiente y eficaz, en el primer caso y de acuerdo al aporte brindado por (Chavenato, 2011), la **eficiencia** es la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo, por lo que se puede acotar que es la:

“Capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles”. Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo. O, al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos.

Eficacia

La eficacia, podemos definirla como el nivel de consecución de metas y objetivos. La eficacia hace referencia a nuestra capacidad para lograr lo que nos proponemos.

1.5.6 Comportamiento Humano

El comportamiento humano es la expresión de la naturaleza humana, de la personalidad de cada individuo como resultado del contexto sociocultural donde se desenvuelve y coexiste con los miembros de su organización u empresa, se desarrolla además bajo las influencias de grupos sociales que expresan una realidad socio-cultural y de contextos situacionales de orden psicosocial.

El ser humano y su comportamiento en la organización están determinados por los componentes básicos de la Empresa, tales como: naturaleza de la empresa, simbología, filosofía social, valores, misión y visión, objetivos de la empresa, políticas, sistemas de normas, sistema de roles y status, funciones, procedimientos, tecnología y desempeño laboral. (De la Cruz, 2013)

1.5.7 Desempeño laboral

(Alles M. , 2016), define al desempeño laboral como aquellas labores u operaciones en las que los colaboradores de la empresa deben ejecutar para alcanzar los objetivos planteados. Otros autores sustentan que el desempeño debe ser un complemento con las expectativas que tiene los empleados, por otra parte, se debe considerar la ejecución secuencial de los procedimientos para obtener un apropiado desarrollo de actividades. De manera que las personas trabajan a fin de conseguir resultado que, según ellas satisfagan sus necesidades de existencia, relación y crecimiento. Una pequeña expansión de esta simple estructura puede ser utilizada para comprender el nivel de esfuerzo que una persona ejerce al desempeñar un trabajo. Por lo que, el nivel de desempeño de una persona está determinado, por el nivel de esfuerzo ejercido, A la vez el esfuerzo ejercido de una persona está en función de la motivación. (Alles M. , 2007)

Desde mi punto de vista el desempeño laboral hace relación al desarrollo de las actividades y tareas asignadas a un empleado y los niveles que estas puedan alcanzar para conseguir los objetivos institucionales.

- **Formación profesional**

La Formación Profesional en un conjunto de enseñanza, dentro del sistema educativo, tiene como finalidad la preparación de los alumnos para la actividad en un campo profesional, proporcionándoles una formación polivalente que les permita adaptarse a las modificaciones laborales que puedan producirse a lo largo de su vida, además nos ayuda a adquirir una identidad y madurez profesional motivadora de futuros aprendizajes y adaptaciones al cambio de las cualificaciones.

La oferta de formación profesional para un empleo en el ámbito está constituida por la formación dirigida a la obtención de títulos profesionales, que acreditan de manera oficial las competencias profesionales que capacitan para el desarrollo de una actividad laboral con significación en el empleo. (Saritama, 2012)

- **Habilidades**

“La habilidad es la aptitud innata, talento o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo una determinada actividad, trabajo u oficio de la manera más exitosa” (Tenesaca, 2010).

- **Experiencia Laboral**

Al paso de los años una persona va alcanzando metas profesionales que le proporcionan seguridad, mejoran la propia estima y aquilatan su competencia a los ojos de los demás. Simultáneamente, la apreciación que se tiene de la formación académica recibida mengua con el tiempo, hasta el punto de que es la propia experiencia la que llega a ocupar el primer puesto en la estima personal. (Dueñas, 2001)

- **Creatividad**

“La creatividad es la inteligencia de los sentidos, es todo aquello que podamos crear desde nuestra percepción y que pueda ser útil para mejorar la calidad de vida de las personas”. (Gates, 2001)

1.5.8 Características del talento humano

Por otra parte, otra de las de las características del talento humano que pueden ser:

- a. Las actividades de las personas en la Organizaciones son voluntarias, la organización debe contar con el mejor esfuerzo del personal y lograr los objetivos Organizacionales.
- b. Las experiencias, los conocimientos son intangibles y son manifestados por el comportamiento de los empleados en la organización.
- c. Los Recursos Humanos. Puede ser perfeccionado mediante la capacitación y el desarrollo.

Los Recursos Humanos. Son escasos. Esto se debe a que no todo el personal posee las mismas capacidades, habilidades y conocimientos (González, 2015)

A partir de lo antes argumentado, se crea la evaluación del desempeño laboral.

Tabla 1-1: Características del talento humano

Variable	Factores clave	Acciones administrativas
Atributos individuales	Características demográficas, de capacidad y psicológicas	Mejora los programas, así incrementa así capacidades para el desempeño
Esfuerzo laboral	Motivación para el trabajo	Elaboración de un sistema justo de sueldo, salarios, recompensas, para así incrementar la voluntad en el empleado
Apoyo organizacional (muy importante)	Dinámica de grupo, organizacional, magnitud, estructura y tecnológica, Recursos metas y promociones del liderazgos	Con buena aportación del proceso administrativo, incrementa las oportunidades de tener un alto nivel de desempeño

Fuente: (González, 2015)

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

1.5.8.1 Importancia y funciones

- Crea un entorno propicio para motivar al personal de tal manera que se comprometa con los objetivos empresariales y se mejore la productividad.
- Instruye sobre la manera correcta en que los trabajadores deben desarrollar sus actividades.
- Vigila la aplicación de normas, disposiciones y reglamentos en beneficios de los empleados.
- Apoya las resoluciones tomadas por las instancias superiores de la empresa.

Funciones

- Reclutar y seleccionar
- Contratar
- Inducir y capacitar
- Evaluar el desempeño de los colaboradores
- Motivar
- Pagar una remuneración
- Desvincular (Fernández, 2016)

1.5.9 Políticas

Para la consultora (Gestiopolis. com., 2015) Dentro de la entidad, las políticas son una orientación administrativa para los trabajadores, además estas se implementarán para que el trabajo se desarrolle de manera apropiada para alcanzar los objetivos que se han trazado a continuación se plantean las siguientes políticas:

- 1) Determinar donde reclutar al personal (dentro o fuera de la organización), cómo y en qué condiciones reclutarlo.
- 2) Establecer los criterios por los cuales se seleccionará el personal que se necesite y sus patrones de calidad en cuanto a aptitudes tanto físicas como intelectuales, así como la experiencia y capacidad de desarrollo, teniendo en cuenta el total de cargos que existen dentro de la organización.
- 3) Definir también los criterios de planeación, distribución y traslado interno del personal, para definir el plan de carreras de cada individuo, lo que le permitirá nuevas posibilidades futuras de crecer dentro de la empresa.
- 4) Analizar la calidad del personal, mediante la evaluación del desempeño, determinando en qué forma se está realizando el trabajo y su real eficiencia y eficacia.
- 5) La higiene y seguridad son también factores de suma importancia ya que debe propenderse porque existan condiciones físicas y ambientales favorables para desarrollar cualquier trabajo dentro de la organización.

1.5.10 Estructura organizacional

Para los colaboradores de la (Universidad de Champagnat., 2016). La estructura organizacional es una disposición intencional de roles, en la que cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible. La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

1.5.10.1 Evaluación del desempeño

Por otra parte para la empresa (Auditoool.org., 2012), indica que la evaluación de los recursos humanos, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora. Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo hacen saber a los colaboradores cuál es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas. Si el refuerzo del colaborador es suficiente, seguramente mejorara su rendimiento. La percepción de las tareas por el colaborador debe aclararse mediante el establecimiento de un plan de mejora.

1.5.10.2 Importancia de la evaluación del desempeño

Para (Auditoool.org., 2012). La evaluación del desempeño es importante para el desarrollo administrativo, por cuanto nos ayuda a conocer los puntos débiles y fuertes del personal, definición de funciones y establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el desempeño.

Esta técnica igualmente es importante porque permite determinar y comunicar a los colaboradores la forma en que están desempeñando su trabajo y en principio, a elaborar planes de mejora.

Otro uso importante de las evaluaciones de desempeño, es el fomento de la mejora de resultados. En este aspecto, se utilizan para comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus puestos o cargos y, proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos.

Es útil para determinar la existencia de problemas en cuanto se refiere a la integración de un empleado/a en la organización. Identifica los tipos de insuficiencias y problemas del personal evaluado, sus fortalezas, posibilidades, capacidades y los caracteriza. (Auditoool.org., 2012)

Desde el punto de vista de (Arias, 2013), es importante resaltar que se trata de un proceso sistemático y periódico, se establece de antemano lo que se va a evaluar y de qué manera se va a realizar y se limita a un periodo de tiempo, que normalmente es anual o semestral. Al sistematizar la evaluación se establecen unas normas estándar para todos los evaluadores de forma que disminuye el riesgo de que la evaluación esté influida por los prejuicios y las percepciones personales de éstos.

Mediante la apropiada evaluación del personal se puede evaluar a los trabajadores a fin de que continúen trabajando en la empresa. Es importante porque permite el mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.

La evaluación de personal es una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.

Facilita la información básica para la investigación de los recursos humanos. Promueve el estímulo a la mayor productividad. Logra una estimación del potencial de desarrollo de los trabajadores.

La valoración del desempeño es una herramienta al servicio de los sistemas de gestión de recursos humanos. Los resultados de la evaluación se pueden utilizar para desarrollar o mejorar otros programas. (Arias, 2013)

1.5.10.3 Objetivos de la evaluación del desempeño

Las expresiones de (Peña, 2009) con relación a los objetivos que persigue la evaluación del desempeño al talento humano, indicarán si la selección y el entrenamiento han sido adecuados mediante las actividades de las personas en sus tareas, para en caso de hacer necesario tomar las medidas respectivas. Sirve de control y se utiliza para conceder ascensos, premios, incentivos, detectar los mejores elementos y recompensarlos, jugando ésta detección un papel vital en el desarrollo y crecimiento de la organización, identificar, personas de poca eficiencia, para entrenarlos mejor o cambiarlos de puesto. Evalúa también eficiencia del área o departamento administrativo, métodos de trabajo para calcular costos.

Para (Buelvas, 2002) La evaluación del desempeño no es en sí mismo un fin, sino una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, y es este su objetivo principal. Y para alcanzarlo este método intenta alcanzar los siguientes objetivos específicos.

- Adecuación del individuo al cargo
- Entrenamiento
- Promociones
- Incentivo salarial por buen desempeño
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados
- Auto perfeccionamiento del empleado
- Informaciones básicas para la investigación de recursos humanos
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados
- Estímulo a la mayor productividad
- Oportunidad de conocimiento de los patrones de desempeño de la empresa
- Retroalimentación de información de propio individuo evaluado
- Otras decisiones de personal, como transferencias, licencias, etc.

a. Beneficiarios de la evaluación al desempeño

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazos. En General, los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad. (Auditool, 2012)

a. Beneficios para el jefe:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los colaboradores, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema pueda conocer cuál es su desempeño. (Auditool, 2012)

b. Beneficios para el subordinado.

- Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus colaboradores.
- Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- Saber que disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (auto corrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.)
- Autoevaluar y autocriticar su desarrollo y auto control. (Auditool, 2012)

c. Beneficios para la organización.

- Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazos y definir la distribución de cada empleado.
- Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no solo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo. (Auditool, 2012)

1.5.11 Métodos de evaluación del desempeño

Para (Chiavenato, 2007). Se pueden emplear varios sistemas de evaluación del desempeño y

estructurar cada uno de ellos en forma de método de evaluación que resulte adecuado para el tipo y las características del personal implicado. Esta adecuación es importante para que el método produzca resultados.

La elección de tomar las competencias laborales generales, parte de una mirada del entorno entendiendo que la organización del trabajo de hoy en día exige más unas capacidades aplicables en distintos sectores y en distintos niveles de cargos, que conocimientos muy específicos. Las competencias laborales generales por un lado son estratégicas porque finalmente los trabajos lo que exigen es tener una capacidad muy alta de aprendizaje a los entornos laborales que pueden ser distintos y que no sólo se refieren a empleos tradicionales sino también a formas de generación de ingreso por oferta propia. (Rodríguez, 2005)

Los principales métodos de evaluación del desempeño son:

A. Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas

Éste es el método de evaluación más empleado y divulgado; asimismo, el más simple. Su aplicación requiere tener sumo cuidado a fin de neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, los cuales pueden interferir en los resultados. Es objeto de muchas críticas cuando reduce los resultados a expresiones numéricas por medio de tratamientos estadísticos o matemáticos para neutralizar las distorsiones de orden personal de los evaluadores. (Chiavenato, 2007)

El método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados. De este modo, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, mientras que las columnas verticales representan los grados de variación de esos factores. Éstos son seleccionados y escogidos previamente a efecto de definir las cualidades que se pretende evaluar en el caso de cada persona o puesto de trabajo. Cada factor es definido mediante una descripción sumaria, simple y objetiva. Cuanto mejor sea esa descripción, tanto mayor será la precisión del factor. Cada uno es dimensionado a efecto de que retrate desde un desempeño débil o insatisfactorio hasta uno óptimo o excelente. (Auditool, 2012)

B. Método de elección forzosa

El método de elección forzosa es un método de evaluación del desempeño desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses durante la Segunda Guerra Mundial para escoger a los oficiales de las Fuerzas Armadas de Estados Unidos que debían ser promovidos. El ejército

estadounidense estaba preocupado por contar con un sistema de evaluación que neutralizara los efectos de halo, la subjetividad y el proteccionismo típicos del método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas al mismo tiempo que permitiera resultados de evaluación más objetivos y válidos. El método de elección forzosa, aplicado experimentalmente, produjo resultados muy satisfactorios y, más adelante, fue adaptado e implantado en varias empresas (Berkshire & Highland, s/f)

C. Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo

Es un método de evaluación del desempeño que se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de éstos, se registran las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, con base en el análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación más amplio que, además de un diagnóstico del desempeño del empleado, ofrece la posibilidad de planear con el superior inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización. (Thomas & Harper, s/f)

D. Método Funcional.

La aproximación funcional refiere a desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo. Generalmente se usa este modelo a nivel operativo y se circunscribe a aspectos técnicos. (Hoyos & Ducuara, 2009)

E. Método Conductista.

El modelo conductista se centra en identificar las capacidades de fondo de la persona que conlleva a desempeños superiores en la organización. Generalmente se aplica a los niveles directivos en la organización y se circunscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas. (Hoyos & Ducuara, 2009)

F. Método Constructivista.

De acuerdo a las expresiones de (Quesada, 2003). En el modelo constructivista no se define a priorizarlas competencias del personal, sino las construye a partir del análisis y proceso de solución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización. En esta perspectiva, las competencias están ligadas a los procesos en la organización: es el desarrollo de las competencias y la mejora de los procesos.

G. Modelo de evaluación de desempeño por competencias

De acuerdo a lo manifestado por (Hoyos & Ducuara, 2009). Los modelos de instrumentación de la competencia laboral que existen a nivel mundial son múltiples, según el enfoque que se quiera dar al aprendizaje del personal y la posición que ocupa la persona en la estructura de mando y responsabilidades de la organización.

Pueden coexistir varios enfoques a la vez en la organización, sin que esto afecte negativamente la coherencia como sistema. Algunas de las clasificaciones se presentan en las siguientes tres clases: funcionalista, conductista y constructivista.

Para el caso del presente estudio y teniendo en cuenta que el marco en el que se define el modelo de competencias, se asocia a Manual de Funciones para cada cargo se decide retomar la fundamentación del modelo funcional de competencias. (Hoyos & Ducuara, 2009)

1.5.11.1 Pasos para la implementación de la evaluación de desempeño por competencias

De acuerdo a los aportes de (Capuano, 2016), los pasos para la implementación de la evaluación del desempeño por competencias deben considerar diez aspectos importantes:

- 1. Intención de hacer la evaluación de desempeño:** El gerente de la compañía, el departamento de recursos humanos o algún otro sector con fuerza política suficiente dentro de la misma, manifiesta el deseo y necesidad que se aplique algún sistema de evaluación de desempeño.
- 2. Análisis de sistemas posibles:** Como se está hablando de evaluación de desempeño por competencias, en el momento de analizar y escoger el sistema adecuado, no se puede tener en cuenta los tradicionales, los habitualmente utilizados. Por lo tanto, cada compañía tendrá que diseñar uno propio según las competencias a evaluar, congruente con las estrategias del negocio.
- 3. Confección del diccionario de competencias:** Tomando como referencia el paso anterior, los managers se encargan de la elaboración de un listado de las competencias a evaluar inherentes a la compañía. Las mismas se alinean con la misión y visión planteadas por la compañía ya que el desarrollo adecuado de las competencias son el medio para alcanzar los objetivos organizacionales. Algunas competencias a evaluar pueden ser:

- Liderazgo: es una habilidad que posee una persona para desarrollar con iniciativa determinadas actividades y obtener la aceptación de un grupo social de forma destacada.
 - Integridad: se dice que una persona es íntegra cuando respeta los condicionamientos planteados, actuando de rectitud sobre las acciones emprendidas sin que las circunstancias puedan desviarlo de sus objetivos.
 - Empowerment: es utilizado para delegar funciones y otorgar atribuciones a los empleados para desarrollar su trabajo y solucionar problema que se dan a nivel interno.
 - Iniciativa: hace referencia al tipo de persona que actúa con intuición dejado llevar por un impulso positivo para alcanzar resultados favorables.
 - Orientación al cliente: se encuentra directamente relacionada con la información confiable que se pueda ofrecer a los clientes sobre determinada acción, bien o servicio.
 - Trabajo en equipo: se denomina trabajo en equipo al compromiso que asume las personas de una organización u empresa para desarrollar actividades en bien común.
- 4. Diseño de la evaluación:** Este paso es fundamental ya que tiene que cubrir todos los aspectos que la compañía considera necesarios evaluar en sus empleados, quienes deberán sentirse abarcados en ella. Por tal motivo, el departamento de recursos humanos interactuará con profesionales estadísticos para tal fin, de modo de alcanzar un diseño propio, atractivo, sencillo de realizar y completo.
- 5. Comunicación:** Esta etapa consta de la comunicación del sistema a implementar a todos los miembros de la compañía. Es recomendable que el Departamento de Recursos Humanos sea el encargado de esta tarea y lo puede realizar de diversas formas dependiendo el negocio de la empresa:
- Pequeñas reuniones por sectores.
 - Reuniones generales (depende del tamaño de la empresa).
 - Vía Intranet.
 - Boletín interno extraordinario.
 - Cartelera, etc.

6. **Entrenamiento a los involucrados:** Los involucrados son los evaluadores y los evaluados. Deben conocer cómo funciona el sistema y cuál es el rol de cada miembro en el mismo con el fin de evitar errores y malgastar el tiempo en el momento de poner en práctica la evaluación. En este paso se recomienda también hacer una prueba piloto con una muestra de los futuros evaluados con el fin de detectar algún fallo de comprensión.
7. **Tiempo de evaluación:** Este gran momento es recomendable que sea en una fecha cercana a fin de año. El tiempo de duración dependerá del tamaño de la compañía y del método que utilice para la evaluación (Intranet, entrevistas personales, formularios manuales, etc.). Independientemente, se recomienda que los plazos sean fijados previamente para que la misma no se prolongue innecesariamente.
8. **Contenidos de la evaluación:** Devueltos los formularios al departamento de recursos humanos, es el tiempo de analizar los contenidos y detectar los conflictos que se manifiestan en las evaluaciones. A partir de dicho análisis, el mencionado departamento deberá tomar decisiones sobre potencial, carrera, capacitación, remuneraciones de cada empleado evaluado y seguidamente informarles a los mismos los resultados y futuros planes de acción que se tomarán con los jefes de cada área y siguiendo los objetivos estratégicos organizacionales.
9. **Análisis del sistema:** El final del proceso es el momento para analizar y reflexionar las virtudes y defectos del sistema y del modo de implementación del mismo (recursos materiales, humanos, financieros; estrategias, tiempos, reacciones al sistema, clima laboral, etc.), con la finalidad de mejorarlo y adecuarlo aún más a las características de la compañía para el próximo año.
10. **Feedback y seguimiento continuo:** Para completar este modelo no se puede dejar de lado el seguimiento y mejoramiento continuo (retroalimentación) que generalmente en otros procesos o modelos se deja como actividad secundaria. En la gestión por competencias, el seguimiento y retroalimentación están revestidos de una importancia decisiva ya que se centra en el acompañamiento de la evaluación a través del futuro desempeño

1.5.12 Etapas para el desarrollo de la evaluación del desempeño

Para (Olmedo, Plazaola, & Olmedo, 2012). Las etapas para el desarrollo de la evaluación del desempeño, incluyen normalmente las siguientes etapas:

- **Etapa de Planeación:** en esta etapa se planea y organiza cuidadosamente todo el trabajo de análisis de cargos para minimizar cualquier tipo de resistencia. Dependiendo de la situación en que se encuentra la empresa, pueden darse los siguientes pasos:
 - a. **Determinación de los cargos que van a describirse:** deben examinarse cuidadosamente cuáles son los cargos que van a describirse e incluir sus características.
 - b. **Elaboración del organigrama:** al colocarse el puesto en el organigrama, se obtiene información adicional.
 - c. **Elaboración del cronograma de trabajo:** especificando los tiempos y por donde se iniciará el programa de análisis. El éxito de un programa puede verse afectado si el programa se inicia durante un período de incertidumbre económica o intranquilidad laboral, ya que los empleados podrían considerar al programa como una amenaza para su seguridad. Es importante que el programa se introduzca en el departamento en que los supervisores y empleados estén más dispuestos a cooperar.
 - d. **Elección de los métodos de análisis que se aplicarán:** los métodos se escogen según la naturaleza y las características del cargo.
 - e. **Selección de los factores de especificaciones:** se realiza sobre la base de dos criterios, - Criterio de generalidad: abarca aquellos factores que deben estar presentes en la totalidad de los cargos. - Criterio de variedad o diversidad: comprende los factores que deben variar según el cargo.
 - f. **Dimensionamiento de los factores de especificaciones:** Los factores de especificación constituyen un conjunto de medidores que sirven para analizar un cargo, por lo que se hace necesario dimensionarlos para establecer que segmento de su totalidad servirá para analizar un determinado conjunto de cargos.
 - g. **Graduación de los factores de especificaciones:** un factor de especificación se gradúa para facilitar y simplificar su aplicación. La graduación consiste en asignarles valores que representan segmentos de su amplitud de variación.

- **Etapa de Preparación:** en esta etapa se reúnen a las personas y se preparan los esquemas y materiales de trabajo. Esta fase comprende las siguientes actividades:
 - a. **Reclutamiento, selección y entrenamiento de las personas que conformarán el equipo de trabajo:** las personas a cargo del proyecto deben comprender los propósitos que se persiguen y cómo se obtendrán con objeto de poder explicar el programa a otros miembros de la organización.
 - b. **Preparación del material de trabajo:** confección del material impreso para que ayude al personal a familiarizarse con los propósitos y beneficios del análisis de puestos.
 - c. **Disposición del ambiente.**
 - d. **Recolección previa de datos**

- **Etapa de Ejecución:** en esta etapa se procederá a recolectar los datos relativos a cada uno de los cargos que se analizarán y luego se redactará el análisis. Un detalle de las actividades que se realizarán en esta etapa son:
 - a. **Recolección de los datos:** el analista obtiene la información del puesto según el método escogido. Para que el análisis de puestos cumpla los objetivos, los datos proporcionados deben ser precisos. Las personas responsables de reunir y revisar los datos deben estar atentas a la omisión de hechos importantes, la inclusión de declaraciones imprecisas, la tendencia a exagerar la dificultad o importancia del cargo.
 - b. **Selección de los datos obtenidos**
 - c. **Redacción provisional del análisis**
 - d. **Presentación de la redacción provisional:** Las descripciones provisionales de cada puesto se entregan al supervisor inmediato para que las compruebe y apruebe. Redacción definitiva del análisis.
 - e. **Presentación de la redacción definitiva del análisis:** para la aprobación por el organismo responsable de su oficialización en la empresa.

1.5.13 Competencias laborales

Según manifiesta (Martínez, 2013). A partir de las denominadas competencias básicas, las competencias laborales presuponen su desarrollo, debido a que han permitido desenvolverse, profundizarse y especificarse en modos profesionales. Por tanto, debe conversarse con los trabajadores que ejercen competencias como parte de su profesión cotidiana. Normalmente, las personas trabajan y se desenvuelven en distintos roles laborales. Rara vez se detienen a reflexionar sobre lo qué hacen, cómo lo hacen y cómo se dan cuenta de que obran bien y con calidad, en condiciones seguras de trabajo.

De lo anterior, puede inferirse que una competencia tiene mayor nivel que una habilidad, debido a que integra un conjunto de habilidades, conocimientos y comportamientos que subyacen en el individuo para desempeñar con éxito una actividad dada. Dicho de otro modo, una competencia integra: saber, saber hacer, saber ser, querer hacer y poder hacer.

(Donna, 2003). En su conjunto conducen a la competencia que resulta observable para los demás y que permite establecer diferentes niveles de desempeño de las personas en su ámbito personal o profesional, ya sea durante la realización de tareas diversas o en sus interacciones sociales. Por tanto, la competencia puede considerarse como un nuevo paradigma del empleo. Los atributos que debe tener un trabajador para ocupar un determinado puesto. En las actuales condiciones de competitividad y productividad el concepto de competencia hace referencia a

la formación y desarrollo del capital humano. El concepto competencia busca definir y evaluar las capacidades del trabajador según su desempeño en una situación de trabajo. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada.

Existen diversas teorías para su clasificación, aunque la que se presenta a continuación es la que más se ajusta a la compleja tarea de evaluarlas. Existen dos grandes grupos de competencias: (Capuano, 2016)

Visibles

- **Destrezas:** Manera en que una persona realiza sus tareas.
- **Conocimientos:** Información que una persona posee sobre áreas específicas.

No visibles

- **Concepto de uno mismo:** Actitudes, valores o imagen propia de una persona.

Rasgos de la personalidad: Es el núcleo de la personalidad más difícil de detectar (Capuano, 2016)

1.5.13.1 Factores de especificación de las competencias laborales

De acuerdo a (Olmedo, Plazaola, & Olmedo, 2012). Los factores de especificaciones son puntos de referencia que permiten analizar una gran cantidad de cargos de manera objetiva; son instrumentos de medición, contruidos de acuerdo con la naturaleza de los cargos existentes en la empresa. El análisis de cargos se refiere a estos factores de especificaciones, que pueden aplicarse a cualquier tipo o nivel de cargo.

- **Requisitos intelectuales:** incluye los siguientes factores de especificaciones:
 - **Requerimientos educacionales:** incluyen la educación formal mínima, cursos especiales o el entrenamiento técnico considerado necesario.
 - **Experiencia:** la mínima cantidad y tipo de experiencia requerida para que un empleado ocupe un puesto, generalmente puede expresarse en términos objetivos y cuantitativos.
 - **Requerimientos de conocimientos específicos:** pueden incluir un conocimiento sobre ciertos asuntos particulares, que no pueden cubrirse con los requerimientos educacionales o la experiencia.

- **Adaptabilidad al cargo:** habilidad requerida en un individuo para encajar en una situación particular y para trabajar armoniosamente con otros.
- **Iniciativa necesaria.**
- **Aptitudes necesarias.**
- **Requisitos físicos:**
 - **Esfuerzo físico necesario:** incluye la cantidad de esfuerzo físico requerido para desempeñar un puesto, el tipo de esfuerzo y la duración en tiempo en que debe mantenerse tal esfuerzo.
- **Responsabilidades implícitas:** es práctica común, sumarizar los diferentes tipos de responsabilidades que el empleado puede requerir:
 - **Supervisión de personal**
 - **Material, herramientas o equipos**
 - **Dinero, título o documentos**
 - **Contactos internos o externos**
 - **Información confidencial**
- **Condiciones de trabajo:**
 - **Ambiente de trabajo:** se refiere al medio físico dentro del cual debe desempeñarse el puesto.
 - **Riesgos:** consiste en enumerar los riesgos que pudieran ocasionar daño físico. La especificación de los riesgos puede ayudar a asegurar que las personas asignadas a puestos peligrosos cuenten con las calificaciones mentales y físicas necesarias para desempeñar el trabajo en forma segura.
 - **Beneficios:** incluye
 - * Capacitación
 - * Remuneración
 - * Carrera, etc.

1.5.14 Formulario de análisis ocupacional

El formulario de análisis ocupacional es un procedimiento utilizado para la correcta administración del proceso de revisión a la clasificación y valoración de puestos por cumplimiento de requisitos. Ver anexo 1

1.5.15 Procesos administrativos de gestión de talento humano

La moderna gestión de talento humano implica varias actividades, como descripción y análisis de cargo, planeación, de Recursos Humanos, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar, entre otros.

1.5.15.1 Tipos De Procesos:

Mecánica: comprende a la planeación (trata más o menos de que cosas se van a realizar en la empresa, se realizan y se cuentan con los organigramas, recursos, funciones, propósitos, objetivos, estrategias, políticas, programas, presupuestos, procedimientos, Organización: división del trabajo y de la coordinación; jerarquización, departamental, descripción de funciones

Dinámica: aquí está la dirección que se encarga de ver que se realicen las tareas y para ello cuenta con la supervisión, liderazgos, comunicación, motivación y por último, encontramos al control que es el encargado de decir como se ha realizado, que se hizo, y compara los estudios, Dirección: toma de decisión, integración, motivación, comunicación y supervisión.

Control: Establecimiento de estándares, medición, retroalimentación y corrección (Guzmán A, 2013, págs. 2-8)

Apoyo: Es el que provee y mantiene el Talento humano competente, el mismo que es requerido por cada uno de los procesos para lograr la misión y la visión de la institución.

Pasos

- Identificación de los requerimientos y necesidades de recursos humanos
- Identificación de requerimientos de formación
- Retroalimentación de la gestión (Castillo P, 2015, págs. 2-4)

1.5.15.2 Objetivos

Los objetivos del proceso administrativo se subdividen en:

- **Planeación:** Determinación de escenarios futuros y del rumbo a donde se dirige la empresa, y de los resultados que se pretenden obtener para minimizar riesgos y definir las estrategias para lograr la misión de la empresa con una mayor probabilidad de éxito, en

este proceso intervienen: la filosofía, valores, visión, misión, propósitos, premisas, investigación, objetivos, estrategias, políticas, programas, se maneja bajo el principio del objetivo y del cambio de estrategias, son de tipo cualitativas y cuantitativas, ejemplificándola en la: Gráfica de Gantt, FODA, CPM, PERT.

- **Organización:** Consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones, y responsabilidades, así como el establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo, es importante porque suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, reduciendo costos e incrementando la productividad, y duplicidad de funciones, contiene la división del trabajo mediante la jerarquización, el tramo de control, la departamentalización, descripción de funciones y coordinación, se utiliza en los organigramas, manuales, diagramas de flujo o procesos, carta de distribución del trabajo y o análisis de puestos.
- **Coordinación o Integración:** Es la selección y obtención de los recursos necesarios para ejecutar planes, también comprende los recursos materiales, humanos, financieros y tecnológicos, es importantes porque si es eficientes implica una reducción de costos, así como también una correcta selección de recursos humanos, es determinado por el tiempo, las fuentes de abastecimiento, elección adecuada de proveedores, y selección de recursos humanos de acuerdo a estándares, se utiliza en los exámenes psicométricos, la entrevista, el análisis de los puestos.
- **Comando o Dirección:** Es la ejecución de todas las etapas del proceso administrativo, mediante la conducción y orientación del factor humano y el ejercicio del liderazgo, hacia el logro de la misión y la visión de la entidad, sirve para la toma de decisiones, comportamiento, actitudes y conducta adecuadas, influye, guía y dirige al grupo de trabajo, se usa en modelos matemáticos, programación, lineal, estadístico, camino crítico.
- **Control:** Se basa en el establecimiento de los estándares para evaluar los resultados obtenidos con el objeto de comparar, corregir desviaciones, prevenirlas y mejorarlas continuamente, sirve para comprobar la efectividad de la gestión, promoviendo el aseguramiento de la calidad. Protegiendo a los activos de la empresa, y estableciendo las medidas para prevenir errores y reducir costos y tiempo, con este objetivo se utilizarán: Sistemas de Información, Gráficas, y diagramas, estudio de métodos, indicadores de control interno y métodos cuantitativos (Chavenato, 2011)

1.6 Idea a defender

Una oportuna evaluación al desempeño laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., ayudará a mejorar los niveles de rendimiento en el Talento Humano, para alcanzar una eficiente gestión institución.

CAPÍTULO II:

2 Marco metodológico

2.1 Modalidad de la investigación

Las modalidades empleadas en la investigación fueron:

2.1.1 *Modalidad cuantitativa*

(Editorial Vértice, 2008) En el ejercicio de la investigación cuantitativa, los investigadores están capacitados para elaborar constructos, medir escales, diseñar cuestionario, tomar muestras y efectuar análisis estadísticos de datos. Además, deben tener una gran habilidad para convertir estructuras de datos numéricos en información textual significativa.

Este tipo de modalidad fue necesaria para llegar a determinar cómo los procesos que consideran la aplicación de una evaluación al desempeño del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda (Matriz - Ambato), influyen en el desarrollo general de la institución y su rendimiento.

2.1.2 *Modalidad cualitativa*

Para Editorial Vértice, et al., 2008. Los métodos de investigación cualitativa incorporan, de forma superficial, algunos elementos científicos, pero carecen de elementos fundamentales que tengan verdadera confiabilidad, Por tanto, este tipo de investigación se centra en la recolección de datos primarios de pocas muestras de sujetos a los que se hacen preguntas o cuyo comportamiento se observa.

Con el uso de esta modalidad se logró determinar el modelo a seguir para el desarrollo de la evaluación al desempeño del talento humano de la cooperativa Kullki Wasi Ltda y los procesos que exigen las etapas de evaluación.

2.2 Tipos de investigación

2.2.1 *Investigación de campo*

(Hernandez, 2011), indica que: “Es el proceso que, utilizando el método científico, permite obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad social, (investigación pura), o

bien estudiar una situación para diagnosticar necesidades y problemas a efectos de aplicar los conocimientos con fines prácticos”

Este tipo de investigación aportó al estudio sistemático de los hechos en el lugar donde se originan los acontecimientos que en este caso es la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda (Matriz - Ambato), con la finalidad de efectuar un estudio profundo de las principales causas y efectos que provocan la falta de una evaluación al talento humano y el desconocimiento sobre el aporte brindado.

2.2.2 Investigación bibliográfica – documental

Según (Matos, 2017), la investigación bibliográfica documental “es un procedimiento científico, un proceso sistemático de indagación, recolección, organización, análisis e interpretación de información o datos en torno a un determinado tema”.

Se utilizó una investigación bibliográfica, por cuanto la temática empleada en el desarrollado del trabajo exige el sustento de conceptualizaciones técnicas provenientes de textos de consulta, documentos de la web, artículos de periódicos y revistas, tesis los cuales han sido debidamente referenciados.

2.3 Población y muestra

2.3.1 Población

La población objeto de estudio la conformaron los 49 empleados de la cooperativa, por lo que no fue necesario aplicar el cálculo de la muestra, considerándose pertinente trabajar con la totalidad del personal, a los cuales se les aplicó la evaluación.

Tabla 1-2: Población de estudio

Población	f	%
Gerente general	1	2%
Empleados	48	98%
Total	49	100%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda
Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

2.4 Métodos y técnicas e instrumentos

2.4.1 Métodos

- **Inductivo**

Según (Hurtado & Toro): La deducción es un proceso mental o de razonamiento que va de lo universal o general a lo particular. Consiste en partir de una o varias premisas para llegar a una conclusión. Es usado tanto en el proceso cotidiano de conocer como en la investigación científica.

Se utilizó como referencia el método de evaluación por competencias, al mostrar en su contenido los parámetros que se deben abordar para ejecutar la evaluación de desempeño al personal de la cooperativa.

- **Analítico sintético**

(Herrera, 2015), manifiesta que el método analítico sintético: “Es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis de la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia.

Este método aportó significativamente al desarrollo de la investigación por cuanto partiendo del análisis sobre el desempeño laboral de los empleados de la cooperativa, se llegó a sintetizar los resultados a través de la emisión de recomendaciones presentadas en el informe de evaluación.

2.4.2 Técnicas

- **Encuesta**

Se realizó encuesta con preguntas de fácil comprensión, estas fueron estructuradas de manera cerrada, con la finalidad de evitar una doble interpretación sobre los resultados alcanzados.

2.4.3 Instrumentos

- **Cuestionario**

El uso de cuestionarios fue una alternativa necesaria para obtener información relevante sobre los aspectos que se encuentran influenciando en el desempeño laboral de los empleados de la entidad financiera.

- **Guía de entrevista**

Se elaboró una guía de entrevista con preguntas acordes al tema de investigación, la cual fue aplicada al Gerente. Director de Talento Humano y Director Financiero de la COAC, para conocer su apreciación sobre la evaluación al talento humano de la cooperativa.

CAPÍTULO III:

3. Resultados, discusión de los resultados

3.1 Resultados de la entrevista

Tabla 1-3: Entrevista funcionarios de la COAC Kullki Wasi Ltda.

Preguntas		Gerente	Director Talento Humano	Director Financiero
1	¿Conoce usted cuáles son sus competencias?	Desde luego estoy al tanto de lo que debo hacer dentro de cooperativa	Sí, tengo claro cuáles son las actividades que me corresponde desempeñar en el cargo que asumo.	Tengo muy claro que competencias me corresponden desempeñar en el cargo que desempeño.
2	¿Le han proporcionado un manual de funciones para su área de desempeño?	No se ha diseñado un manual para el cargo, a futuro quizá se pueda proporcionar una guía para desempeñar el cargo.	La cooperativa no ha proporcionado ningún documento en el cual se pueda conocer sustentar las acciones adoptada en el área.	No cuento con un manual, pero si un plan de cuentas que nos permite referenciar las operaciones de la cooperativa.
3	¿Por qué existe desconocimiento de los empleados en ciertos aspectos relevantes de sus funciones?	Se debe a que no se proporciona una inducción oportuna que ayuda a conocer las actividades que deben desempeñar.	Faltan programas de capacitación, orientados hacia las actividades de mayor dificultad.	Es necesario que los directivos consideren programas de capacitación para mejorar el desempeño laboral.
4	¿En su área los colaboradores reciben capacitación para actualizar sus conocimientos?	Sí, aun cuando las capacitaciones fueron en asuntos generales, a cierto personal.	Se dieron capacitaciones en asuntos generales, pero no en aspectos específicos.	Dentro del área financiera no se proporcionó capacitaciones en este periodo.
5	¿Conoce las necesidades de los empleados a su cargo, en cuanto a las actividades que desarrollan?	No del todo, de eso se encargan los Directores de cada departamento.	La verdad no conozco todas las necesidades de los empleados, pero considero que debe implementarse un sistema para peticiones y con ello saber que requieren los empleados	En mi departamento estoy al tanto de las necesidades de mi equipo de trabajo, pero desafortunadamente no se puede obtener todo cuanto se requiere, por cuanto son los Directivos quienes deciden lo que mejor conviene a los intereses de la cooperativa.
6	¿Se han implementado sistemas de evaluación al desempeño laboral de los empleados de la COAV?	En este periodo no se han realizado evaluaciones al desempeño laboral.	No se ha dado la oportunidad de evaluar a los empleados, por tal razón se desconoce cómo se encuentran desempeñándose	No se han realizado evaluaciones de ningún tipo en la cooperativa.

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

Las respuestas obtenidas demuestran la falta de comprometimiento por parte de los Directivos, por cuanto se desconoce los niveles de aporte que los empleados brindan a la entidad financiera y la capacitación que requieren para mejorar el desempeño laboral, entre otros aspectos.

3.2 Resultados de la encuesta

1. ¿En la institución se han realizado evaluaciones al desempeño del talento humano?

Tabla 2-3: Evaluaciones al talento humano

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	3	6%
No	46	94%
Total	49	100%

Fuente: Encuesta al personal.

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

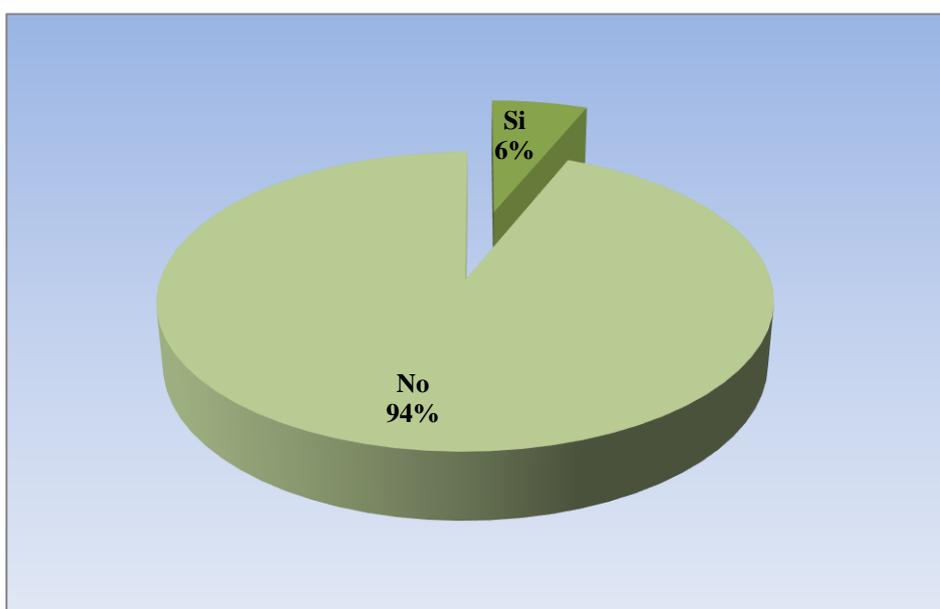


Gráfico 1-3: Evaluaciones al talento humano

Fuente: Tabla 2-3

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

Análisis

Se aplicó la encuesta a los empleados de la cooperativa de los cuales el 6% que representa a 3 encuestados indicó tener conocimiento sobre la realización de evaluaciones al desempeño del talento humano, mientras que el 94% que implica la opinión de 48 empleados supo manifestar que no se han realizado evaluaciones de este tipo.

2. ¿Las evaluaciones permitirá identificar las debilidades del talento humano permitiendo aplicará medidas correctivas sobre los inconvenientes?

Tabla 3-3: Identificar debilidades del talento humano

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	45	92%
No	4	8%
Total	49	100%

Fuente: Encuesta al personal.

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

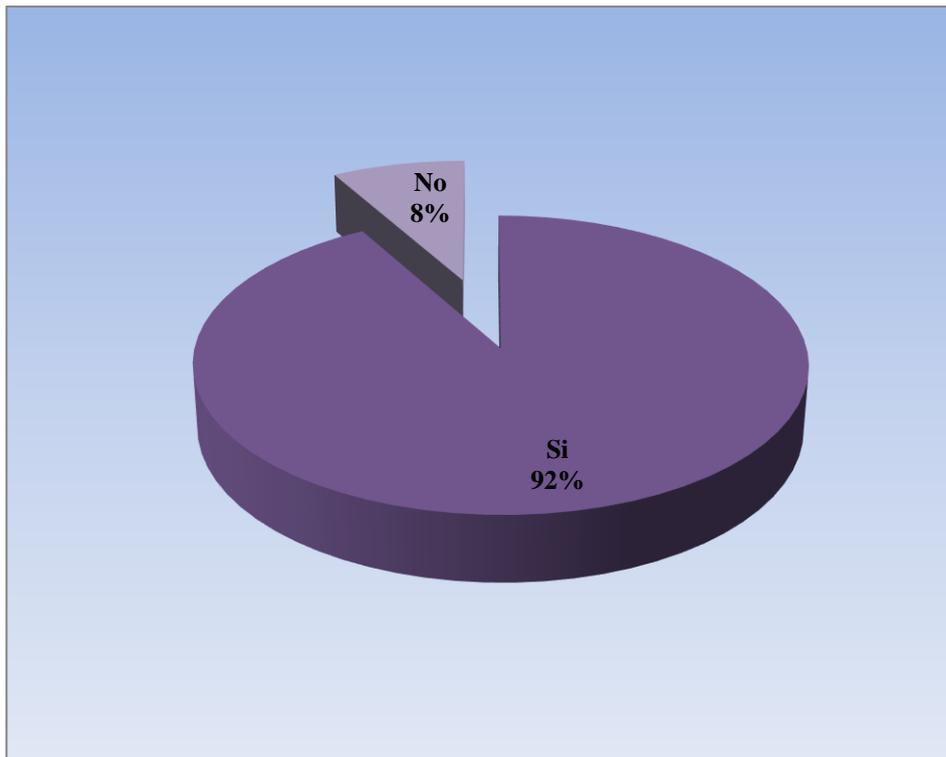


Gráfico 2-3: Identificar debilidades del talento humano

Fuente: Tabla 3-3

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

Análisis

Un porcentaje del 92% (45 Empleados encuestados), expresaron que a través de las evaluaciones se pueden llegar a identificar las debilidades que el talento humano tiene al ejecutar las funciones asignadas, pero el 8% (4 encuestados) opina que la evaluación no siempre puede identificar este problema.

3. ¿Considera usted que la ejecución de una evaluación al talento humano aportará al mejoramiento de los procesos institucionales?

Tabla 4-3: Los procesos institucionales

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	22	45%
No	27	55%
Total	49	100%

Fuente: Encuesta al personal.

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

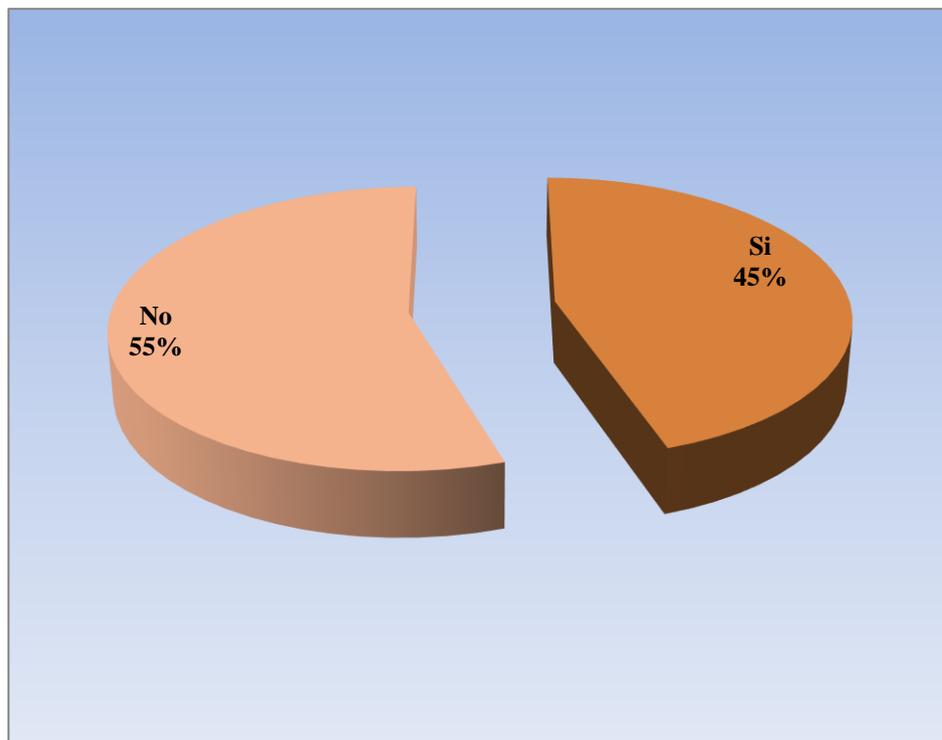


Gráfico 3-3: Los procesos institucionales

Fuente: Tabla 4-3

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

Análisis

El 45% que representa la opinión de 22 encuestados supo manifestar que las evaluaciones al talento humano aportan en el mejoramiento de los procesos institucionales, pero el 55% no está de acuerdo con esta afirmación realizada.

4. ¿La evaluación del desempeño ayudará a cumplir los objetivos planificados en la cooperativa?

Tabla 5-3: Cumplimiento de objetivos

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	36	73%
No	13	27%
Total	49	100%

Fuente: Encuesta al personal.

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

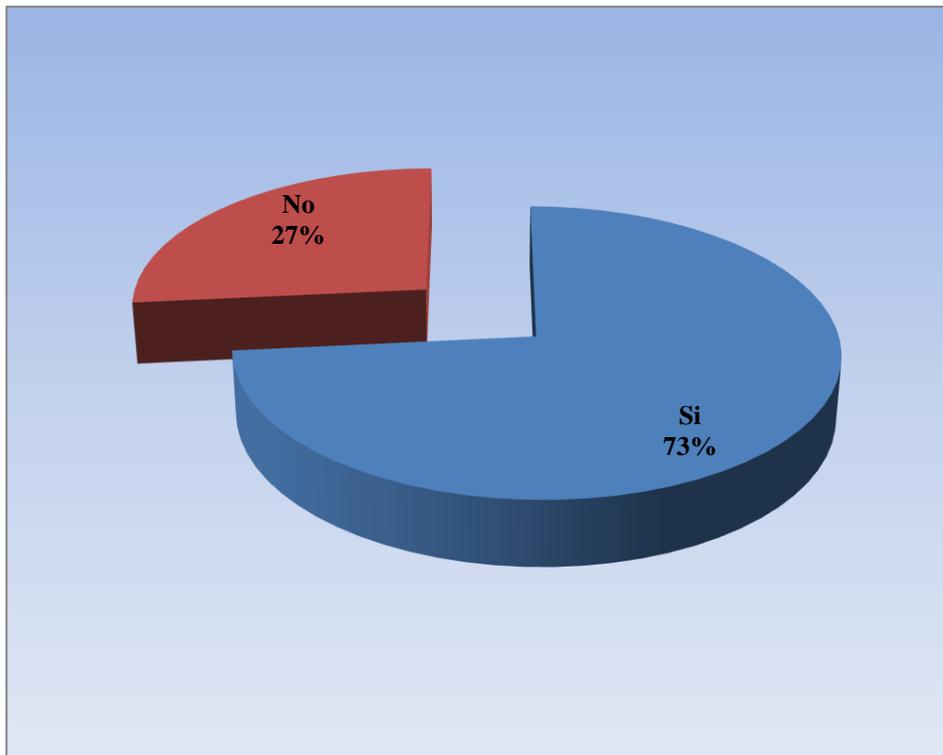


Gráfico 4-3: Cumplimiento de objetivos

Fuente: Tabla 5-3

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

Análisis

Se observa que el 73% (36 encuestados) está de acuerdo en que la ejecución de una evaluación al desempeño ayudará al cumplimiento de objetivos planificados, y el 27% de los encuestados (13 empleados) no concuerdan con esta afirmación.

5 ¿Cree usted que a través de los resultados de la evaluación se pueda brindar una retroalimentación de conocimientos a los empleados para mejorar su condición actual?

Tabla 6-3: Brindar sus conocimientos

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	45	92%
No	4	8%
Total	49	100%

Fuente: Encuesta al personal.

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

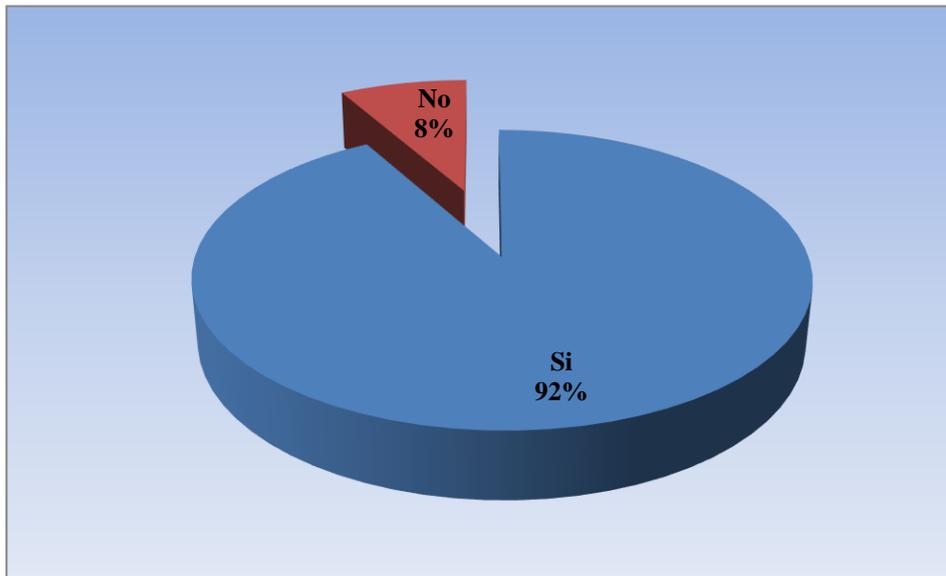


Gráfico 5-3: Brindar sus conocimientos

Fuente: Tabla 6-3

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

Análisis

El 92% que representa la expresión de 25 personas manifestaron que una retroalimentación de conocimientos ayudará a mejorar las condiciones de los empleados, pero el 8% que corresponde a la opinión de 4 empleados de la cooperativa no concuerdan con sea necesario realizar el proceso mencionado.

6 ¿Considera usted que posee los conocimientos técnicos suficientes para desempeñarse en el área asignada?

Tabla 7-3: Conocimientos técnicos

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	31	63%
No	18	37%
Total	49	100%

Fuente: Encuesta al personal.

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

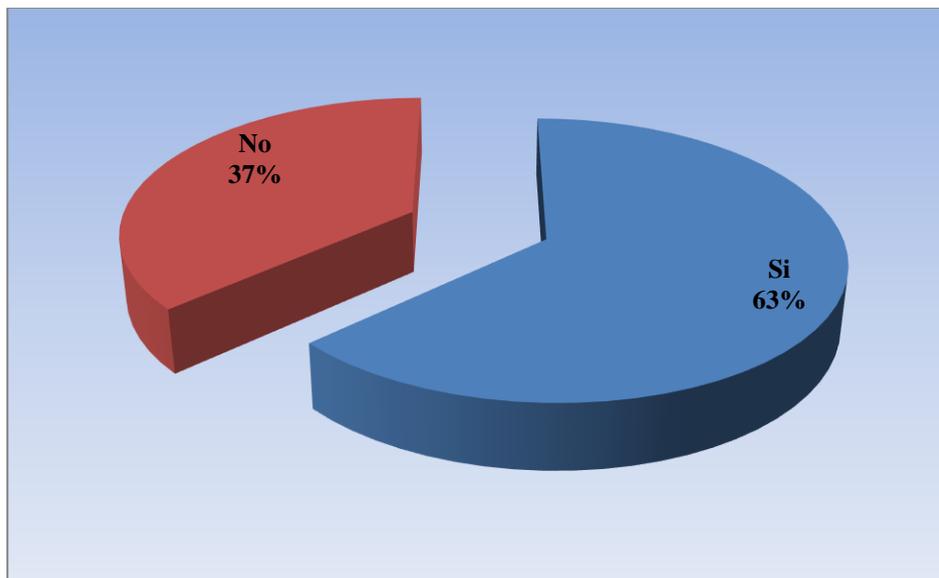


Gráfico 6-3: Conocimientos técnicos

Fuente: Tabla 7-3

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

Análisis

De un total de 49 encuestados el 63% correspondiente a 31 encuestados supieron indicar que los empleados poseen los conocimientos técnicos para desempeñar sus funciones, y un 37% (18 empleados encuestados) expresaron no tener la preparación adecuada para desarrollar las funciones asignadas al cargo que desempeñan.

7 ¿Ha recibido capacitación técnica acorde a las funciones que exige su actual puesto de trabajo?

Tabla 8-3: Capacitación técnica

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	35	71%
No	14	29%
Total	49	100%

Fuente: Encuesta al personal.

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

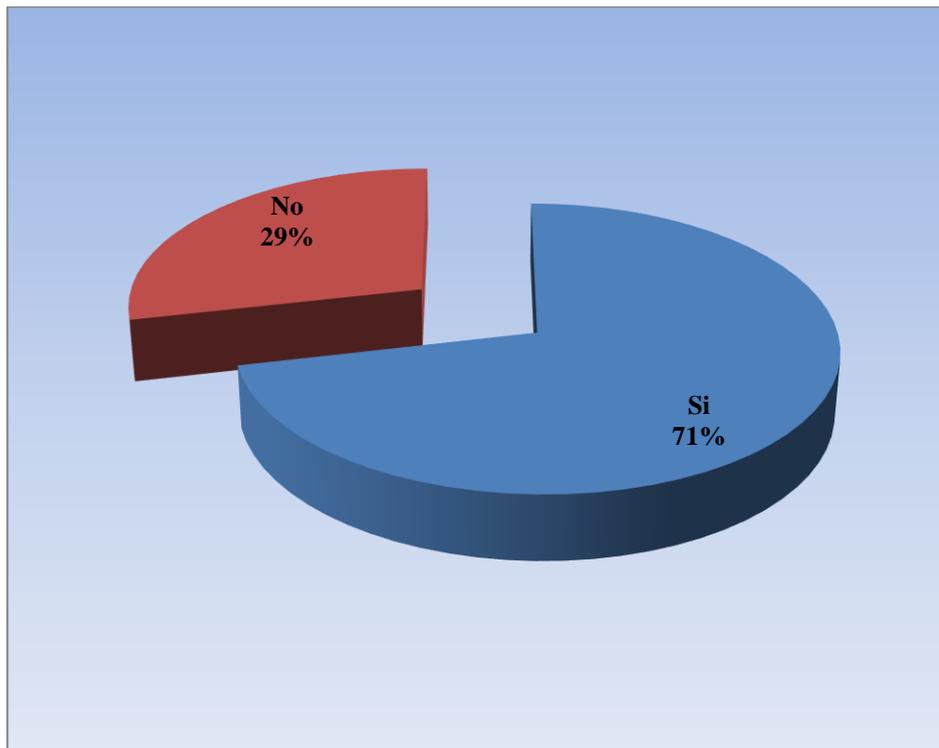


Gráfico 7-3: Capacitación técnica

Fuente: Tabla 8-3

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

Análisis

El 71% (35 empleados encuestados) supieron indicar que han recibido capacitación acorde a las funciones que exige el cargo que se les ha asignado en la institución financiera, a pesar de ello el 29% (14 encuestados) afirman no haber recibido capacitación para ejercer apropiadamente sus cargos.

8 ¿Cree conveniente la aplicación de una evaluación de desempeño al talento humano de la cooperativa?

Tabla 9-3: Evaluación del desempeño

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	47	96%
No	2	4%
Total	49	100%

Fuente: Encuesta al personal.

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

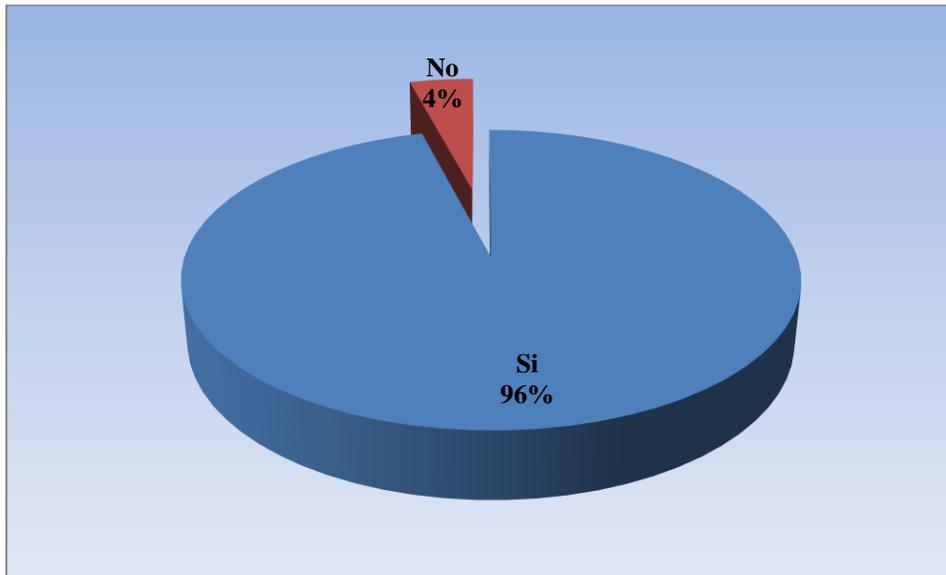


Gráfico 8-3: Evaluación del desempeño

Fuente: Tabla 9-3

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

Análisis

Un 96% de los empleados a los que se les aplicó la encuesta están de acuerdo en que se realice una evaluación al desempeño del talento humano, no obstante, el 4% no comparte esta idea, por cuanto considera que esto no ayudará a mejorar los problemas que tienen el talento humano de la cooperativa.

3.3 Verificación de la idea a defender

Este trabajo de investigación se verifica en su idea a defender que una oportuna evaluación al desempeño laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., ayudará a mejorar los niveles de rendimiento en el Talento Humano, para alcanzar una eficiente gestión institución Gracias a las preguntas de la encuesta 5,7 y las 8 y de la entrevista la 1-2 y la 3 respectivamente. Al aplicar la encuesta se logró determinar que un alto porcentaje del 94% de los empleados coincide en que no han sido evaluados en la cooperativa razón por la que se desconoce el aporte que brindan a la institución financiera, por otra parte, no se ha identificado las áreas que requieren de la adopción de medidas correctivas, razón por la cual el 92% de los empleados están de acuerdo en que se realicen evaluaciones para identificar las debilidades y sobre los resultados trabajar para mejorar su desempeño.

Un porcentaje mayoritario del 55% considera que se debe ejecutar una evaluación al talento humano de la cooperativa, con la finalidad de mejorar los procesos institucionales; la opinión del 92% de los encuestados con relación al tema de la evaluación al desempeño es que, mediante una retroalimentación de los conocimientos adquiridos para el desarrollo de las actividades propias de la cooperativa, es conveniente para mejorar las condiciones laborales de los empleados.

Los empleados de la institución consideran en un porcentaje del 63% que poseen los conocimientos para desarrollarse en las diferentes áreas de la cooperativa, esto se debe a que han recibidos la debida capacitación por parte de la institución así lo afirman el 71% de los encuestados.

Se observó que para el 96% de los empleados la ejecución de una evaluación al desempeño del talento humano de la cooperativa, es una opción para determinar la manera en la que se encuentran desarrollando sus actividades.

En conclusión, la evaluación es una alternativa que aportará a la institución crediticia a determinar los aspectos que los que debe mejorar para que su desempeño laboral sea eficiente.

3.4 Evaluación por competencia al talento humano de la COAC Kullki Wasi Ltda.

3.4.1 Introducción

Consideramos que el establecer procesos de evaluación de desempeño es una forma de gestionar un sistema de mejoramiento, continuo con el cual se logre destacar los niveles de competitividad de los colaboradores que integran la entidad financiera, e introducir un cambio de mentalidad sobre los enfoques de eficiencia y aprovechamiento.

La finalidad principal de evaluar al talento humano de la COAC Kullki Wasi Ltda., es dar a conocer el aporte que los empleados brindan para tomar decisiones oportunas en base a criterios objetivos, de ahí que la evaluación tiene una orientación funcionalista con la cual se identificarán las competencias de los empleados en cada una de las áreas de desempeño, debido a que su accionar depende en gran parte al entorno en el cual se desarrolla.

Los parámetros a considerar en la evaluación están relacionados a las habilidades, conocimientos y aptitudes de los empleados, situación que debe ser coincidente con el proceso de reclutamiento, selección y capacitación que la cooperativa brinda a su personal.

Para el departamento de talento humano alcanzar un equilibrio entre la cooperativa y el personal es un reto, en el que juega un importante papel la evaluación del desempeño, con la aplicación de esta herramienta se aportará información relevante para implementar acciones que contribuyan al mejoramiento constante. En el desarrollo de la presente evaluación al talento humano se ha tomado como referente el método de elección forzada sugerido por Idalberto Chiavenato y Martha Alles y se ha considerado la realidad de la cooperativa de ahorros y crédito Kullki Wasi Ltda, en la cual no se ha realizado evaluaciones al talento humano para determinar si este cumple con parámetros de eficiencia y eficacia dentro de las funciones ejecutadas.

Tabla 10-1: Foda

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Compromiso de los directivos con el cumplimiento de objetivos• Equipo de profesionales multidisciplinarios• Apertura de la cooperativa hacia modelos de gestión innovadores• Disposición por parte de cooperativa a la mejor formación del talento humano	<ul style="list-style-type: none">• Formación del personal dentro de la cooperativa• Conducta guiada por valores corporativos para el eficiente desarrollo del talento humano basado en transparencia y respeto.• Cooperativa con sólida trayectoria crea confianza entre los socios.• Espacios adecuados

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • No existe un control apropiado del riesgo • Limitaciones en el liderazgo de las personas que manejan los equipos trabajo en las diferentes áreas de la cooperativa. • Limitada fluidez en la comunicación afecta la calidad de los servicios brindados • Debilidades en el sistema de gestión administrativa del personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Escaso presupuesto para la formación del personal. • La situación del país hace que la gestión del talento humano en algunos espacios se convierta en una unidad reactiva. • Baja competitividad en las ofertas salariales debido al impacto de la crisis económica. • Cambios en el marco legal hace compleja la relación empleado – empresa. • Fuga de talentos por situación país.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

La matriz FODA considera varios aspectos que deben ser analizados para alcanzar un desempeño eficiente del talento humano que colabora en la institución, para ello es conveniente que el gerente evalúe de manera periódica el desempeño del talento humano, la finalidad del proceso es conocer en qué medida se encuentra brindando su aporte y que aspectos deben ser considerados para una retroalimentación.

3.4.2 Organigrama estructural de la Coac kullki Wasi Ltda.

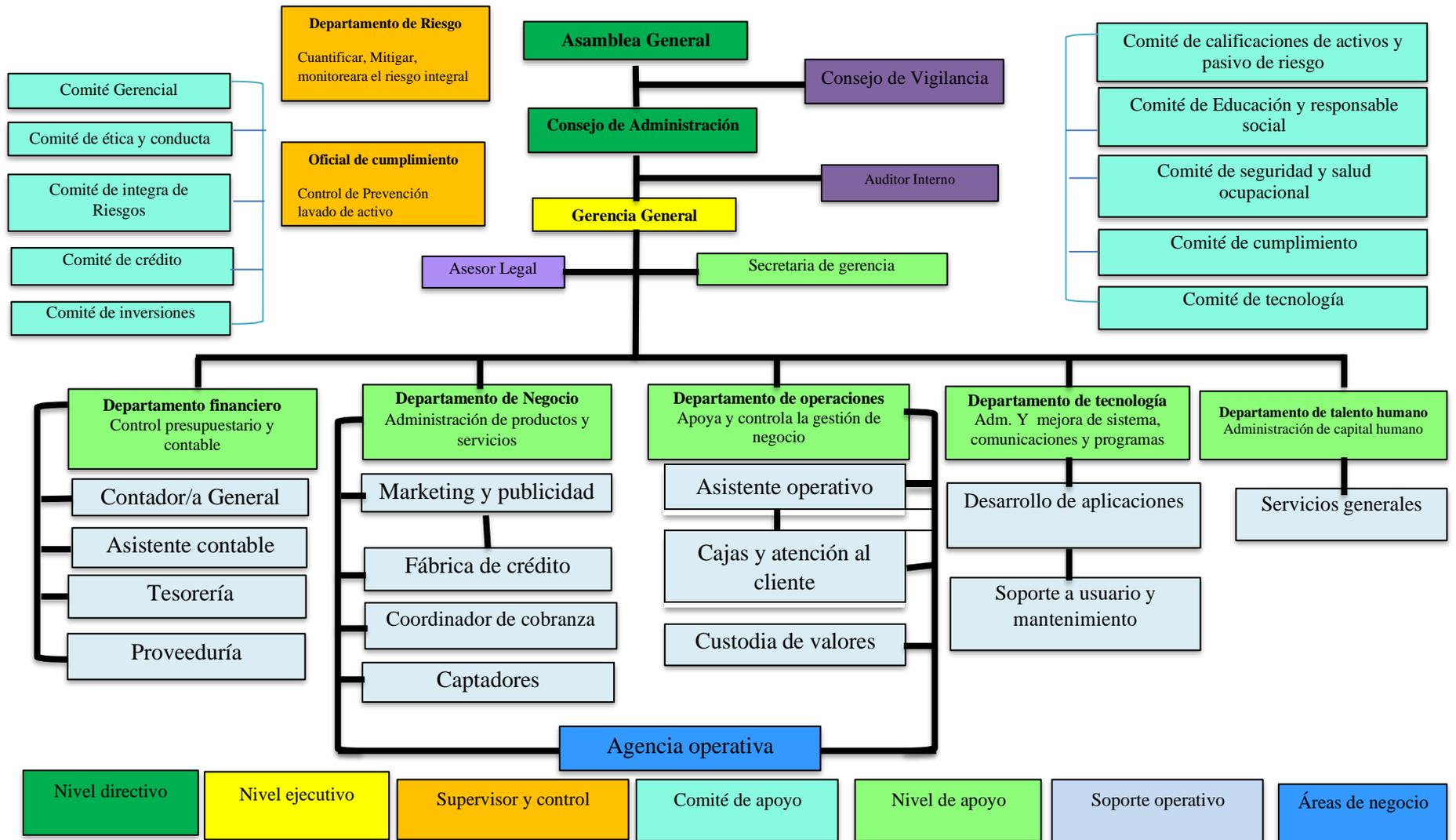


Gráfico 9-3: Organigrama estructural

Fuente: COAC Kullki Wasi

3.4.3 *Objetivos de la evaluación*

Entre los objetivos que persigue la evaluación al talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., se mencionan los siguientes:

- Medir el potencial del talento humano en cada una de sus áreas de trabajo.
- Verificar el cumplimiento de funciones asignadas a cada empleado.
- Evaluar la gestión del talento humano para con la institución.
- Determinar las habilidades reales frente a las funciones asignadas.
- Mejorar la productividad del colaborador en la institución y su nivel de satisfacción laboral.

3.4.4 *Justificación*

La evaluación al desempeño laboral del Talento Humano de la COAC Kullki Wasi Ltda., fundamenta su ejecución debido a la necesidad que los directivos poseen de conocer el aporte que cada empleado brinda a la institución, para la implementación de estrategias que aporte al mejoramiento de la cultura organizacional y de las competencias laborales.

Al evaluar al personal se identificará las debilidades que se encuentran restando eficiencia organizacional, la funcionalidad de este proceso va más allá de otorgar una simple calificación, por el contrario, pretende concientizar tanto a los directivos de la Cooperativa como a los empleados, de la importancia que tiene el cumplir con aspectos agregadores de valor a las actividades que se ejecutan.

A través de la evaluación se logrará determinar qué medidas correctivas se deben adoptar para mejorar las condiciones en las que se encuentran los empleados, aportando con ello a la minimización de los riesgos propios de las actividades que ejerce la entidad.

3.5 *Normativa sugerida*

Se ha considerado dos aspectos importantes dentro de la propuesta para desarrollar

El primero, referente a los requerimientos que se deben considerar para el reclutamiento y selección del personal, asegurándose de que este cumpla con el perfil solicitado, ya que los costos en formación y capacitación aumentarían notablemente al incorporar personal sin la adecuada preparación para desempeñar el cargo. Por esta razón es conveniente mantener una normativa establecida para guiar las acciones que conduzcan a la ejecución de procesos eficientes en lo referente a la selección del personal.

El segundo, establece los componentes a evaluar, los rangos con los que se asignara la calificación, y los parámetros que se tomaran en consideración para valorar al empleado.

- **Normativa para el proceso de selección del talento humano**

Objetivo del proceso.

- Comprobar si los procedimientos de reclutamiento y selección de los candidatos se apegan a los requerimientos exigidos por la cooperativa y el perfil que el cargo exige.

Procedimiento de evaluación bajo cumplimiento de normas internas establecidas en la cooperativa.

Tabla 11-2: Procedimiento para selección de personal

Responsable Talento Humano	Procedimientos	Verifica	
		Si	No
	Partida presupuestaria nuevas contrataciones		
	Definir las fuentes de reclutamiento para el proceso		
	Comunicar a los colaboradores en caso de estar interesados en postular al cargo		
	Revisión de hojas de vida		
	Comunicar por medios externos el proceso de reclutamiento		
	Seleccionar los candidatos aptos para el cargo		
	Análisis hojas de vida		
	Verificación de datos y referencias		
	Convocar a entrevistas a los candidatos idóneos		
	Aplicar pruebas según parámetros consistentes con el cargo		
	Presentar informe sobre el avance del proceso		
	Comunicar oficialmente los resultados		
	Preparar al nuevo personal bajo el proceso de inducción		

Fuente: Políticas internas cooperativa.

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

El proceso para reclutamiento y selección del talento humano mantienen establecidos los lineamientos que se deben considerar para que la contratación sea exitosa, y sobre todo se dé estricto cumplimiento a las normas internas.

Factores del proceso para la preselección

Para que el proceso de preselección se cumpla de manera apropiada se deberá considerar:

➤ Etapa de selección

Esta etapa tiene por característica medir los factores que permiten cumplir con los requerimientos del cargo para buscar entre los candidatos a los que mejor se acerquen con lo establecido.

➤ Aplicación de pruebas psicométricas

Las pruebas psicométricas se encargarán de medir las capacidades y aptitudes de los candidatos, mediante estas pruebas se podrá observar el comportamiento de los aspirantes al cargo en el desarrollo de una tarea específica.

➤ Entrevistas

Con los resultados de las pruebas psicométricas, psicotécnicas y situacionales se podrá seleccionar a un máximo de cinco candidatos, quienes serán entrevistados por el Gerente de la cooperativa, en este proceso se busca la identificación de aspectos como la presentación personal, la experiencia, el interés por desempeñar el cargo y el conocimiento que posea sobre la entidad, para dejar constancia del procedimiento efectuado se debe calificar en un formato establecido para el efecto.

➤ Decisión

Esta es la parte final del proceso de selección, se debe elegir entre los candidatos al cargo aquel que cumpla con los requerimientos que exige la cooperativa, para ello se debe realizar un análisis de la descripción del cargo y las competencias que exige versus las del candidato al puesto, esto será respaldado por los resultados obtenidos en la aplicación de las pruebas técnicas de selección empleadas. Para concluir el Gerente deberá comunicar al candidato ganador y autorizar el proceso de contratación y vinculación a la cooperativa.

➤ **Sistema de calificación**

Tabla 12-3: Sistema de calificación

Factores	Calificación	Porcentaje de calificación
Pruebas Psicométricas	20	20%
Pruebas Psicotécnicas	20	20%
Pruebas situacionales	40	40%
Entrevista	20	20%
Puntaje total	100	100%

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

➤ **Informe de selección**

El Gerente conjuntamente con el Jefe de Talento Humano presentaran el informe en el cual se dará a conocer los resultados oficialmente del concurso, declarando al candidato ganador como nuevo colaborador de la cooperativa, para lo cual se procederá a cumplir con los requisitos legales que exige la normativa vigente.

- **Evaluación de desempeño por competencias**

El proceso de evaluación de desempeño por competencia, permitirá medir la capacidad y habilidades de los empleados de la cooperativa referente a las funciones y tareas asignadas.

Para una mejor comprensión de los parámetros establecidos dentro de la evaluación se ha diseñado el siguiente flujograma:

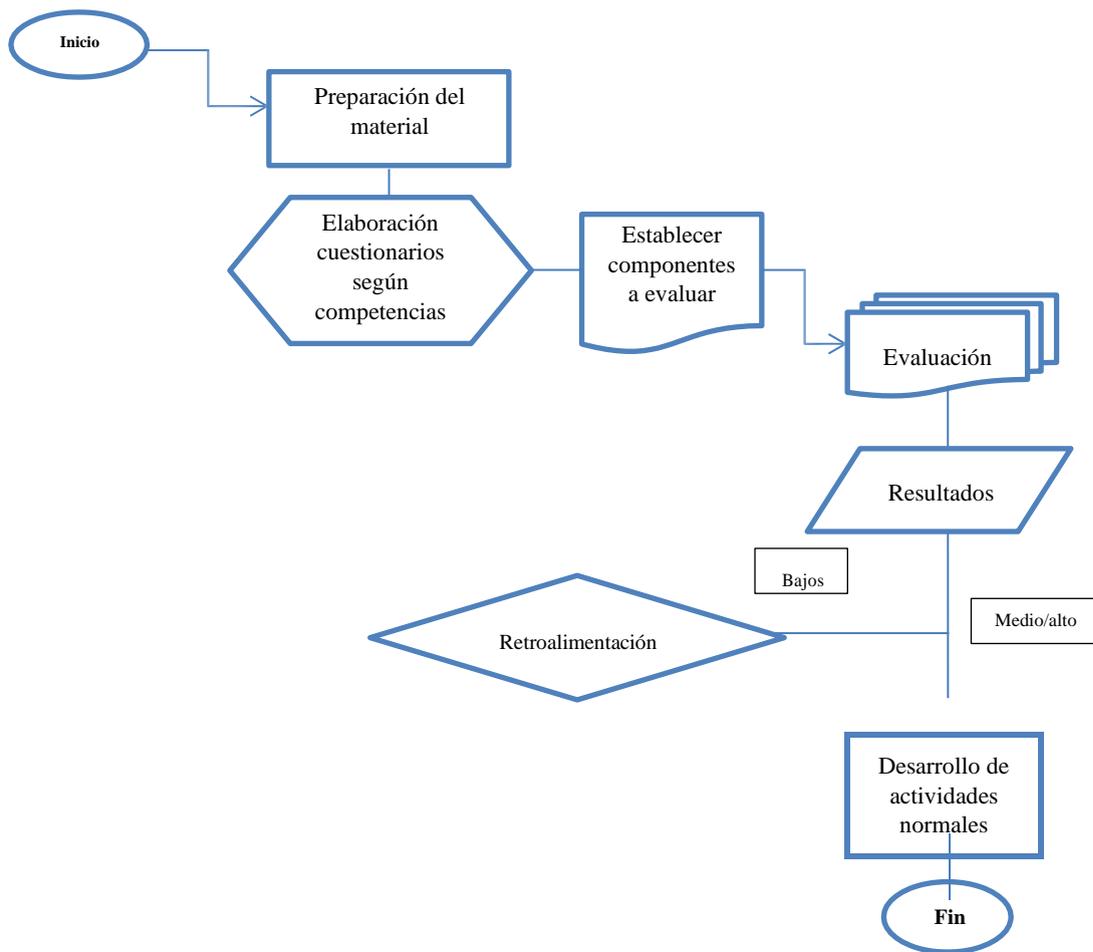


Gráfico 10-3: Flujograma del proceso de evaluación por competencias

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

Para el desarrollo de la evaluación se ha considerado los siguientes componentes:

3.5.1 Características de las competencias a ser analizadas

➤ Gestión institucional

Involucra las acciones que los empleados deben tomar para brindar su aporte a la cooperativa y propiciar un ambiente óptimo para el cumplimiento de metas y objetivos institucionales.

➤ Desarrollo de estrategias

El propósito que persigue el desarrollo de estrategias es buscar ventajas ante las situaciones que los entornos nos ofrecen para marcar la diferencia con otras instituciones que se dedican a una actividad similar.

➤ **Aptitudes**

Son características que define la personalidad de cada empleado y lo hacen especialmente idóneo para desempeñar determinada función.

➤ **Conocimiento del cargo**

Implica el desarrollo de funciones establecidas a través de un manual, normas o disposiciones que especifiquen de manera clara las obligaciones y alcance de las actividades que cada uno de los empleados de la cooperativa deban realizar para apoyar y alcanzar el crecimiento y cumplimiento de la entidad financiera.

3.5.2 Detalle de la puntuación a utilizar

La puntuación que se utilizará para valorar los diferentes aspectos en cada uno de los componentes evaluados se encuentra respaldada por lo establecido en la escala de Likert que va de 1 a 5 puntos respectivamente.

Es necesario mencionar que los niveles de frecuencia sugeridos se han establecido con un rango de puntuación de 0 – 5, lo que ayudará a determinar el nivel en el que se encuentran las competencias de acuerdo a los resultados obtenidos.

Tabla 13-3: Puntuación sugerida para evaluación por competencias

Opciones	Puntuación
Nunca	0
Ocasionalmente	1 a 3
Frecuentemente	4
Permanentemente	5

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

Para determinar la suma total alcanzada en cada componente se debe sumar los valores asignados, y posteriormente identificar el nivel de acuerdo al rango obtenido, el mismo que proporcionará el nivel de desarrollo de la competencia evaluada.

Para la asignación de la puntuación por niveles de desempeño se ha tomado como referente el método **de elección forzada** sugerido por Idalberto Chiavenato y Martha Alles, quienes manifiestan que a cada componente se le asigna un puntaje previamente establecido y de aplicación sencilla en la que el evaluador debe utilizar su criterio para asignar dicha calificación.

Tabla 14-3: Puntuación niveles de desarrollo de competencia

Niveles	Puntuación
Bajo (nivel estándar)	0 a 20
Moderado (nivel desarrollado)	21 a 35
Alto (alto desempeño)	36 a 50

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

3.5.3 Parámetros de evaluación

- **Autoevaluación:** en este tipo de evaluación el empleado da a conocer su percepción sobre las competencias que le han sido asignadas, valorando su propia capacidad la cual dispone para desarrollar determinada función o tarea. El porcentaje que se considera para este parámetro es del 20%, el mismo que se calculará de los valores obtenidos en la puntuación a cada componente.
- **Evaluación por parte del jefe inmediato:** el jefe evalúa a todos los colaboradores, por ser la persona que mejor identifica el nivel de desempeño de cada empleado de la cooperativa, a esta evaluación se le asignará el 50%, debido a que será un referente con mayor representatividad para evaluar el accionar de los empleados.
- **Evaluación por parte de pares:** los compañeros de trabajo de la misma área serán los que evalúen las competencias de los miembros de su equipo, esta evaluación se calculara con un porcentaje del 30%.

La evaluación ha sido sugerida con una puntuación para los cuatro parámetros distribuidos de la siguiente manera: Gestión institucional 20 puntos, Desarrollo de estrategias 20 puntos; Aptitudes 20 puntos y el Conocimiento del cargo con 40 puntos.

3.6 Evaluación al gerente

Título del Puesto: GERENTE GENERAL – CODIGO 02.010

Requisitos de cargo:

Los establecidos en la Ley. “Artículo 45.- Requisitos. - Sin perjuicio de los requisitos que se determinen en el estatuto social de la cooperativa, el gerente deberá acreditar experiencia en gestión administrativa, acorde con el tipo, nivel o segmento de la cooperativa y capacitación en economía solidaria y cooperativismo. Previo su nombramiento, deberá rendir la caución que corresponda.

Se prohíbe la designación de gerente a quien tenga la calidad de cónyuge, conviviente en unión de hecho o parentesco hasta en cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad, con algún vocal de los Consejos.” (Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., 2018)

Además, deberá ser bilingüe, de preferencia kichwa hablado.

Misión del cargo

Ejercer la representación de la institución en todos los ámbitos, responder por la conducción de la institución en todos los ámbitos de su funcionamiento, procurar y vigilar el cumplimiento de la normativa legal y estatutaria en vigencia, realizar su labor con energía, responsabilidad, entrega, equidad y justicia. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., 2018)

Actualización de la ficha de análisis ocupacional (FAO)

La finalidad de la ficha de análisis ocupacional es mantener actualizada la información relacionada con la nómina de talento humano, para ello se ha considerado seis parámetros que deben ser completados, este instrumento debe ser actualizado cada año y constituirse en una normativa que el Departamento de Talento Humano debe cumplir.

3.6.1 Resultados de la evaluación al Gerente de acuerdo al desarrollo de competencias

Tabla 15-3: Evaluación al Gerente

COMPETENCIA	AUTOE.	PUNT. PARCIAL 20%	EVAL DEL JEFE	PUNT. PARCIAL DEL JEFE 50%	EVAL. DE PARES	PUNT. PARCIAL DE PARES 30%	PUNTUACIÓN TOTAL
Gestión institucional	20	4	18	8	19	5.7	18.7
Desarrollo de estrategias	18	3.6	17	8.5	20	6	18.1
Aptitudes	19	3.8	19	9.5	19	5.7	19
Conocimiento del cargo	34	6.8	37	18.5	37	11.1	36.4
TOTAL							92.2
PROMEDIO							23.05

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

Tabla 16-3: Ponderación Gerente

Niveles de desempeño		
Alto (alto desempeño)	Moderado (desarrollado)	Bajo (estándar)
36 – 50	21 - 35	0 - 20

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

Según el análisis a los requerimientos que exige la institución para asignación de los altos directivos no se exige una formación académica apropiada, prevaleciendo otro tipo de normativa en la que se manifiesta la experiencia en cargos similares, por lo que el actual Gerente posee una

trayectoria amplia en este sentido, por otra parte, no existe ningún parentesco hasta en cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad con los Vocales que conforman los Consejos.

El gerente alcanzó 20 puntos en la autoevaluación realizada en el parámetro de Gestión institucional, mientras que el Consejo de Administración le ha otorgado un puntaje de 18 y en la calificación de pares han establecido una calificación de 19 puntos; la puntuación total alcanzada en este parámetro es de 18.7 ubicándolo en un Nivel estándar, debido a no se ha podido enfocar apropiadamente las de los empleados para que su trabajo se desarrolle con altos estándares de calidad.

En cuanto al desarrollo de estrategias, el Gerente alcanzó una puntuación total de 18.1 ubicándose en un Nivel Estándar, por lo que el desarrollo de tareas asignadas no se cumple en su gran mayoría, creando un ambiente de irresponsabilidad sobre las acciones emprendidas para alcanzar los objetivos y metas en la entidad.

El directivo de la cooperativa alcanzó una puntuación de 19 en el parámetro de aptitudes con un Nivel Desarrollado (Moderado) sobre la ejecución adecuada de ciertas actividades correspondientes a su cargo.

Finalmente, la puntuación que obtuvo en los conocimientos que tienen del cargo encomendado es de 36.4 permitiendo con ello ubicarse en un Nivel Desarrollado, por lo que deberá instruirse sobre las actividades que respalden su accionar como administrador y responsable de las decisiones tomadas en la institución crediticia.

El promedio total de la evaluación al Gerente es de 23.05 puntos, lo que de acuerdo a la tabla de ponderación se ubica en un nivel Moderado, debiendo considerarse ciertos aspectos que merecen ser analizados para mejorar el desempeño laboral.

3.6.1.1 Asistente de gerencia

Tabla 17-3: Evaluación asistente de gerencia

COMPETENCIA	AUTOE.	PUNT. PARCIAL 20%	EVAL DEL JEFE	PUNT. PARCIAL DEL JEFE 50%	EVAL. DE PARES	PUNT. PARCIAL DE PARES 30%	PUNTUACIÓN TOTAL
Gestión institucional	19	3.8	18	9	19	5.7	18.5
Desarrollo de estrategias	18	3.6	18	9	19	5.7	18.3
Aptitudes	19	3.8	17	8.5	19	5.7	18
Conocimiento del cargo	40	8	37	18.5	34	10.2	36.7
TOTAL							91.5
PROMEDIO							22.88

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

Tabla 18-3: Ponderación asistente gerencia

Niveles de desempeño		
Alto (alto desempeño)	Moderado (desarrollado)	Bajo (estándar)
36 – 50	21 - 35	0 - 20

Camacho, Blanca, 2019.

La asistente de gerencia en su evaluación al desempeño laboral a través de competencias alcanzó un 22.88 puntos en su calificación, la misma que de acuerdo a la tabla de ponderación se ubica en un rango moderado sobre el desarrollo de las funciones asignadas.

3.7 Evaluación al jefe financiero

Requisitos del cargo

Instrucción: Título de Ingeniero Comercial, Banca y Finanzas o carreras afines, calificado por la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria como Oficial de Cumplimiento y que cuenta con el certificado otorgado por la Unidad de Análisis Financiero UAF. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., 2018)

Experiencia: Al menos dos años en cargos similares.

Título del Puesto: Jefe Financiero – Código 04.010

Misión del puesto: Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades financieras, presupuestarias y contables de la Cooperativa, cumpliendo y vigilando por el cumplimiento en lo que corresponde a su competencia, de la normativa interna y de la emanada de los organismos de control por el personal de la institución, a fin de que el movimiento financiero sea manejado con transparencia, eficiencia, eficacia y oportunidad, con la finalidad de asegurar el manejo adecuado de la disponibilidad de los recursos económicos, una correcta y oportuna entrega de información a autoridades y organismos externos, optimizando su utilización, tendiendo a evitar el incurrir en riesgos innecesarios. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., 2018)

3.7.1 Resultados de la evaluación al Jefe Financiero

Tabla 19-3: Evaluación Jefe Financiero

COMPETENCIA	AUTOE.	PUNT. PARCIAL 20%	EVAL DEL JEFE	PUNT. PARCIAL DEL JEFE 50%	EVAL. DE PARES	PUNT. PARCIAL DE PARES 30%	PUNTUACIÓN TOTAL
Gestión institucional	19	3.8	19	9.5	18	5.4	18.7
Desarrollo de estrategias	18	3.6	17	8.5	17	5.1	17.2
Aptitudes	19	3.8	19	9.5	18	5.4	18.7
Conocimiento del cargo	39	7.8	39	19.5	38	11.4	38.7
TOTAL							93.3
PROMEDIO							23.33

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

Tabla 20-3: Ponderación Jefe Financiero

Niveles de desempeño		
Alto (alto desempeño)	Moderado (desarrollado)	Bajo (estándar)
36 – 50	21 - 35	0 - 20

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

El nivel de preparación académica del Jefe Financiero no ha concluido, de la revisión a la hoja de vida no se logró identificar la documentación que abalice el certificado emitido por la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria como Oficial de Cumplimiento razón por la cual el perfil del evaluado no es coincidente con los requerimientos exigidos en la normativa interna de la institución.

En lo referente a la experiencia, el empleado no cuenta con documentación que acredite el desarrollo de actividades en áreas afines, los resultados de la evaluación presentan los siguientes resultados:

La puntuación total en el parámetro de gestión institucional fue de 18.7, por lo que su nivel de desempeño es Estándar por cuanto su nivel de aporte a la cooperativa es mínimo; en el segundo parámetro analizado que es el de desarrollo de estrategias obtuvo 17.2 puntos con un similar nivel estándar que el anterior.

Las aptitudes desarrolladas por el Jefe Financiero llegan a registrar una puntuación de 18.7 valor que le permite ubicarse dentro de un nivel de desarrollo de desempeño en las actividades que se le han encomendado; en lo que respecta al conocimiento que el empleado posee del cargo su puntuación fue de 38.7 llegando a obtener un nivel desarrollado, por lo que se asume que la noción sobre las funciones que ejerce son las necesarias, respondiendo con ello a las exigencias que los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, Reglamento Orgánico de la

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y otras normas y disposiciones relacionadas con el tema financiero-contable, sin que exista un aporte mayor.

3.8 Evaluación al jefe de talento humano

Requisitos del cargo

Instrucción: Título universitario en carreras de Administración de Empresas, Economía, Finanzas, Contabilidad y Auditoría, Negocios y afines.

Experiencia: Mínimo 3 años de experiencia en cargos relacionados con la gestión de negocios en instituciones financieras, cooperativas de ahorro y crédito, tales como Oficial de Crédito, Jefe de Agencia, Asistente de Operaciones. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., 2018)

Título del Puesto: Jefe de Talento Humano – Código 04.040

Misión del puesto: Planificar, diseñar, organizar, coordinar, ejecutar, controlar y evaluar los diferentes procesos de desarrollo y administración de los recursos humanos de la Cooperativa, con la finalidad de que se conjuguen y alcancen los objetivos laborales tanto personales como institucionales. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., 2018)

3.8.1 Resultados de la evaluación al Jefe de Talento Humano

Tabla 21-3: Evaluación Jefe Talento humano

COMPETENCIA	AUTOE.	PUNT. PARCIAL 20%	EVAL DEL JEFE	PUNT. PARCIAL DEL JEFE 50%	EVAL. DE PARES	PUNT. PARCIAL DE PARES 30%	PUNTUACIÓN TOTAL
Gestión institucional	20	4	20	10	19	5.7	19.7
Desarrollo de estrategias	18	3.6	18	9	17	5.1	17.7
Aptitudes	18	3.6	20	10	17	5.1	18.7
Conocimiento del cargo	36	7.2	36	18	33	9.9	35.1
TOTAL							91.2
PROMEDIO							22.8

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

Tabla 22-3: Ponderación Jefe de Talento Humano

Niveles de desempeño		
Alto (alto desempeño)	Moderado (desarrollado)	Bajo (estándar)
36 – 50	21 - 35	0 - 20

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

El cargo a Jefe de Talento Humano requiere una persona con una preparación académica de tercer nivel, requisito que cumple el empleado evaluado, luego de la revisión a la documentación presentada se constata que el empleado no posee la experiencia solicitado para ejercer el puesto de trabajo, según la norma interna.

Como resultado a la evaluación por competencias se determinó que el nivel de desempeño del responsable del talento humano de la cooperativa obtuvo 19.7 puntos en la gestión que realiza en la institución por lo que se posiciona dentro del nivel de estándar.

En el desarrollo de estrategias la puntuación es de 17.7 y de 18.7 para las aptitudes posicionándolos dentro de niveles estándar.

En el conocimiento del cargo la calificación llegó a 35.1 puntos lo que implica un desempeño de un nivel desarrollado debido al rango considerado, en consecuencia, las actividades no se encuentran ejecutadas de la mejor manera lo que generan un deficiente desempeño.

3.9 Resultados alcanzados en la evaluación a los tres departamentos.

El enfoque que los indicadores de gestión tienen sobre las acciones emprendidas por los jefes departamentales evaluados ha permitido conocer las competencias que estos empleados tienen dentro del desarrollo institucional, notándose que las calificaciones dadas por parte de los superiores y personal por áreas acordes a sus puestos de trabajo son bajas, si se considera que las funciones deben mantener niveles aceptables para dirigir, coordinar y controlar las actividades que cada cargo exige.

Tabla 23-3: Resultado por departamento

Competencias Evaluados	Evaluación Jefe			Evaluación Pares		
	Gerente	Financiero	Talento Humano	Gerente	Financiero	Talento Humano
Gestión institucional	18	19	20	19	18	19
Desarrollo de estrategias	17	17	18	20	17	17
Aptitudes	19	19	20	19	18	17
Conocimiento del cargo	37	39	36	37	38	33

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

Con los resultados obtenidos tanto en la evaluación por los Jefes, muestran que, en la gestión institucional, desarrollo de estrategias y aptitudes el Jefe de Talento Humano es la persona con mayor proyección sobre este tipo de actividades, mientras que el Jefe Financiero posee un mayor conocimiento sobre las funciones asignadas, en el gráfico se puede apreciar las diferentes puntuaciones:

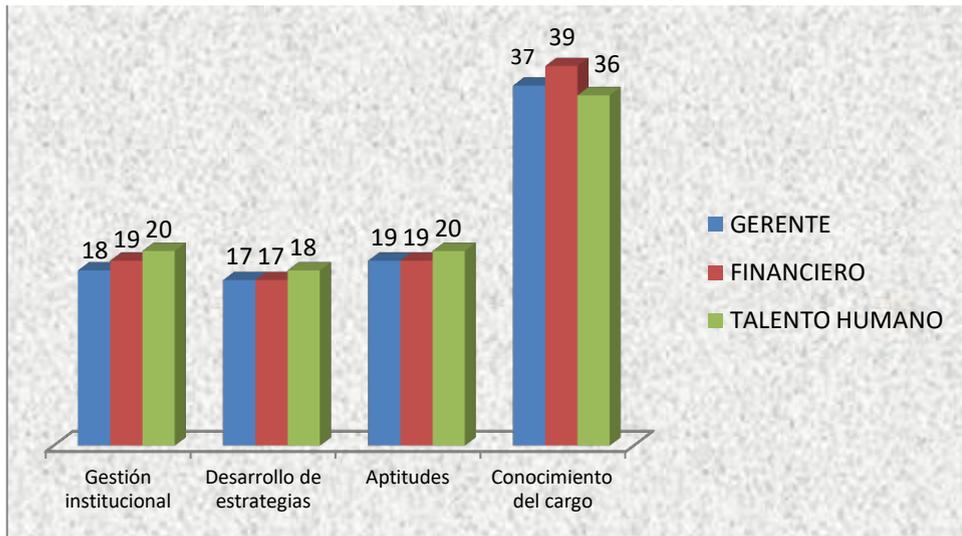


Gráfico 11-3: Calificación Jefes

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

En lo que se refiere a las puntuaciones otorgadas por los equipos de trabajo de las áreas evaluadas a la cual se la ha denominado evaluación de pares llegando a obtener los puntajes más altos el Gerente en los tres parámetros y un empate en puntuación con el Jefe Financiero en el cuarto componente de conocimiento del cargo, con una diferencia mínima el Jefe Financiero y de Talento Humano se puntuaron en los componentes evaluados, lógicamente con un análisis relativo a cada función desempeñada como se demuestra en el gráfico siguiente:

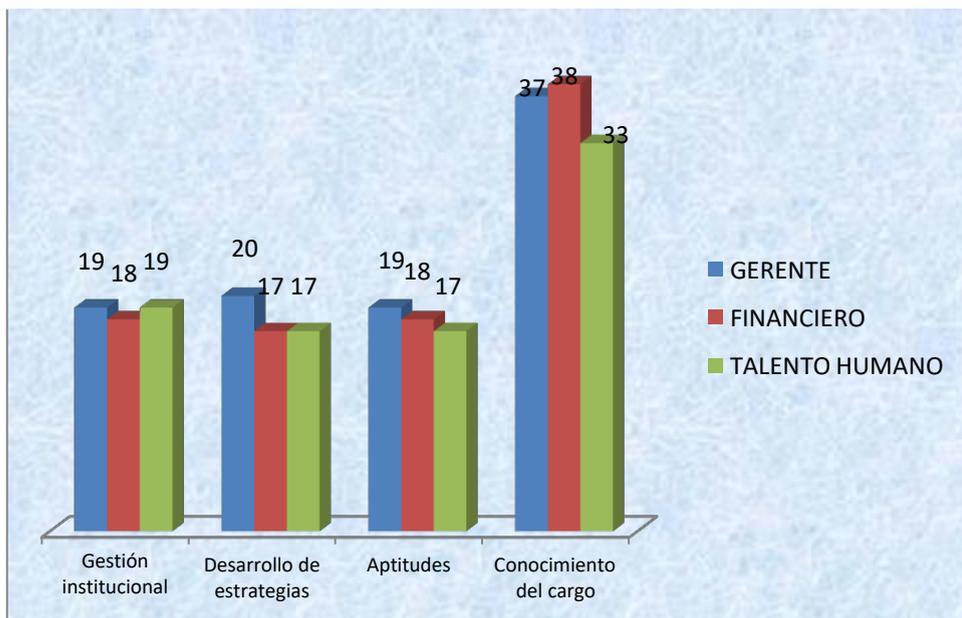


Gráfico 12-3: Evaluación de pares

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

De la evaluación realizada a los tres directivos se llegó a concluir que los niveles de desempeño alcanzados se encuentran dentro del nivel estándar o básico y desarrollado o medio lo que genera riesgos en la ejecución de ciertas actividades, por lo que será conveniente que se adopten medidas enfocadas en mejorar las condiciones actuales del personal en cuanto a la ejecución de sus funciones.

3.10 Evaluaciones por departamentos

3.10.1 Departamento financiero - contable

3.10.1.1 Evaluación Tesorero

Tabla 24-3: Evaluación Tesorero

COMPETENCIA	AUTOE.	PUNT. PARCIAL 20%	EVAL DEL JEFE	PUNT. PARCIAL DEL JEFE 50%	EVAL. DE PARES	PUNT. PARCIAL DE PARES 30%	PUNTUACIÓN TOTAL
Gestión institucional	16	3.2	19	9.5	18	5.4	18.1
Desarrollo de estrategias	18	3.6	17	8.5	20	6	18.1
Aptitudes	18	3.6	19	9.5	19	5.7	18.8
Conocimiento del cargo	35	7	39	19.5	37	11.1	37.6
TOTAL							92.6
PROMEDIO							23.15

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

Tabla 25-3: Ponderación Tesorero

Niveles de desempeño		
Alto (alto desempeño)	Moderado (desarrollado)	Bajo (estándar)
36 - 50	21 - 35	0 - 20

Elaborado por: Camacho Blanca. (2019)

Conforme a los requerimientos que el puesto de Tesorero exige, la persona asignada a desempeñar este cargo cumple con la condición académica que se propone en el perfil a un ingeniero en áreas afines a la contabilidad, y el actual encargado de la tesorería es profesional en contabilidad y auditoría.

Evaluados los componentes se ha llegado a determinar que el responsable de Tesorería obtuvo un promedio general de 23.15, lo que le permite situarse dentro de un nivel de desempeño Moderado o desarrollado, situación que ha permitido concluir que el colaborador desarrolla sus funciones dentro de parámetros normales.

3.10.1.2 Evaluación Contador

Tabla 26-3: Evaluación Contador

COMPETENCIA	AUTOE.	PUNT. PARCIAL 20%	EVAL DEL JEFE	PUNT. PARCIAL DEL JEFE 50%	EVAL. DE PARES	PUNT. PARCIAL DE PARES 30%	PUNTUACIÓN TOTAL
Gestión institucional	19	3.8	19	9.5	19	5.7	19
Desarrollo de estrategias	20	4	19	9.5	18	5.4	18.9
Aptitudes	18	3.6	20	10	19	5.7	19.3
Conocimiento del cargo	38	7.6	39	19.5	38	11.4	38.5
TOTAL							95.7
PROMEDIO							23.93

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

Tabla 27-3: Ponderación Contador general

Niveles de desempeño		
Alto (alto desempeño)	Moderado (desarrollado)	Bajo (estándar)
36 - 50	21 - 35	0 - 20

Elaborado por: Camacho Blanca. (2019)

La documentación que sustenta el perfil del cargo de Contador se encuentra en orden, el responsable cumple con los requerimientos.

En la evaluación se identificó un aporte significativo en el desempeño laboral calculado el promedio general el Contador llegó a obtener una puntuación de 23.93 lo que lo sitúa dentro de un nivel de desempeño Moderado o desarrollado.

Si se considera que el talento humano con este tipo de cargos debe mantener altos niveles de eficiencia en su desempeño, la realidad que la entidad financiera atraviesa es normal, con cierto grado de incertidumbre debido a las actividades propias de la institución.

3.10.1.3 Evaluación Asistente Contable

Tabla 28-3: Evaluación Asistente Contable

COMPETENCIA	AUTOE.	PUNT. PARCIAL 20%	EVAL DEL JEFE	PUNT. PARCIAL DEL JEFE 50%	EVAL. DE PARES	PUNT. PARCIAL DE PARES 30%	PUNTUACIÓN TOTAL
Gestión institucional	17	3.4	18	9	18	5.4	17.8
Desarrollo de estrategias	18	3.6	20	10	18	5.4	19
Aptitudes	20	4	17	8.5	19	5.7	18.2
Conocimiento del cargo	35	7	36	18	35	10.5	35.5
TOTAL							90.5
PROMEDIO							22.63

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

Tabla 29-3: Ponderación Asistente Contable

Niveles de desempeño		
Alto (alto desempeño)	Moderado (desarrollado)	Bajo (estándar)
36 - 50	21 - 35	0 - 20

Elaborado por: Camacho Blanca. (2019)

Los requisitos establecidos para el cargo de Asiste contable son coincidentes con el perfil que la empleada posee de acuerdo a lo analizado en sus hoja de vida, para la evaluación se consideró cuatro factores en los cuales la puntuación promedio alcanzada fue de 22.63, valor que al ser ubicado en la tabla de niveles de desempeño esté se posiciona dentro de un nivel Moderado o desarrollado, por las funciones encomendadas se puede deducir que se encuentra dentro de un promedio aceptable, no obstante se deberá adoptar procesos apropiados para mejorar las condiciones actuales en el área financiera – contable.

Resultados de la evaluación al departamento financiero – contable

Con los datos obtenidos se procedió a realizar un cálculo promedio del desempeño de los empleados que colaboran en esté departamento:

Tabla 30-3: Resultados Departamento Financiero - Contable

Competencias Evaluados	Evaluación Jefe			Evaluación Pares		
	Tesorero	Contador	Asistente contable	Tesorero	Contador	Asistente contable
Gestión institucional	19	19	18	18	19	18
Desarrollo de estrategias	17	19	20	20	18	18
Aptitudes	19	20	17	19	19	19
Conocimiento del cargo	39	39	36	37	38	35

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

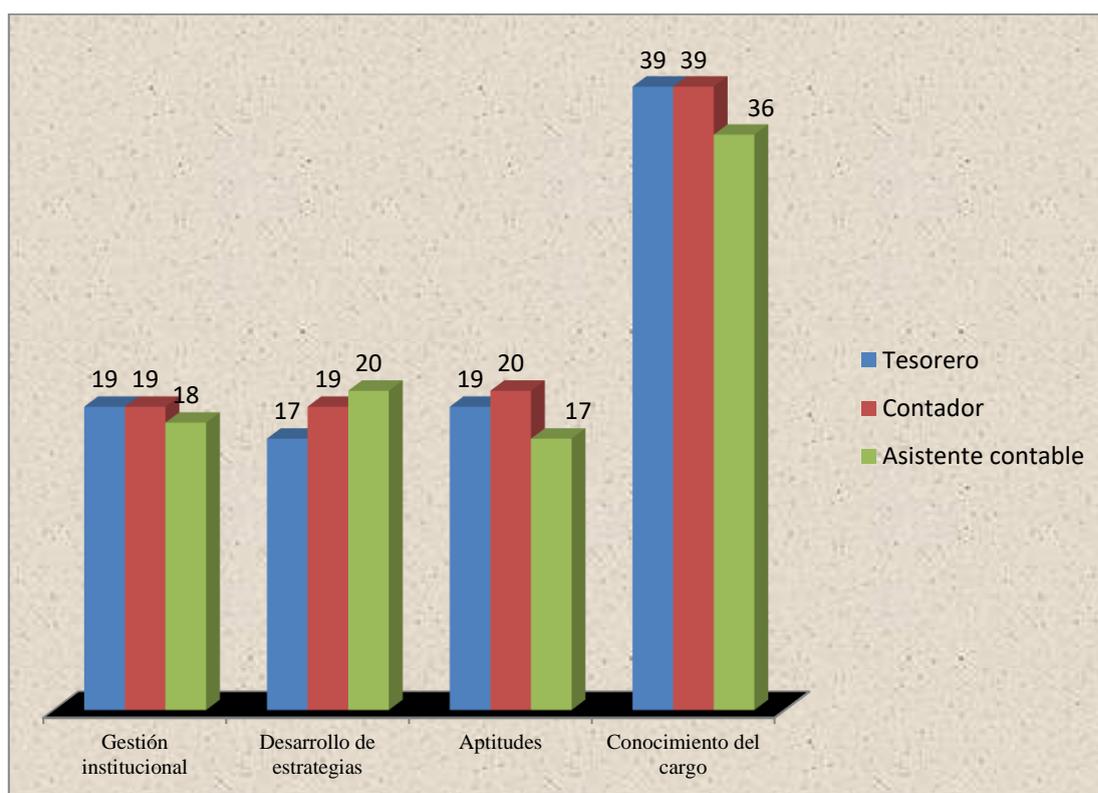


Gráfico 13-3: Evaluación Jefe personal financiero – contable

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

Conforme a la puntuación otorgada por el inmediato superior del departamento financiero – contable en la gestión institucional el Contador y Tesorero han obtenido un puntaje superior similar de 19 y 18 puntos para la Asistente contables; en el componente de Desarrollo de estrategias la Asistente contable obtuvo 20 puntos, en cuanto a las Aptitudes el Contador es quien se posicionó con el más alto puntaje y en lo que respecta a los Conocimientos del el Tesorero y Contador empataron en la puntuación con 39.

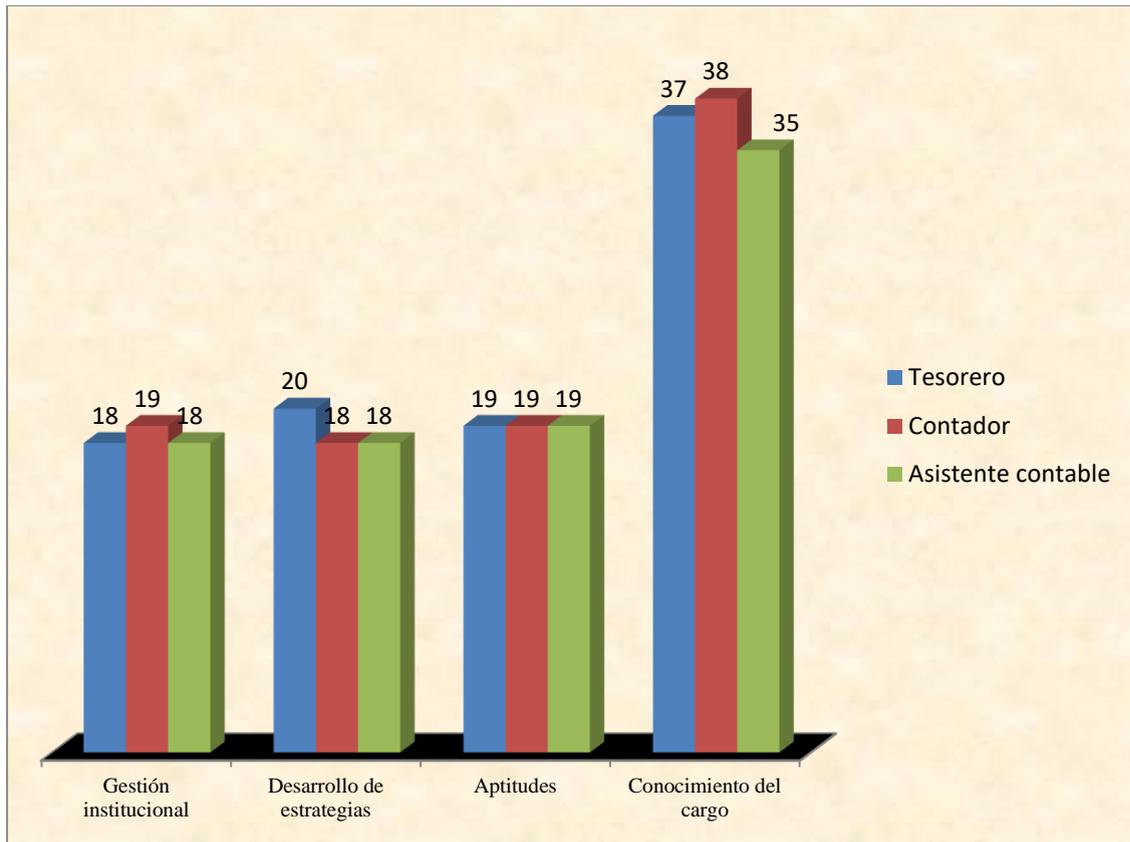


Gráfico 14-3: Evaluación de Pares personal financiero – contable

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

La evaluación de pares respalda la forma en que el resto del equipo de trabajo según su criterio analiza el desempeño laboral de sus compañeros, es por ello que se obtuvieron las siguientes calificaciones en el departamento financiero – contable.

En los componentes que forman la gestión institucional la Contadora ha sido quien alcanzó una mejor puntuación con 19, mientras que el Tesorero y Asistente contable han alcanzado una puntuación similar de 18 puntos, en el Desarrollo de estrategias el tesorero de la institución financiera obtuvo la puntuación más alta, en lo que respecta al componente de Aptitudes se evidencia un empate en la puntuación y finalmente el Contador es quien lidera en Conocimientos sobre las funciones que ejecutan en el departamento financiero – contable, seguido del Tesorero y finalmente con una mínima diferencia se posicionó en tercer lugar la Asistente contable.

Tabla 31-3: Promedio de evaluación Departamento Financiero - Contable

Empleados	Promedio alcanzado evaluación
Tesorero	23.15
Contador	23.93
Asistente	22.63
Promedio por departamento	23.24

Elaborado por: Camacho Blanca. (2019)

Tabla 32-3: Ponderación departamento financiero - contable

Niveles de desempeño		
Alto (alto desempeño)	Moderado (desarrollado)	Bajo (estándar)
36 - 50	21 - 35	0 - 20

Elaborado por: Camacho Blanca. (2019)

El promedio con el cual se desarrollan las actividades y procesos dentro del departamento financiero – contables es de 23.24; puntuación que posiciona los niveles de desempeño dentro de un rango Moderado, por lo que se puede apreciar que los empleados cumplen sus funciones dentro de lo establecido sin brindar valor agregado a lo ejecutado.

3.11 Evaluación al departamento de negocios y captaciones

3.11.1 Jefe de agencia

Tabla 33-3: Evaluación jefe de agencia

COMPETENCIA	AUTOE.	PUNT. PARCIAL 20%	EVAL DEL JEFE	PUNT. PARCIAL DEL JEFE 50%	EVAL. DE PARES	PUNT. PARCIAL DE PARES 30%	PUNTUACIÓN TOTAL
Gestión institucional	20	4	19	9.5	20	6	19.5
Desarrollo de estrategias	19	3.8	19	9.5	19	5.7	19
Aptitudes	20	4	20	10	18	5.4	19.4
Conocimiento del cargo	40	8	39	19.5	39	11.7	39.2
TOTAL							97.1
PROMEDIO							24.28

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

Tabla 34-3: Ponderación jefe de agencia

Niveles de desempeño		
Alto (alto desempeño)	Moderado (desarrollado)	Bajo (estándar)
36 - 50	21 - 35	0 - 20

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

El jefe de agencia obtuvo dentro de la evaluación al desempeño laboral realizado a través del modelo por competencias una calificación de 24.28 puntos que lo ubicaron dentro de un rango moderado, notándose que las funciones asignadas se encuentran dentro de los requerimientos que las políticas internas de la institución exigen.

3.11.1.1 Asesor de Negocios y Captaciones

Tabla 35-3: Evaluación asesora de negocios y captaciones 1

COMPETENCIA	AUTOE.	PUNT. PARCIAL 20%	EVAL DEL JEFE	PUNT. PARCIAL DEL JEFE 50%	EVAL. DE PARES	PUNT. PARCIAL DE PARES 30%	PUNTUACIÓN TOTAL
Gestión institucional	20	4	20	10	19	5.7	19.7
Desarrollo de estrategias	19	3.8	18	9	18	5.4	18.2
Aptitudes	20	4	20	10	19	5.7	19.7
Conocimiento del cargo	39	7.8	36	18	38	11.4	37.2
TOTAL							94.8
PROMEDIO							23.70

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

Tabla 36-3: Ponderación asesor de negocios y captaciones 1

Niveles de desempeño		
Alto (alto desempeño)	Moderado (desarrollado)	Bajo (estándar)
36 - 50	21 - 35	0 - 20

Elaborado por: Camacho Blanca. (2019)

Realizada la correspondiente revisión a la documentación se llegó a determinar que el Asesor de negocios y captaciones al momento no cumple con el perfil que el cargo exige, por cuanto su nivel académico no está acorde a los requerimientos que el Consejo de Administración ha presentado, no obstante en la evaluación los resultados demuestran un nivel de desarrollo Moderado o desarrollado con 23.70 puntos, lo que implica un desempeño con parámetros aceptables, aun así debe mejorar los aspectos que se encuentran restando eficiencia a su trabajo.

3.11.1.2 Asesor de negocios y captaciones 2

Tabla 37-3: Evaluación asesor de negocios y captaciones 2

COMPETENCIA	AUTOE.	PUNT. PARCIAL 20%	EVAL DEL JEFE	PUNT. PARCIAL DEL JEFE 50%	EVAL. DE PARES	PUNT. PARCIAL DE PARES 30%	PUNTUACIÓN TOTAL
Gestión institucional	20	4	19	9.5	18	5.4	18.9
Desarrollo de estrategias	20	4	18	9	19	5.7	18.7
Aptitudes	20	4	20	10	20	6	20
Conocimiento del cargo	40	8	40	20	38	11.4	39.4
TOTAL							97
PROMEDIO							24.25

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

Tabla 38-3: Ponderación asesor de negocios y captaciones

Niveles de desempeño		
Alto (alto desempeño)	Moderado (desarrollado)	Bajo (estándar)
36 - 50	21 - 35	0 - 20

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

El asesor de negocios y captaciones ha obtenido una calificación de 24.25 puntos en la evaluación por competencias, lo que demuestra que el desempeño laboral del empleado se encuentra de un rango de Moderado.

3.11.1.3 Asesor de créditos y cobranzas 1

Tabla 39-3: Evaluación Asesor de créditos y cobranzas

COMPETENCIA	AUTOE.	PUNT. PARCIAL 20%	EVAL DEL JEFE	PUNT. PARCIAL DEL JEFE 50%	EVAL. DE PARES	PUNT. PARCIAL DE PARES 30%	PUNTUACIÓN TOTAL
Gestión institucional	20	4	18	9	17	5.1	18.1
Desarrollo de estrategias	20	4	18	9	18	5.4	18.4
Aptitudes	20	4	19	9.5	20	6	19.5
Conocimiento del cargo	35	7	35	17.5	34	10.2	34.7
TOTAL							90.7
PROMEDIO							22.68

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

Tabla 40-3: Ponderación Asesor de créditos y cobranzas

Niveles de desempeño		
Alto (alto desempeño)	Moderado (desarrollado)	Bajo (estándar)
36 - 50	21 - 35	0 - 20

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

Según la puntuación alcanzada en cada componente analizada el Asesor de créditos y cobranzas en su desempeño laboral obtuvo un nivel moderado o desarrollado si bien sus funciones las ejecuta de manera apropiada no existe un valor agregado hacia lo que realiza, esta situación debe ser analizada por el inmediato superior y apoyar al evaluado en lo necesaria para mejorar su condición actual, ya que el nivel de conocimiento que el empleado posee es aceptable pero no excepcional. En la parte referente a los requisitos que debe mantener para desempeñarse en el cargo, se pudo constatar que su perfil no es el apropiado por cuanto no cumple con el nivel de preparación académica que este exige, situación que influye en el desempeño alcanzado.

3.11.1.4 Asesor de crédito y cobranza 2

Tabla 41-3: Evaluación Asesor de crédito y cobranzas 2

COMPETENCIA	AUTOE.	PUNT. PARCIAL 20%	EVAL DEL JEFE	PUNT. PARCIAL DEL JEFE 50%	EVAL. DE PARES	PUNT. PARCIAL DE PARES 30%	PUNTUACIÓN TOTAL
Gestión institucional	20	4	15	7.5	14	4.2	15.7
Desarrollo de estrategias	20	4	16	8	15	4.5	16.5
Aptitudes	20	4	18	9	17	5.1	18.1
Conocimiento del cargo	38	7.6	34	17	32	9.6	34.2
TOTAL							84.5
PROMEDIO							21.13

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

Tabla 42-3: Ponderación asistente de crédito y cobranza 2

Niveles de desempeño		
Alto (alto desempeño)	Moderado (desarrollado)	Bajo (estándar)
36 - 50	21 - 35	0 - 20

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

La evaluación realizada al asistente de crédito y cobranza 2, mostró que el desempeño laboral de la está empleada se encuentra dentro de un rango Moderado debido a la puntuación alcanzada que fue de 21.13, en lo que respecta a los requerimientos del cargo incumplen en la parte en la que exige el nivel académico, ya que no se evidenció el título del empleado.

3.11.1.5 Asesor de crédito y cobranza 3

Tabla 43-3: Asesor de crédito y cobranza 3

COMPETENCIA	AUTOE.	PUNT. PARCIAL 20%	EVAL DEL JEFE	PUNT. PARCIAL DEL JEFE 50%	EVAL. DE PARES	PUNT. PARCIAL DE PARES 30%	PUNTUACIÓN TOTAL
Gestión institucional	20	4	17	8.5	19	5.7	18.2
Desarrollo de estrategias	19	3.8	15	7.5	17	5.1	16.4
Aptitudes	20	4	15	7.5	15	4.5	16
Conocimiento del cargo	37	7.4	35	17.5	35	10.5	35.4
TOTAL							86
PROMEDIO							21.50

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

Tabla 44-3: Ponderación asistente de crédito y cobranza 3

Niveles de desempeño		
Alto (alto desempeño)	Moderado (desarrollado)	Bajo (estándar)
36 - 50	21 - 35	0 - 20

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

La evaluación realizada al tercer asesor de crédito y cobranza nos permitió determinar que el nivel de desempeño laboral dentro de esta área es Moderado así lo sustenta la puntuación alcanzada que fue de 21.50.

De la revisión a su hoja de vida se observó que cumple con los requisitos para ejercer el cargo en esta área.

3.11.1.6 Asesor de crédito y cobranza 4

Tabla 45-3: Asesor de crédito y cobranza 4

COMPETENCIA	AUTOE.	PUNT. PARCIAL 20%	EVAL DEL JEFE	PUNT. PARCIAL DEL JEFE 50%	EVAL. DE PARES	PUNT. PARCIAL DE PARES 30%	PUNTUACIÓN TOTAL
Gestión institucional	20	4	19	9.5	20	6	19.5
Desarrollo de estrategias	18	3.6	20	10	18	5.4	19
Aptitudes	19	3.8	18	9	18	5.4	18.2
Conocimiento del cargo	38	7.6	36	18	39	11.7	37.3
TOTAL							94
PROMEDIO							23.50

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

Tabla 46-3: Ponderación asesor de crédito y cobranza 4

Niveles de desempeño		
Alto (alto desempeño)	Moderado (desarrollado)	Bajo (estándar)
36 – 50	21 – 35	0 - 20

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

El asesor de crédito y cobranza evaluado obtuvo una puntuación de 23.50, lo que le ha permitido obtener un desarrollo laboral en su cargo dentro de un rango Moderado o desarrollado, por otra parte, revisada su documentación personal está cumple con los parámetros exigidos por la institución financiera.

3.11.1.7 Asesor de crédito y cobranza 5

Tabla 47-3: Asistente de crédito y cobranza 5

COMPETENCIA	AUTOE.	PUNT. PARCIAL 20%	EVAL DEL JEFE	PUNT. PARCIAL DEL JEFE 50%	EVAL. DE PARES	PUNT. PARCIAL DE PARES 30%	PUNTUACIÓN TOTAL
Gestión institucional	18	3.6	16	8	17	5.1	16.7
Desarrollo de estrategias	17	3.4	16	8	17	5.1	16.5
Aptitudes	20	4	18	9	16	4.8	17.8
Conocimiento del cargo	35	7	32	16	31	9.3	32.3
TOTAL							83.3
PROMEDIO							20.83

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

Tabla 48-3: Ponderación asistente de crédito y cobranza 5

Niveles de desempeño		
Alto (alto desempeño)	Moderado (desarrollado)	Bajo (estándar)
36 – 50	21 - 35	0 - 20

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

La puntuación obtenida por este empleado muestra que el desempeño laboral del mismo no cumple con las expectativas del área, por lo que debe capacitarse en lo referente al conocimiento del cargo que se le ha asignado ya que la puntuación alcanzada fue de 20.83 posicionándose dentro de un rango Bajo o estándar.

3.11.1.8 Asesor de crédito y cobranza 6

Tabla 49-3: Asesor de crédito y cobranza 6

COMPETENCIA	AUTOE.	PUNT. PARCIAL 20%	EVAL DEL JEFE	PUNT. PARCIAL DEL JEFE 50%	EVAL. DE PARES	PUNT. PARCIAL DE PARES 30%	PUNTUACIÓN TOTAL
Gestión institucional	19	3.8	18	9	18	5.4	18.2
Desarrollo de estrategias	20	4	19	9.5	18	5.4	18.9
Aptitudes	18	3.6	18	9	15	4.5	17.1
Conocimiento del cargo	38	7.6	34	17	36	10.8	35.4
TOTAL							89.6
PROMEDIO							22.40

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

Tabla 50-3: Ponderación asesor de crédito y cobranza 6

Niveles de desempeño		
Alto (alto desempeño)	Moderado (desarrollado)	Bajo (estándar)
36 – 50	21 – 35	0 - 20

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

El asesor de crédito y cobranza al haber obtenido una puntuación de 22.40 en la evaluación por competencias se posicionó en un rango Moderado, debido a las actividades en su totalidad no cumplen con las disposiciones que el cargo exige.

3.11.1.9 Asesor de crédito y cobranza 7

Tabla 51-3: Asesor de crédito y cobranza 7

COMPETENCIA	AUTOE.	PUNT. PARCIAL 20%	EVAL DEL JEFE	PUNT. PARCIAL DEL JEFE 50%	EVAL. DE PARES	PUNT. PARCIAL DE PARES 30%	PUNTUACIÓN TOTAL
Gestión institucional	20	4	19	9.5	17	5.1	18.6
Desarrollo de estrategias	17	3.4	17	8.5	19	5.7	17.6
Aptitudes	18	3.6	15	7.5	19	5.7	16.8
Conocimiento del cargo	37	7.4	35	17.5	38	11.4	36.3
TOTAL							89.3
PROMEDIO							22.33

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

Tabla 52-3: Ponderación asesor de crédito y cobranza 7

Niveles de desempeño		
Alto (alto desempeño)	Moderado (desarrollado)	Bajo (estándar)
36 – 50	21 – 35	0 - 20

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

La ponderación alcanzada por el empleado quien se desempeña como asesor de crédito y cobranza es Moderada o desarrollada ya que los puntos obtenidos fueron 22.33, se puede deducir que en el área de crédito los procesos no se ejecutan con altos niveles de eficiencia.

3.11.1.10 Asesor de crédito y cobranza 8

Tabla 53-3: Asistente de crédito y cobranza 8

COMPETENCIA	AUTOE.	PUNT. PARCIAL 20%	EVAL DEL JEFE	PUNT. PARCIAL DEL JEFE 50%	EVAL. DE PARES	PUNT. PARCIAL DE PARES 30%	PUNTUACIÓN TOTAL
Gestión institucional	20	4	17	8.5	17	5.1	17.6
Desarrollo de estrategias	19	3.8	17	8.5	19	5.7	18
Aptitudes	17	3.4	19	9.5	19	5.7	18.6
Conocimiento del cargo	36	7.2	32	16	38	11.4	34.6
TOTAL							88.8
PROMEDIO							22.20

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

Tabla 54-3: Ponderación asesor de crédito y cobranza 8

Niveles de desempeño		
Alto (alto desempeño)	Moderado (desarrollado)	Bajo (estándar)
36 – 50	21 – 35	0 - 20

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

Otro de los evaluados dentro del área de crédito y cobranzas obtuvo una puntuación de 22.20 situación que según la tabla de ponderación el nivel de desempeño es Moderada por lo que el aporte brindado no es del todo significativo.

3.11.1.11 Asesor de crédito y cobranza 9

Tabla 55-3: Asesor de crédito y cobranza 9

COMPETENCIA	AUTOE.	PUNT. PARCIAL 20%	EVAL DEL JEFE	PUNT. PARCIAL DEL JEFE 50%	EVAL. DE PARES	PUNT. PARCIAL DE PARES 30%	PUNTUACIÓN TOTAL
Gestión institucional	18	3.6	16	8	17	5.1	16.7
Desarrollo de estrategias	18	3.6	15	7.5	18	5.4	16.5
Aptitudes	18	3.6	15	7.5	18	5.4	16.5
Conocimiento del cargo	37	7.4	34	17	36	10.8	35.2
TOTAL							84.9
PROMEDIO							21.23

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

Tabla 56-3: Ponderación asesor de crédito y cobranza 9

Niveles de desempeño		
Alto (alto desempeño)	Moderado (desarrollado)	Bajo (estándar)
36 – 50	21 – 35	0 - 20

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

Los resultados de la evaluación al asesor de crédito y cobranza presentan una puntuación de 21.23, lo que supone que sus actividades no han alcanzado un alto desempeño, por lo que se puede observar que el rango es Moderado conforme al punto alcanzados por el empleado.

3.11.1.12 Asesor de crédito y cobranza 10

Tabla 57-3: Asesor de crédito y cobranza 10

COMPETENCIA	AUTOE.	PUNT. PARCIAL 20%	EVAL DEL JEFE	PUNT. PARCIAL DEL JEFE 50%	EVAL. DE PARES	PUNT. PARCIAL DE PARES 30%	PUNTUACIÓN TOTAL
Gestión institucional	17	3.4	18	9	18	5.4	17.8
Desarrollo de estrategias	19	3.8	17	8.5	16	4.8	17.1
Aptitudes	20	4	17	8.5	17	5.1	17.6
Conocimiento del cargo	36	7.2	37	18.5	38	11.4	37.1
TOTAL							89.6
PROMEDIO							22.40

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

Tabla 58-3: Ponderación asesor de crédito y cobranza 10

Niveles de desempeño		
Alto (alto desempeño)	Moderado (desarrollado)	Bajo (estándar)
36 – 50	21 – 35	0 - 20

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

La puntuación alcanzada por uno de los asesores de crédito y cobranza fue de 22.40 puntos en la evaluación por competencias, llegándose a posicionar en un nivel de desempeño Moderado, considerando que esta actividad es un referente para el rendimiento de la cooperativa se deberá tomar medidas correctivas con el personal de esta área.

3.11.1.13 Asistente de crédito

Tabla 59-3: Evaluación Asistente de crédito

COMPETENCIA	AUTOE.	PUNT. PARCIAL 20%	EVAL DEL JEFE	PUNT. PARCIAL DEL JEFE 50%	EVAL. DE PARES	PUNT. PARCIAL DE PARES 30%	PUNTUACIÓN TOTAL
Gestión institucional	15	3	15	7.5	18	5.4	15.9
Desarrollo de estrategias	19	3.8	17	8.5	16	4.8	17.1
Aptitudes	20	4	17	8.5	20	6	18.5
Conocimiento del cargo	37	7.4	35	17.5	36	10.8	35.7
TOTAL							87.2
PROMEDIO							21.80

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

Tabla 60-3: Ponderación Asistente de crédito

Niveles de desempeño		
Alto (alto desempeño)	Moderado (desarrollado)	Bajo (estándar)
36 – 50	21 – 35	0 - 20

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

Desafortunadamente se han evadido los requisitos establecidos en los que se especifica el perfil que el empleado debe cumplir, en este caso el Asesor de Crédito debe tener una preparación académica de tercer nivel con título de Finanzas o afines, se procedió a la verificación de la documentación personal del empleado llegándose a determinar que el asesor es bachiller y al momento se encuentra cursando el segundo semestre de ingeniería comercial, en lo que respecta al desempeño laboral su puntuación en la evaluación es de 21.80 con un rango Moderado, aun así debe considerar de mejor manera el desarrollo de sus actividades por cuanto el cargo exige altos

niveles de responsabilidad ya que los recursos de la cooperativa no pueden exponerse a situaciones riesgosas.

3.12 Asistente operaciones

Tabla 61-3: Evaluación Asistente operaciones

COMPETENCIA	AUTOE.	PUNT. PARCIAL L 20%	EVAL DEL JEFE	PUNT. PARCIAL DEL JEFE 50%	EVAL. DE PARES	PUNT. PARCIAL DE PARES 30%	PUNTUACIÓN TOTAL
Gestión institucional	18	3.6	16	8	18	5.4	17
Desarrollo de estrategias	20	4	19	9.5	18	5.4	18.9
Aptitudes	19	3.8	17	8.5	19	5.7	18
Conocimiento del cargo	34	6.8	32	16	37	11.1	33.9
TOTAL							87.8
PROMEDIO							21.95

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

Tabla 62-3: Ponderación Asistente operaciones

Niveles de desempeño		
Alto (alto desempeño)	Moderado (desarrollado)	Bajo (estándar)
36 – 50	21 – 35	0 - 20

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

Situación similar ocurre con el asistente de operaciones, con la diferencia de que este empleado obtuvo una mejor puntuación de 21.95 lo que indica que su desempeño laboral es Moderado o desarrollado, a pesar de ello se debe tomar en consideración que las actividades en este departamento deben ser precisas y no exponerse a que se pueda generar situaciones riesgosas que afecten el rendimiento de la cooperativa y menos la pérdida de recursos confiados por los socios a la institución.

3.13 Oficial de riesgos

Tabla 63-3: Evaluación oficial de riesgos

COMPETENCIA	AUTOE.	PUNT. PARCIAL 20%	EVAL DEL JEFE	PUNT. PARCIAL DEL JEFE 50%	EVAL. DE PARES	PUNT. PARCIAL DE PARES 30%	PUNTUACIÓN TOTAL
Gestión institucional	17	3.4	18	9	18	5.4	17.8
Desarrollo de estrategias	20	4	19	9.5	17	5.1	18.6
Aptitudes	18	3.6	18	9	20	6	18.6
Conocimiento del cargo	36	7.2	37	18.5	38	11.4	37.1
TOTAL							92.1
PROMEDIO							23.03

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

Tabla 64-3: Ponderación Oficial de riesgos

Niveles de desempeño		
Alto (alto desempeño)	Moderado (desarrollado)	Bajo (estándar)
36 – 50	21 – 35	0 - 20

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

El empleado encargado de analizar los posibles riesgos posee la preparación que el perfil del cargo exige, los resultados alcanzados en promedio fueron de 23.03 con un nivel de desempeño Moderado o desarrollado, lo pertinente será ofrecer las herramientas necesarias para mejorar el desarrollo de actividades y procesos que aporte el incremento de los niveles de rentabilidad de la cooperativa.

3.14 Jefe de analistas de crédito

Tabla 65-3: Evaluación al jefe de analistas de crédito

COMPETENCIA	AUTOE.	PUNT. PARCIAL 20%	EVAL DEL JEFE	PUNT. PARCIAL DEL JEFE 50%	EVAL. DE PARES	PUNT. PARCIAL DE PARES 30%	PUNTUACIÓN TOTAL
Gestión institucional	20	4	20	10	20	6	20
Desarrollo de estrategias	20	4	20	10	19	5.7	19.7
Aptitudes	20	4	19	9.5	20	6	19.5
Conocimiento del cargo	40	8	39	19.5	40	12	39.5
TOTAL							98.7
PROMEDIO							24.68

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

Tabla 66-3: Ponderación jefe de analistas de crédito

Niveles de desempeño		
Alto (alto desempeño)	Moderado (desarrollado)	Bajo (estándar)
36 – 50	21 – 35	0 - 20

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

La evaluación al jefe de analistas de crédito alcanzó una puntuación de 24.68, por lo que se demuestra que el enfoque que el empleado tiene con respecto a las actividades que conforman el desarrollo del cargo es el adecuado.

3.14.1 Asesor de analista de crédito 1

Tabla 67-3: Evaluación al asesor de analista de crédito 1

COMPETENCIA	AUTOE.	PUNT. PARCIAL 20%	EVAL DEL JEFE	PUNT. PARCIAL DEL JEFE 50%	EVAL. DE PARES	PUNT. PARCIAL DE PARES 30%	PUNTUACIÓN TOTAL
Gestión institucional	17	3.4	17	8.5	17	5.1	17
Desarrollo de estrategias	17	3.4	18	9	17	5.1	17.5
Aptitudes	17	3.4	18	9	17	5.1	17.5
Conocimiento del cargo	34	6.8	36	18	35	10.5	35.3
TOTAL							87.3
PROMEDIO							21.83

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

Tabla 68-3: Ponderación asesor de analista de crédito

Niveles de desempeño		
Alto (alto desempeño)	Moderado (desarrollado)	Bajo (estándar)
36 – 50	21 – 35	0 - 20

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

La puntuación que el asesor de analista de crédito ha obtenido mediante el proceso de evaluación le ha permitido que este se posicione en un rango Moderado debido a que los 21.83 puntos alcanzados indican que este desarrolla sus actividades considerando lo establecido por el departamento.

Tabla 69-3: Evaluación al asesor de analista de crédito 2

COMPETENCIA	AUTOE.	PUNT. PARCIAL 20%	EVAL DEL JEFE	PUNT. PARCIAL DEL JEFE 50%	EVAL. DE PARES	PUNT. PARCIAL DE PARES 30%	PUNTUACIÓN TOTAL
Gestión institucional	19	3.8	18	9	18	5.4	18.2
Desarrollo de estrategias	20	4	19	9.5	20	6	19.5
Aptitudes	20	4	19	9.5	19	5.7	19.2
Conocimiento del cargo	38	7.6	37	18.5	38	11.4	37.5
TOTAL							94.4
PROMEDIO							23.60

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

Tabla 70-3: Ponderación asesor de analista de crédito

Niveles de desempeño		
Alto (alto desempeño)	Moderado (desarrollado)	Bajo (estándar)
36 – 50	21 – 35	0 - 20

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

El desempeño laboral por parte del asesor analista de crédito 2 alcanzó un nivel moderado o desarrollado con 23.60 de puntuación, lo que demuestra que las funciones se desarrollan en cumplimiento a las políticas internas establecidas para el área.

3.15 Custodio de valores

Tabla 71-3: Custodio de valores

COMPETENCIA	AUTOE.	PUNT. PARCIAL 20%	EVAL DEL JEFE	PUNT. PARCIAL DEL JEFE 50%	EVAL. DE PARES	PUNT. PARCIAL DE PARES 30%	PUNTUACIÓN TOTAL
Gestión institucional	17	3.4	16	8	18	5.4	16.8
Desarrollo de estrategias	19	3.8	17	8.5	18	5.4	17.7
Aptitudes	17	3.4	18	9	16	4.8	17.2
Conocimiento del cargo	39	7.8	35	17.5	34	10.2	35.5
TOTAL							87.2
PROMEDIO							21.80

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

Tabla 72-3: Ponderación custodio de documentos

Niveles de desempeño		
Alto (alto desempeño)	Moderado (desarrollado)	Bajo (estándar)
36 – 50	21 – 35	0 - 20

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

El empleado encargado de la custodia de documentos alcanzó una calificación de 21.80 puntos en la evaluación realizada con un nivel moderado sobre el desempeño de las actividades encomendadas.

3.16 Digitador

Tabla 73-3: Evaluación al digitador

COMPETENCIA	AUTOE.	PUNT. PARCIAL 20%	EVAL DEL JEFE	PUNT. PARCIAL DEL JEFE 50%	EVAL. DE PARES	PUNT. PARCIAL DE PARES 30%	PUNTUACIÓN TOTAL
Gestión institucional	19	3.8	19	9.5	18	5.4	18.7
Desarrollo de estrategias	18	3.6	17	8.5	16	4.8	16.9
Aptitudes	18	3.6	17	8.5	16	4.8	16.9
Conocimiento del cargo	40	8	38	19	37	11.1	38.1
TOTAL							90.6
PROMEDIO							22.65

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

Tabla 74-3: Ponderación digitador

Niveles de desempeño		
Alto (alto desempeño)	Moderado (desarrollado)	Bajo (estándar)
36 – 50	21 – 35	0 - 20

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

Según la puntuación alcanzada de 22.65 el empleado encargado de digitar la información ha alcanzado un rango moderado sobre el desempeño laboral evaluado, por lo que este se encuentra cumpliendo las actividades encomendadas respectivas a su cargo.

3.17 Coordinador de negocios

Tabla 75-3: Evaluación al coordinador de negocios

COMPETENCIA	AUTOE.	PUNT. PARCIAL 20%	EVAL DEL JEFE	PUNT. PARCIAL DEL JEFE 50%	EVAL. DE PARES	PUNT. PARCIAL DE PARES 30%	PUNTUACIÓN TOTAL
Gestión institucional	20	4	18	9	17	5.1	18.1
Desarrollo de estrategias	20	4	18	9	19	5.7	18.7
Aptitudes	20	4	18	9	17	5.1	18.1
Conocimiento del cargo	40	8	38	19	39	11.7	38.7
TOTAL							93.6
PROMEDIO							23.40

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

Tabla 76-3: Ponderación coordinador de negocios

Niveles de desempeño		
Alto (alto desempeño)	Moderado (desarrollado)	Bajo (estándar)
36 – 50	21 – 35	0 - 20

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

El coordinador de negocios obtuvo 23.40 puntos en el proceso de evaluación lo que le ha permitido posicionarse en un rango moderado dentro del desempeño laboral.

3.18 Coordinador Nacional de Cobranzas

Tabla 77-3: Evaluación al coordinador nacional de cobranzas

COMPETENCIA	AUTOE.	PUNT. PARCIAL 20%	EVAL DEL JEFE	PUNT. PARCIAL DEL JEFE 50%	EVAL. DE PARES	PUNT. PARCIAL DE PARES 30%	PUNTUACIÓN TOTAL
Gestión institucional	20	4	19	9.5	19	5.7	19.2
Desarrollo de estrategias	20	4	18	9	19	5.7	18.7
Aptitudes	20	4	19	9.5	20	6	19.5
Conocimiento del cargo	40	8	38	19	40	12	39
TOTAL							96.4
PROMEDIO							24.10

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

Tabla 78-3: Ponderación coordinador nacional de cobranzas

Niveles de desempeño		
Alto (alto desempeño)	Moderado (desarrollado)	Bajo (estándar)
36 – 50	21 – 35	0 - 20

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

Las funciones que el coordinador nacional de cobranzas realiza se encuentran dentro de un nivel de desempeño moderado debido a que en la evaluación el empleado obtuvo un puntaje de 24.10, demostrando con ello que la gestión alcanzada es apropiada a las funciones que desarrolla.

3.19 Resultados generales de la evaluación al Departamento de Negocios y Captaciones

La calificación otorgada por los jefes inmediatos a los empleados del departamento de negocios y captaciones es una muestra clara de los niveles alcanzados:

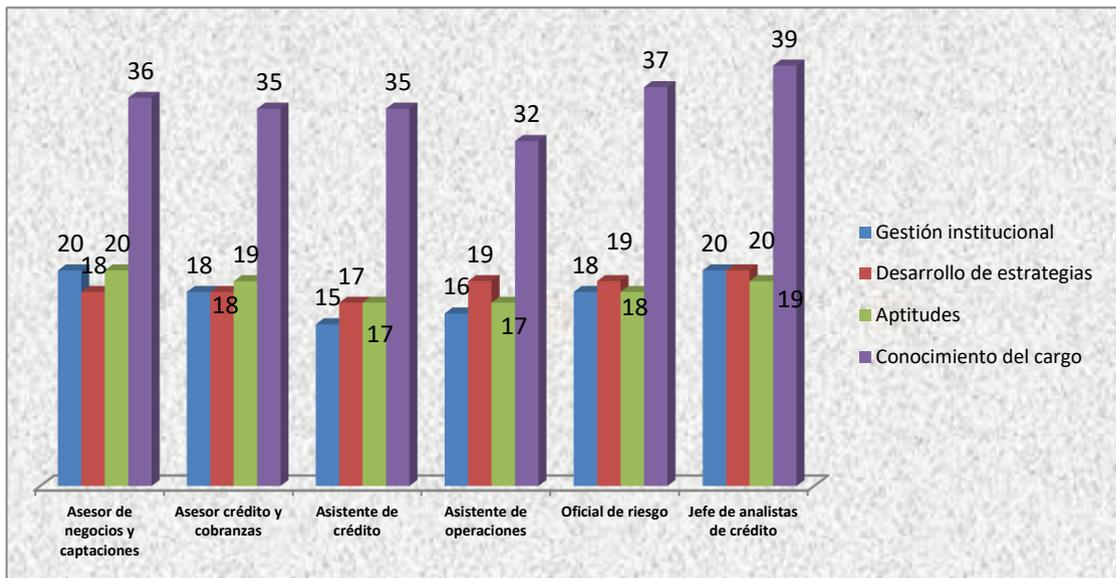


Gráfico 15-3: Evaluación Departamento de Negocios y Captaciones Jefes inmediatos

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

El jefe de analistas de crédito ha sido en empleado con una mayor participación dentro del proceso de evaluación en el departamento de negocios y captaciones ya que los resultados destacan la puntuación obtenida con excepción del componente que mide las aptitudes, seguido del Oficial de riesgo, Asesor de negocios y captaciones, Asistente de crédito y cobranzas y Asistente de crédito quienes han demostrado conocer de manera apropiado lo concerniente a la ejecución de sus funciones, con una menor puntuación se encuentra el Asistente de Operaciones quien mantiene una diferencia poco representativa.

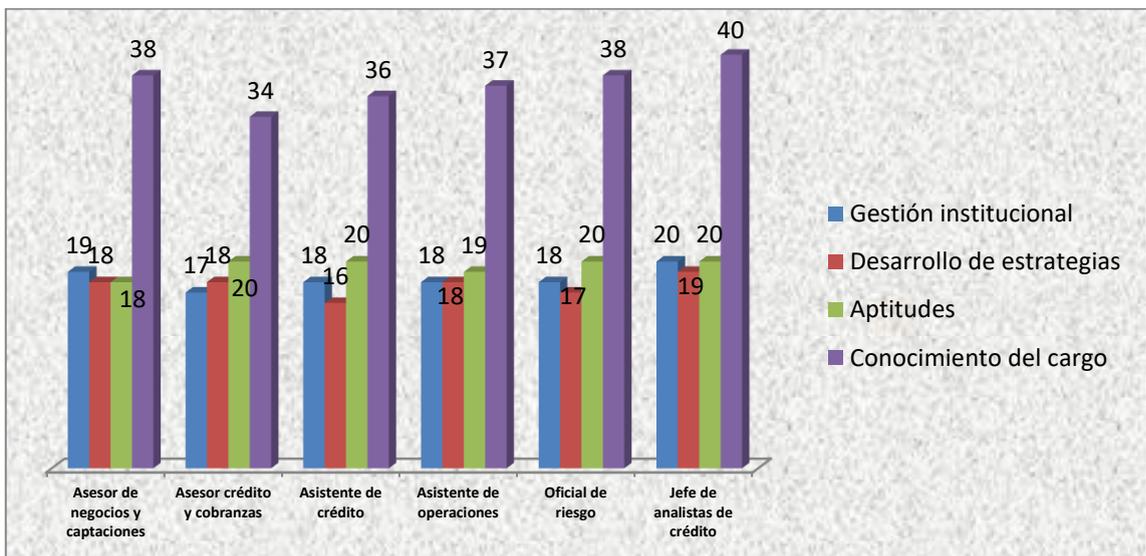


Gráfico 16-3: Evaluación Departamento de Negocios y Captaciones de pares

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

Las puntuaciones otorgadas por los empleados del departamento de negocios y captaciones a sus compañeros fueron: El Jefe de analistas de crédito es el empleado que ha obtenido la puntuación más elevada, seguido del Asesor de negocios y captaciones y Oficial de riesgos, mientras que el Asistente de operaciones y Asistente de crédito siguen en el orden correspondiente con una diferencia poco representativa, finalmente el Asesor de crédito y cobranza se ubicó en la tabla en la posición final.

Tabla 79-3: Promedio Departamento de Negocios y Captaciones

Empleados	Promedio alcanzado evaluación
Asesor negocios y captaciones	23.70
Asesor crédito y cobranzas	22.68
Asistente de crédito	21.80
Asistente operaciones	21.95
Oficial de riesgos	23.03
Jefe de analistas de crédito	24.68
Promedio por departamento	22.97

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

Tabla 80-3: Ponderación Departamento de Negocios y Captaciones

Niveles de desempeño		
Alto (alto desempeño)	Moderado (desarrollado)	Bajo (estándar)
36 – 50	21 – 35	0 - 20

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

De manera general en el departamento de negocios y crédito el promedio de la evaluación realizada al desempeño laboral es de 22.63 puntos, evidenciando con ello que las actividades en el departamento mencionado no están siendo productivas para la institución, por lo que se deberá enfocar acciones para alcanzar eficiencia operativa y disminución de situaciones riesgosas que puedan perjudicar los intereses de los asociados.

3.20 Evaluación al departamento jurídico

3.20.1 Asesor jurídico interno

Tabla 81-3: Evaluación Asesor jurídico interno

COMPETENCIA	AUTOE.	PUNT. PARCIAL 20%	EVAL DEL JEFE	PUNT. PARCIAL DEL JEFE 50%	EVAL. DE PARES	PUNT. PARCIAL DE PARES 30%	PUNTUACIÓN TOTAL
Gestión institucional	20	4	18	9	19	5.7	18.7
Desarrollo de estrategias	20	4	20	10	18	5.4	19.4
Aptitudes	17	3.4	20	10	20	6	19.4
Conocimiento del cargo	38	7.6	37	18.5	38	11.4	37.5
TOTAL							95
PROMEDIO							23.75

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

Tabla 82-3: Ponderación Asesor jurídico interno

Niveles de desempeño		
Alto (alto desempeño)	Moderado (desarrollado)	Bajo (estándar)
36 – 50	21 - 35	0 - 20

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

En el departamento jurídico el empleado responsable del mismo posee el perfil que el cargo propone, por lo este se encuentra dentro de los lineamientos apropiados, con respecto a la evaluación se pudo identificar que el empleado evaluado llegó a obtener una puntuación de 23.75 lo que permite ubicarse dentro de un nivel de desempeño Moderado que es aceptable.

Sin embargo, los niveles de desempeño deben mejorar ya que las actividades requieren del uso de acciones efectivas en su máximo exponente para que las operaciones que se ejecutan en la cooperativa cuenten con el aval que garantice procesos bien estructurados.

3.21 Evaluación al área de auditoría interna

Tabla 83-3: Evaluación Auditor Interno

COMPETENCIA	AUTOE.	PUNT. PARCIAL L 20%	EVAL DEL JEFE	PUNT. PARCIAL DEL JEFE 50%	EVAL. DE PARES	PUNT. PARCIAL DE PARES 30%	PUNTAJÓN TOTAL
Gestión institucional	19	3.8	20	10	18	5.4	19.2
Desarrollo de estrategias	20	4	20	10	20	6	20
Aptitudes	18	3.6	20	10	19	5.7	19.3
Conocimiento del cargo	38	7.6	38	19	38	11.4	38
TOTAL							96.5
PROMEDIO							24.13

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

Tabla 84-3: Ponderación Auditor Interno

Niveles de desempeño		
Alto (alto desempeño)	Moderado (desarrollado)	Bajo (estándar)
36 – 50	21 - 35	0 – 20

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

El empleado se encuentra dentro de los parámetros específicos que el perfil para el cargo de Auditor requiere, pero las expectativas en la evaluación tan solo llegan a un nivel moderado o desarrollado siendo su desempeño laboral normal sin observar mayor aporte a las actividades realizadas.

Al ser un área con procesos específicos en los cuales el enfoque debe procurar seguridad por el control que debe ejercer sobre las actividades y operaciones que se ejecutan en cada departamento el nivel alcanzado no es el apropiado, debiendo reestructurar el tipo de control y conocimiento sobre el alcance y responsabilidad que el cargo de Auditor requiere para mantener una gestión eficiente.

3.21.1 Analista de control interno

Tabla 85-3: Evaluación analista de control interno

COMPETENCIA	AUTOE.	PUNT. PARCIAL 20%	EVAL DEL JEFE	PUNT. PARCIAL DEL JEFE 50%	EVAL. DE PARES	PUNT. PARCIAL DE PARES 30%	PUNTUACIÓN TOTAL
Gestión institucional	19	3.8	17	8.5	19	5.7	18
Desarrollo de estrategias	18	3.6	18	9	18	5.4	18
Aptitudes	19	3.8	19	9.5	19	5.7	19
Conocimiento del cargo	38	7.6	39	19.5	39	11.7	38.8
TOTAL							93.8
PROMEDIO							23.45

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

Tabla 86-3: Ponderación analista de control interno

Niveles de desempeño		
Alto (alto desempeño)	Moderado (desarrollado)	Bajo (estándar)
36 - 50	21 - 35	0 - 20

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019

El analista de control interno obtuvo como resultado de la evaluación 23.45 puntos en promedio sobre los cuatro componentes analizados, esta puntuación ha colocado su desempeño laboral dentro de un rango desarrollado o moderado.

3.21.2 Auditor metodológico

Tabla 87-3: Evaluación auditor metodológico

COMPETENCIA	AUTOE.	PUNT. PARCIAL 20%	EVAL DEL JEFE	PUNT. PARCIAL DEL JEFE 50%	EVAL. DE PARES	PUNT. PARCIAL DE PARES 30%	PUNTUACIÓN TOTAL
Gestión institucional	20	4	18	9	17	5.1	18.1
Desarrollo de estrategias	19	3.8	17	8.5	19	5.7	18
Aptitudes	18	3.6	17	8.5	19	5.7	17.8
Conocimiento del cargo	38	7.6	39	19.5	39	11.7	38.8
TOTAL							92.7
PROMEDIO							23.18

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

Tabla 88-3: Ponderación auditor metodológico

Niveles de desempeño		
Alto (alto desempeño)	Moderado (desarrollado)	Bajo (estándar)
36 - 50	21 - 35	0 - 20

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

El auditor metodológico alcanzó una puntuación de 23.14 producto de la evaluación realizada a las competencias que su cargo exige dentro del área de auditoría interna, esta puntuación ha colocado el desempeño del empleado dentro de un rango moderado de ejecución.

3.22 Evaluación al área de atención al cliente

3.22.1 Atención al cliente

Tabla 89-3: Evaluación Atención al cliente

COMPETENCIA	AUTOE.	PUNT. PARCIAL 20%	EVAL DEL JEFE	PUNT. PARCIAL DEL JEFE 50%	EVAL. DE PARES	PUNT. PARCIAL DE PARES 30%	PUNTUACIÓN TOTAL
Gestión institucional	16	3.2	15	7.5	16	4.8	15.5
Desarrollo de estrategias	17	3.4	18	9	17	5.1	17.5
Aptitudes	18	3.6	16	8	17	5.1	16.7
Conocimiento del cargo	34	6.8	31	15.5	30	9	31.3
TOTAL							81
PROMEDIO							20.25

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

Tabla 90-3: Ponderación Atención al cliente

Niveles de desempeño		
Alto (alto desempeño)	Moderado (desarrollado)	Bajo (estándar)
36 - 50	21 - 35	0 - 20

Elaborado por: Camacho Blanca (2019)

La atención al cliente es sin duda una de las actividades que permitirán incrementar el número de socios a la cooperativa, analizada la documentación de la empleada encargada de desempeñar esta función se pudo apreciar que su perfil no es el indicado, su nivel de instrucción no es coincidente con lo que se requiere para ejercer el puesto, su nivel de desempeño laboral no permite llenar las expectativas de la institución habiendo alcanzado una puntuación de 17.80 con un nivel Bajo de desempeño.

3.22.1.1 Área de cajas

Cajera 1

Tabla 91-3: Evaluación Cajera 1

COMPETENCIA	AUT OE.	PUNT. PARCIAL 20%	EVAL DEL JEFE	PUNT. PARCIAL DEL JEFE 50%	EVAL. DE PARES	PUNT. PARCIAL DE PARES 30%	PUNTUACIÓN TOTAL
Gestión institucional	19	3.8	15	7.5	16	4.8	16.1
Desarrollo de estrategias	18	3.6	18	9	17	5.1	17.7
Aptitudes	18	3.6	16	8	18	5.4	17
Conocimiento del cargo	35	7	33	16.5	30	9	32.5
TOTAL							83.3
PROMEDIO							20.83

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019

Tabla 92-3: Ponderación Cajera 1

Niveles de desempeño		
Alto (alto desempeño)	Moderado (desarrollado)	Bajo (estándar)
36 - 50	21 - 35	0 - 20

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

De acuerdo al instructivo establecido por el Consejo de Administración en el cual se especifica el requerimiento del cargo a Cajera este sugiere que la persona que asumirá el puesto debe poseer un nivel académico mínimo de Bachiller, por lo que la persona que se desarrolla en este puesto de trabajo no cumple con el perfil ya que su grado de instrucción es de décimo grado de EGB.

En los resultados a la evaluación efectuada alcanzó un nivel Bajo o estándar de desempeño con una puntuación de 20.83 lo que corrobora los escasos conocimientos que posee del puesto de trabajo que desarrolla.

Cajera 2

Tabla 93-3: Evaluación Cajera 2

COMPETENCIA	AUTOE.	PUNT. PARCIAL 20%	EVAL DEL JEFE	PUNT. PARCIAL DEL JEFE 50%	EVAL. DE PARES	PUNT. PARCIAL DE PARES 30%	PUNTUACIÓN TOTAL
Gestión institucional	17	3.4	18	9	17	5.1	17.5
Desarrollo de estrategias	19	3.8	18	9	18	5.4	18.2
Aptitudes	19	3.8	15	7.5	19	5.7	17
Conocimiento del cargo	36	7.2	31	15.5	33	9.9	32.6
TOTAL							85.3
PROMEDIO							21.33

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019

Tabla 94-3: Ponderación Cajera 2

Niveles de desempeño		
Alto (alto desempeño)	Moderado (desarrollado)	Bajo (estándar)
36 – 50	21 - 35	0 - 20

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

La evaluación realizada a la Cajera 2 muestra que la puntuación alcanzada es de 21.33 lo que le ha permitido ubicarse dentro de una ponderación Moderada, en cuanto a los requerimientos que su cargo exige estos se cumplen, por lo que se encuentra dentro de los parámetros considerados por la cooperativa para ejercer el cargo de cajera.

3.23 Evaluación al área informática

3.23.1 Jefe de sistema y comunicación

Tabla 95-3: Evaluación jefe de sistema de comunicación

COMPETENCIA	AUTOE.	PUNT. PARCIAL 20%	EVAL DEL JEFE	PUNT. PARCIAL DEL JEFE 50%	EVAL. DE PARES	PUNT. PARCIAL DE PARES 30%	PUNTUACIÓN TOTAL
Gestión institucional	20	4	20	10	19	5.7	19.7
Desarrollo de estrategias	20	4	19	9.5	20	6	19.5
Aptitudes	20	4	19	9.5	19	5.7	19.2
Conocimiento del cargo	40	8	39	19.5	39	11.7	39.2
TOTAL							97.6
PROMEDIO							24.40

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019

Tabla 96-3: Ponderación jefe de sistemas y comunicación

Niveles de desempeño		
Alto (alto desempeño)	Moderado (desarrollado)	Bajo (estándar)
36 – 50	21 - 35	0 - 20

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

El jefe de sistemas y comunicación como resultado del proceso de evaluación efectuada en la cooperativa Kullki Wasi obtuvo un puntaje del 24.40 lo que lo posiciona dentro de un rango moderado, corroborando que las funciones al empleado asignado se desarrollan dentro de los parámetros establecidos.

3.23.2 Programador de sistemas 1

Tabla 97-3: Evaluación programador de sistema 1

COMPETENCIA	AUTOE.	PUNT. PARCIAL 20%	Eval DEL JEFE	PUNT. PARCIAL DEL JEFE 50%	Eval. DE PARES	PUNT. PARCIAL DE PARES 30%	PUNTUACIÓN TOTAL
Gestión institucional	17	3.4	18	9	19	5.7	18.1
Desarrollo de estrategias	20	4	19	9.5	20	6	19.5
Aptitudes	20	4	20	10	17	5.1	19.1
Conocimiento del cargo	38	7.6	39	19.5	39	11.7	38.8
TOTAL							95.5
PROMEDIO							23.88

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019

Tabla 98-3: Ponderación Programador de Sistema

Niveles de desempeño		
Alto (alto desempeño)	Moderado (desarrollado)	Bajo (estándar)
36 – 50	21 - 35	0 - 20

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

El encargado del área de informática mantiene un perfil acorde a lo establecido en la normativa interna de la cooperativa, su evaluación alcanzó 23.88 puntos que le permite ubicarse dentro de un nivel de desempeño Moderado, se deberá proporcionar las herramientas necesarias para que el desempeño del empleado mejore ya que según manifestó trabaja con lo que dispone.

Tabla 99-3: Evaluación programador de sistema 2

COMPETENCIA	AUTOE.	PUNT. PARCIAL 20%	Eval DEL JEFE	PUNT. PARCIAL DEL JEFE 50%	Eval. DE PARES	PUNT. PARCIAL DE PARES 30%	PUNTUACIÓN TOTAL
Gestión institucional	18	3.6	19	9.5	18	5.4	18.5
Desarrollo de estrategias	19	3.8	19	9.5	19	5.7	19
Aptitudes	19	3.8	19	9.5	19	5.7	19
Conocimiento del cargo	38	7.6	38	19	38	11.4	38
TOTAL							94.5
PROMEDIO							23.63

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019

Tabla 100-3: Ponderación Programador de Sistema

Niveles de desempeño		
Alto (alto desempeño)	Moderado (desarrollado)	Bajo (estándar)
36 – 50	21 - 35	0 - 20

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

El promedio alcanzado por el digitar 2 en el proceso de evaluación es de 23.63 con un nivel de desempeño Moderado, lo que implica que sus funciones las realiza en apego a las disposiciones internas que exige la institución crediticia.

3.24 Evaluación al departamento de cumplimiento

Tabla 101-3: Evaluación al oficial de cumplimiento de lavado de dinero

COMPETENCIA	AUTOE.	PUNT. PARCIAL 20%	EVAL DEL JEFE	PUNT. PARCIAL DEL JEFE 50%	EVAL. DE PARES	PUNT. PARCIAL DE PARES 30%	PUNTUACIÓN TOTAL
Gestión institucional	20	4	20	10	20	6	20
Desarrollo de estrategias	20	4	20	10	19	5.7	19.7
Aptitudes	18	3.6	20	10	20	6	19.6
Conocimiento del cargo	40	8	39	19.5	39	11.7	39.2
TOTAL							98.5
PROMEDIO							24.63

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019

Tabla 102-3: Ponderación Departamento de Cumplimiento

Niveles de desempeño		
Alto (alto desempeño)	Moderado (desarrollado)	Bajo (estándar)
36 – 50	21 - 35	0 - 20

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

El evaluado se encuentra dentro de los parámetros exigidos en la normativa establecida para desempeñar el cargo de Oficial de cumplimiento de lavado de dinero, llegando a obtener una puntuación considerable de 24.63 lo que indica que su nivel de desempeño laboral es Moderado, al momento el evaluado es la persona con mayor puntuación sobre los directivos.

3.25 Evaluación mantenimiento y equipos

Tabla 103-3: Evaluación asistente de mantenimiento y equipo

COMPETENCIA	AUTOE.	PUNT. PARCIAL 20%	EVAL DEL JEFE	PUNT. PARCIAL DEL JEFE 50%	EVAL. DE PARES	PUNT. PARCIAL DE PARES 30%	PUNTUACIÓN TOTAL
Gestión institucional	18	3.6	19	9.5	19	5.7	18.8
Desarrollo de estrategias	19	3.8	18	9	19	5.7	18.5
Aptitudes	18	3.6	18	9	19	5.7	18.3
Conocimiento del cargo	40	8	38	19	39	11.7	38.7
TOTAL							94.3
PROMEDIO							23.58

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019

Tabla 104-3: Ponderación asistente de mantenimiento y equipo

Niveles de desempeño		
Alto (alto desempeño)	Moderado (desarrollado)	Bajo (estándar)
36 – 50	21 - 35	0 - 20

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

El asistente de mantenimiento y equipo como resultado de la evaluación obtuvo 23.58 puntos que le han permitido alcanzar un desarrollo moderado sobre el desempeño laboral que ejerce dentro del área asignada.

3.26 Evaluación a inversiones y operaciones

3.26.1 Jefe de bóveda

Tabla 105-3: Evaluación jefe de bóveda

COMPETENCIA	AUTOE.	PUNT. PARCIAL 20%	EVAL DEL JEFE	PUNT. PARCIAL DEL JEFE 50%	EVAL. DE PARES	PUNT. PARCIAL DE PARES 30%	PUNTUACIÓN TOTAL
Gestión institucional	20	4	20	10	18	5.4	19.4
Desarrollo de estrategias	20	4	17	8.5	19	5.7	18.2
Aptitudes	18	3.6	19	9.5	20	6	19.1
Conocimiento del cargo	40	8	39	19.5	37	11.1	38.6
TOTAL							95.3
PROMEDIO							23.83

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

Tabla 106-3: Ponderación jefe de bóveda

Niveles de desempeño		
Alto (alto desempeño)	Moderado (desarrollado)	Bajo (estándar)
36 – 50	21 - 35	0 - 20

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

Las actividades realizadas por el jefe de bóveda alcanzaron una puntuación de 23.83, por lo tanto, su nivel de desempeño es moderado, por lo que se deduce que el empleado da cumplimiento a los establecido en su área.

3.27 Evaluación a fábrica de crédito

3.27.1 Digitador

Tabla 107-3: Evaluación digitador

COMPETENCIA	AUTOE.	PUNT. PARCIAL 20%	EVAL DEL JEFE	PUNT. PARCIAL DEL JEFE 50%	EVAL. DE PARES	PUNT. PARCIAL DE PARES 30%	PUNTUACIÓN TOTAL
Gestión institucional	18	3.6	19	9.5	18	5.4	18.5
Desarrollo de estrategias	18	3.6	18	9	17	5.1	17.7
Aptitudes	20	4	17	8.5	17	5.10	17.6
Conocimiento del cargo	40	8	39	19.5	37	11.1	38.6
TOTAL							92.4
PROMEDIO							23.10

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019

Tabla 108-3: Ponderación digitador

Niveles de desempeño		
Alto (alto desempeño)	Moderado (desarrollado)	Bajo (estándar)
36 – 50	21 - 35	0 - 20

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

El empleado que desempeña el cargo de digitador alcanzó una calificación de 23.10 puntos producto de la evaluación realizada en la cooperativa, con un nivel de desempeño moderado o desarrollado.

3.28 Evaluación soporte operativo y administrativo

3.28.1 Chofer 1

Tabla 109-3: Evaluación al chofer 1

COMPETENCIA	AUTOE.	PUNT. PARCIAL 20%	EVAL DEL JEFE	PUNT. PARCIAL DEL JEFE 50%	EVAL. DE PARES	PUNT. PARCIAL DE PARES 30%	PUNTUACIÓN TOTAL
Gestión institucional	19	3.8	15	7.5	17	5.1	16.4
Desarrollo de estrategias	19	3.8	17	8.5	17	5.1	17.4
Aptitudes	19	3.8	17	8.5	17	5.10	17.4
Conocimiento del cargo	40	8	34	17	37	11.1	36.1
TOTAL							87.3
PROMEDIO							21.83

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019

Tabla 110-3: Ponderación chofer 1

Niveles de desempeño		
Alto (alto desempeño)	Moderado (desarrollado)	Bajo (estándar)
36 - 50	21 - 35	0 - 20

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

El chofer 1 obtuvo una calificación de 21.83 puntos en la evaluación a las competencias que desarrolla, por lo tanto, el nivel de desempeño alcanzado fue moderado, demostrando con ello que el conocimiento sobre las funciones que debe ejercer es aceptable.

3.28.2 Chofer 2

Tabla 111-3: Evaluación chofer 2

COMPETENCIA	AUTOE.	PUNT. PARCIAL 20%	EVAL DEL JEFE	PUNT. PARCIAL DEL JEFE 50%	EVAL. DE PARES	PUNT. PARCIAL DE PARES 30%	PUNTUACIÓN TOTAL
Gestión institucional	19	3.8	19	9.5	20	6	19.3
Desarrollo de estrategias	19	3.8	18	9	18	5.4	18.2
Aptitudes	20	4	17	8.5	17	5.10	17.6
Conocimiento del cargo	40	8	38	19	38	11.4	38.4
TOTAL							93.5
PROMEDIO							23.38

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019

Tabla 112-3: Ponderación chofer 2

Niveles de desempeño		
Alto (alto desempeño)	Moderado (desarrollado)	Bajo (estándar)
36 - 50	21 - 35	0 - 20

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

El segundo chofer alcanzó una calificación de 23.38 puntos que lo posiciona dentro de un nivel de desempeño desarrollado o moderado, debido al tipo de actividades que ejecutan en la institución crediticia.

3.28.3 Conserjes

Tabla 113-3: Evaluación conserje 1

COMPETENCIA	AUTOE.	PUNT. PARCIAL 20%	EVAL DEL JEFE	PUNT. PARCIAL DEL JEFE 50%	EVAL. DE PARES	PUNT. PARCIAL DE PARES 30%	PUNTUACIÓN TOTAL
Gestión institucional	17	3.4	16	8	17	5.1	16.5
Desarrollo de estrategias	18	3.6	18	9	17	5.1	17.7
Aptitudes	18	3.6	16	8	16	4.80	16.4
Conocimiento del cargo	40	8	40	20	38	11.4	39.4
TOTAL							90
PROMEDIO							22.50

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019

Tabla 114-3: Ponderación conserje

Niveles de desempeño		
Alto (alto desempeño)	Moderado (desarrollado)	Bajo (estándar)
36 - 50	21 - 35	0 - 20

Elaborado por: Camacho Blanca (2019)

El aporte que brinda el conserje en la institución se encuentra dentro de una puntuación de 22.50 por lo que su desempeño se encuentra dentro de un nivel de desarrollo o moderado.

Tabla 115-3: Evaluación conserje 2

COMPETENCIA	AUTOE.	PUNT. PARCIAL 20%	EVAL DEL JEFE	PUNT. PARCIAL DEL JEFE 50%	EVAL. DE PARES	PUNT. PARCIAL DE PARES 30%	PUNTAJÓN TOTAL
Gestión institucional	15	3	17	8.5	18	5.4	16.9
Desarrollo de estrategias	17	3.4	16	8	18	5.4	16.8
Aptitudes	18	3.6	19	9.5	18	5.4	18.5
Conocimiento del cargo	40	8	38	19	39	11.7	38.7
TOTAL							90.9
PROMEDIO							22.73

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019

Tabla 116-3: Ponderación conserje

Niveles de desempeño		
Alto (alto desempeño)	Moderado (desarrollado)	Bajo (estándar)
36 - 50	21 - 35	0 - 20

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

El Conserje 2 obtuvo una puntuación de 22.73 en el desempeño de las funciones asignadas, calificación se lo posiciona dentro de un nivel moderado, siendo evidente que las tareas se desarrollan dentro de parámetros normales sin valor agregado.

3.28.4 Auxiliar de conserje

Tabla 117-3: Evaluación auxiliar conserje

COMPETENCIA	AUTOE.	PUNT. PARCIAL 20%	EVAL DEL JEFE	PUNT. PARCIAL DEL JEFE 50%	EVAL. DE PARES	PUNT. PARCIAL DE PARES 30%	PUNTAJÓN TOTAL
Gestión institucional	17	3.4	15	7.5	16	4.8	15.7
Desarrollo de estrategias	17	3.4	16	8	17	5.1	16.5
Aptitudes	17	3.4	16	8	16	4.80	16.2
Conocimiento del cargo	38	7.6	36	18	35	10.5	36.1
TOTAL							84.5
PROMEDIO							21.13

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019

Tabla 118-3: Ponderación auxiliar conserje

Niveles de desempeño		
Alto (alto desempeño)	Moderado (desarrollado)	Bajo (estándar)
36 - 50	21 - 35	0 - 20

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

El nivel de desempeño alcanzado por el auxiliar de conserje llegó a moderado con una calificación de 21.13 puntos, por lo que nos permite deducir que las actividades asignadas se ejecutan dentro de parámetros aceptables.

3.29 Informe de evaluación



Información general

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda, es una entidad financiera indígena del sector privado que impulsa el desarrollo socio económico de la población rural y urbana marginal, especializada en micro finanzas, creada mediante acuerdo ministerial numero N° 6582 de enero 23 del 2003 en la Provincia de Tungurahua, su matriz se encuentra en la ciudad de Ambato ubicada en las calles Juan Benigno Vela y Martínez (esquina), teléfono (03) 373-1100.

Talento Humano

N°	EMPLEADO	DEPARTAMENTO	CARGO
1	JUAN MANUEL ANDAGANA GUALO	MATRIZ	Gerente General
2	ANDAGANA TISALEMA JOSE ABEL	MATRIZ	Asesor de crédito y Cobranza
3	AUCANSHALA NAULA JOSE VIDAL	MATRIZ	Chofer
4	AUCANSHALA NAULA LUIS ALFREDO	MATRIZ	Jefe Financiero
5	BALLA CHACAGUASAY FRANCISCO	MATRIZ	Asesor Jurídico Interno
6	BARRIONUEVO CAIZA FRANKLIN RICARDO	MATRIZ	Programador de Sistemas
7	BAUTISTA CANDO MYRYAN ELIZABETH	MATRIZ	Asistente de Operaciones
8	BOMBON RAMOS VICTOR ALFONSO	MATRIZ	Programador de Sistemas
9	CAISABANDA JEREZ JOSE	MATRIZ	Conserje
10	CAIZA SHACA ADAN ELIAS	MATRIZ	Asesor de crédito y Cobranza
11	CAIZABANDA MASAQUIZA FREDY JOSE	MATRIZ	Asesor de crédito y Cobranza
12	CAÑIZARES ARCOS FRANKLIN ISRAEL	MATRIZ	Jefe de Talento Humano
13	CAPUZ CHALUIS ANA MARIA	MATRIZ	Cajera
14	CAPUZ LLAMBO ANA EDELINA	MATRIZ	Asistente de Gerencia

15	CAPUZ LLAMBO MARIA TRANSITO	MATRIZ	Asesor de Negocios Captaciones
16	CURILLO LLANGANATE SEGUNDO SEBASTIAN	MATRIZ	Analista de crédito
17	DELGADO GUAMINGA MARIA CECILIA	MATRIZ	Conserje
18	GALARZA CHARCO FRANKLIN DAVID	MATRIZ	Asesor de crédito y Cobranza
19	JIMENEZ JARAMILLO HUGO GUILLERMO	MATRIZ	Coordinador de Negocios
20	LLAMBO CAIZA JOSE SALOMON	MATRIZ	Analista de crédito
21	LLIGALO PACARI ABEL PINTAC	MATRIZ	Analista de crédito
22	LLIGALO UÑOG JOSE ANGEL	MATRIZ	Oficial de Cumplimiento de Lavado de Dinero
23	MALES CANDO LUIS FABIAN	MATRIZ	Asesor de crédito y Cobranza
24	MALIZA BALTAZAR JOSE FRANCISCO	MATRIZ	Asesor de crédito y Cobranza
25	MALIZA PACARI ROSA SERAFINA	MATRIZ	Auditor Metodológico
26	MALLQUI TISALEMA TUPAC YUPANQUI	MATRIZ	Asesor de crédito y Cobranza
27	MASABANDA CAPUZ JULIO FERNANDO	MATRIZ	Asesor de crédito y Cobranza
28	MASABANDA TICHE INES MARLENE	MATRIZ	Digitador
29	MASAQUIZA JEREZ VERONICA DEL ROCIO	MATRIZ	Custodio de Valores
30	MASAQUIZA JIMENEZ KANDY ROSARIO	MATRIZ	Asistente Contable
31	MASAQUIZA JIMENEZ MARCELINO	MATRIZ	Conserje
32	MAZABANDA LLANGANATE SEGUNDO	MATRIZ	Chofer
33	MULLO CASILLAS NANCY JACQUELINE	MATRIZ	Oficial de Riesgos
34	MUNGABUSI AINAGUANO MARIA PETRONA	MATRIZ	Asistente de crédito
35	PILAMUNGA CAGUANA JOSE SEGUNDO	MATRIZ	Tesorero
36	PILLA JEREZ CARLOS JOSE	MATRIZ	Jefe de Agencia
37	QUINATO A VILLA ANGEL GIOVANNI	MATRIZ	Asesor de Negocios Captaciones
38	QUINDIL UNAUCHO NANCY YOLANDA	MATRIZ	Digitador
39	RUIZ SANCHEZ GEOVANNY PAUL	MATRIZ	Asistente de Mantenimiento de Equipos

40	SAILEMA MASAQUIZA GEOVANNY GREGORIO	MATRIZ	Auditor Interno
41	SANCHEZ VITERI ALVARO HERNAN	MATRIZ	Jefe de Sistemas y Comunicaciones
42	TICHE AINAGUANO CORINA ISABEL	MATRIZ	Atención al Cliente
43	TICHE BALTAZAR MARIA JOSEFA	MATRIZ	Contador
44	TICHE CALUÑA ROSA ELENA	MATRIZ	Jefe de Bóveda
45	TISALEMA MASABANDA JOSE ALEJANDRO	MATRIZ	Asesor de crédito y Cobranza
46	TOALOMBO TASNÁ ANGEL DAVID	MATRIZ	Asesor de crédito y Cobranza
47	UÑO G TAZNA ROSA ELISA	MATRIZ	Cajera
48	VELEZ IBARRA HUGO DANIEL	MATRIZ	Analista Control Interno
49	YANSAGUANO CHANGO MARCO ORLANDO	MATRIZ	Coordinador Nacional de Cobranzas

INFORME DE LA EVALUACIÓN

Efectuada la correspondiente evaluación al desempeño laboral del Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi, se han obtenidos los siguientes resultados:

En los niveles ejecutivos a los cuales se les aplicó una evaluación considerando cuatro parámetros: Gestión institucional, Desarrollo de estrategias, Aptitudes y Conocimiento del cargo, con lineamientos enfocados hacia las actividades que cada uno de los empleados realiza en su área de desempeño arrojaron los siguientes resultados.

En el primer componente el Jefe de Talento Humano fue quien alcanzó el mayor puntaje con 20 puntos debido al aporte que brinda a la institución, seguido por la puntuación que el Jefe Financiero obtuvo la cual fue de 19 y en tercer lugar el Gerente con 18 puntos, en la puntualización se tomó en consideración al aporte que los empleados brindan a la entidad como valor agregado a las funciones descritas en el manual de funciones.

En el segundo componente de Desarrollo de estrategias, el Jefe de Talento Humano alcanzó la puntuación más alta con 18, con un empate debido a que obtuvieron una puntuación similar se encuentran el Gerente y Jefe Financiero con 17 puntos.

En el tercer componente considerado en la evaluación que fue el de Aptitudes se logró destacar las habilidades adquiridas por cada empleado para desenvolverse dentro de su cargo, es así que el Gerente fue quien mantuvo el liderazgo con 26.8 puntos, seguido del Jefe Financiero con 22.8 y en tercer lugar el Jefe de Talento Humano con 20.4 puntos.

El cuarto y último componente considerado en la evaluación fue el conocimiento del cargo, destacando con ello las actividades específicas de los empleados, siendo las del Gerente y Jefe Financiero quienes alcanzaron la mayor puntuación similar de 39 debido a que las funciones abarcan de manera amplia el control de los recursos humanos y materiales de la cooperativa. El Jefe de Talento humano se ubicó en segundo lugar con 36 puntos. De manera general los evaluados mantienen Niveles Desarrollados o Moderado sobre su desempeño laboral en la cooperativa.

Con relación a las evaluaciones por áreas el personal que colabora en el Departamento Financiero Contable obtuvo los siguientes resultados:

El Contador fue el empleado que obtuvo una mayor puntuación de 23.93 puntos en las actividades que realiza producto de las funciones y tareas asignadas, el Tesorero es el segundo empleado que se destaca dentro de esta área con 23.15 puntos, el promedio general que el área financiera – contable alcanzó es de 23.24 puntos.

La evaluación al Tesorero indica que conforme a los requerimientos que el puesto de Tesorero exige, la persona asignada a desempeñar este cargo cumple con la condición académica que se propone en el perfil a un ingeniero en áreas afines a la contabilidad, y el actual encargado de la tesorería es profesional en contabilidad y auditoría.

Evaluados los componentes se ha llegado a determinar que el responsable de Tesorería obtuvo un promedio general de 23.15, lo que le permite situarse dentro de un nivel de desempeño Moderado o desarrollado, situación que ha permitido concluir que el colaborador desarrolla sus funciones dentro de parámetros normales.

En relación a la evaluación realizada al Asistente contable los requerimientos que el cargo exige son coincidentes con el perfil que la empleada posee de acuerdo a lo analizado en su hoja de vida, para la evaluación se consideró cuatro factores en los cuales la puntuación promedio alcanzada fue de 22.63, valor que al ser ubicado en la tabla de niveles de desempeño esté se posiciona dentro de un nivel Moderado o desarrollado, por las funciones encomendadas se puede deducir que se encuentra dentro de un promedio aceptable, no obstante se deberá adoptar procesos apropiados para mejorar las condiciones actuales en el área financiera – contable.

El promedio con el cual se desarrollan las actividades y procesos dentro del departamento financiero – contables es de 23.24; puntuación que posiciona los niveles de desempeño dentro de un rango Moderado, por lo que se puede apreciar que los empleados cumplen sus funciones dentro de lo establecido sin brindar valor agregado a lo ejecutado.

En lo que respecta al departamento de negocios el Jefe de Agencia obtuvo dentro de la evaluación al desempeño laboral realizado a través del modelo por competencias una calificación de 24.28 puntos que lo ubicaron dentro de un rango moderado, notándose que las funciones asignadas se encuentran dentro de los requerimientos que las políticas internas de la institución exigen.

El resultado de la evaluación efectuada al Asesor de Negocios y Captaciones permitió analizar el perfil requerido para el cargo llegando a determinar que al momento no cumple con el perfil que el cargo exige, por cuanto su nivel académico no está acorde a los requerimientos que el Consejo de Administración ha presentado, no obstante en la evaluación los resultados demuestran un nivel de desarrollo Moderado o desarrollado con 23.70 puntos, lo que implica un desempeño con parámetros aceptables, aun así debe mejorar los aspectos que se encuentran restando eficiencia a su trabajo.

El asesor de negocios y captaciones 2 ha obtenido una calificación de 24.25 puntos en la evaluación por competencias, lo que demuestra que el desempeño laboral del empleado se encuentra de un rango de Moderado.

En lo que respecta a los Asesor de créditos y cobranzas en el primer caso obtuvo un nivel moderado o desarrollado si bien sus funciones las ejecuta de manera apropiada no existe un valor agregado hacia lo que realiza, esta situación debe ser analizada por el inmediato superior y apoyar al evaluado en lo necesaria para mejorar su condición actual, ya que el nivel de conocimiento que el empleado posee es aceptable pero no excepcional. En la parte referente a los requisitos que debe mantener para desempeñarse en el cargo, se pudo constatar que su perfil no es el apropiado por cuanto no cumple con el nivel de preparación académica que este exige, situación que influye en el desempeño alcanzado.

La evaluación realizada al asistente de crédito y cobranza 2, mostró que el desempeño laboral de la está empleada se encuentra dentro de un rango Moderado debido a la puntuación alcanzada que fue de 21.13, en lo que respecta a los requerimientos del cargo incumplen en la parte en la que exige el nivel académico, ya que no se evidenció el título del empleado.

La evaluación realizada al tercer asesor de crédito y cobranza nos permitió determina que el nivel de desempeño laboral dentro de esta área es Moderado así lo sustenta la puntuación alcanzada que fue de 21.50.

De la revisión a su hoja de vida se observó que cumple con los requisitos para ejercer el cargo en esta área.

El asesor de crédito y cobranza evaluado obtuvo una puntuación de 23.50, lo que le ha permitido obtener un desarrollo laboral en su cargo dentro de un rango Moderado o desarrollado, por otra parte, revisada su documentación personal está cumple con los parámetros exigidos por la institución financiera.

La puntuación obtenida por este empleado 5 muestra que el desempeño laboral del mismo no cumple con las expectativas del área, por lo que debe capacitarse en lo referente al conocimiento del cargo que se le ha asignado ya que la puntuación alcanzada fue de 20.83 posicionándose dentro de un rango Bajo o estándar.

El asesor de crédito y cobranza 6 al haber obtenido una puntuación de 22.40 en la evaluación por competencias se posicionó en un rango Moderado, debido a las actividades en su totalidad no cumplen con las disposiciones que el cargo exige.

La ponderación alcanzada por el empleado 7 quien se desempeña como asesor de crédito y cobranza es Moderada o desarrollada ya que los puntos obtenidos fueron 22.33, se puede deducir que en el área de crédito los procesos no se ejecutan con altos niveles de eficiencia.

Otro de los evaluados dentro del área de crédito y cobranzas obtuvo una puntuación de 22.20 situación que según la tabla de ponderación el nivel de desempeño es Moderada por lo que el aporte brindado no es del todo significativo.

Los resultados de la evaluación al asesor de crédito y cobranza 9 presentan una puntuación de 21.23, lo que supone que sus actividades no han alcanzado un alto desempeño, por lo que se puede observar que el rango es Moderado conforme al punto alcanzados por el empleado.

La puntuación alcanzada por uno de los asesores de crédito y cobranza 10 fue de 22.40 puntos en la evaluación por competencias, llegándose a posicionar en un nivel de desempeño Moderado, considerando que esta actividad es un referente para el rendimiento de la cooperativa se deberá tomar medidas correctivas con el personal de esta área.

En el caso del Asistente de crédito se han evadido los requisitos establecidos en los que se especifica el perfil que el empleado debe cumplir, en este caso el Asesor de Crédito debe tener una preparación académica de tercer nivel con título de Finanzas o afines, se procedió a la verificación de la documentación personal del empleado llegándose a determinar que el asesor es bachiller y al momento se encuentra cursando el segundo semestre de ingeniería comercial, en lo que respecta al desempeño laboral su puntuación en la evaluación es de 21.80 con un rango Moderado, aun así debe considerar de mejor manera el desarrollo de sus actividades por cuanto el cargo exige altos niveles de responsabilidad ya que los recursos de la cooperativa no pueden exponerse a situaciones riesgosas.

Situación similar ocurre con el asistente de operaciones, con la diferencia de que este empleado obtuvo una mejor puntuación de 21.95 lo que indica que su desempeño laboral es Moderado o desarrollado, a pesar de ello se debe tomar en consideración que las actividades en este departamento deben ser precisas y no exponerse a que se pueda generar situaciones riesgosas que afecten el rendimiento de la cooperativa y menos la pérdida de recursos confiados por los socios a la institución.

El empleado encargado de analizar los posibles riesgos (Oficial de riesgos) posee la preparación que el perfil del cargo exige, los resultados alcanzados en promedio fueron de 23.03 con un nivel de desempeño Moderado o desarrollado, lo pertinente será ofrecer las herramientas necesarias para mejorar el desarrollo de actividades y procesos que aporte el incremento de los niveles de rentabilidad de la cooperativa.

La evaluación al jefe de analistas de crédito alcanzó una puntuación de 24.68, por lo que se demuestra que el enfoque que el empleado tiene con respecto a las actividades que conforman el desarrollo del cargo es el adecuado.

La puntuación que el asesor de analista de crédito ha obtenido mediante el proceso de evaluación le ha permitido que este se posicione en un rango Moderado debido a que los 21.83 puntos alcanzados indican que este desarrolla sus actividades considerando lo establecido por el departamento.

El empleado encargado de la custodia de documentos alcanzó una calificación de 21.80 puntos en la evaluación realizada con un nivel moderado sobre el desempeño de las actividades encomendadas.

Según la puntuación alcanzada de 22.65 el empleado encargado de digitar la información ha alcanzado un rango moderado sobre el desempeño laboral evaluado, por lo que este se encuentra cumpliendo las actividades encomendadas respectivas a su cargo.

El coordinador de negocios obtuvo 23.40 puntos en el proceso de evaluación lo que le ha permitido posicionarse en un rango moderado dentro del desempeño laboral. Las funciones que el coordinador nacional de cobranzas realiza se encuentran dentro de un nivel de desempeño moderado debido a que en la evaluación el empleado obtuvo un puntaje de 24.10, demostrando con ello que la gestión alcanzada es apropiada a las funciones que desarrolla.

La calificación otorgada por los jefes inmediatos a los empleados del departamento de negocios y captaciones es una muestra clara de los niveles alcanzados: El jefe de analistas de crédito ha sido en empleado con una mayor participación dentro del proceso de evaluación en el departamento de negocios y captaciones ya que los resultados destacan la puntuación obtenida con excepción del componente que mide las aptitudes, seguido del Oficial de riesgo, Asesor de negocios y captaciones, Asistente de crédito y cobranzas y Asistente de crédito quienes han demostrado conocer de manera apropiado lo concerniente a la ejecución de sus funciones, con una menor puntuación se encuentra el Asistente de Operaciones quien mantiene una diferencia poco representativa.

Las puntuaciones otorgadas por los empleados del departamento de negocios y captaciones a sus compañeros fueron:

El Jefe de analistas de crédito es el empleado que ha obtenido la puntuación más elevada, seguido del Asesor de negocios y captaciones y Oficial de riesgos, mientras que el Asistente de operaciones y Asistente de crédito siguen en el orden correspondiente con una diferencia poco representativa, finalmente el Asesor de crédito y cobranza se ubicó en la tabla en la posición final.

De manera general en el departamento de negocios y crédito el promedio de la evaluación realizada al desempeño laboral es de 22.63 puntos, evidenciando con ello que las actividades en el departamento mencionado no están siendo productivas para la institución, por lo que se deberá enfocar acciones para alcanzar eficiencia operativa y disminución de situaciones riesgosas que puedan perjudicar los intereses de los asociados.

Otra de las evaluaciones muestra que en el Departamento Jurídico el empleado responsable del mismo posee el perfil que el cargo propone, por lo que este se encuentra dentro de los lineamientos apropiados, con respecto a la evaluación se pudo identificar que el empleado evaluado llegó a

obtener una puntuación de 23.75 lo que permite ubicarse dentro de un nivel de desempeño Moderado que es aceptable.

Sin embargo, los niveles de desempeño deben mejorar ya que las actividades requieren del uso de acciones efectivas en su máximo exponente para que las operaciones que se ejecutan en la cooperativa cuenten con el aval que garantice procesos bien estructurados.

El empleado se encuentra dentro de los parámetros específicos que el perfil para el cargo de Auditor requiere, pero las expectativas en la evaluación tan solo llegan a un nivel moderado o desarrollado siendo su desempeño laboral normal sin observar mayor aporte a las actividades realizadas.

Al ser un área con procesos específicos en los cuales el enfoque debe procurar seguridad por el control que debe ejercer sobre las actividades y operaciones que se ejecutan en cada departamento el nivel alcanzado no es el apropiado, debiendo reestructurar el tipo de control y conocimiento sobre el alcance y responsabilidad que el cargo de Auditor requiere para mantener una gestión eficiente.

En el caso del analista de control interno obtuvo como resultado de la evaluación 23.45 puntos en promedio sobre los cuatro componentes analizados, esta puntuación ha colocado su desempeño laboral dentro de un rango desarrollado o moderado.

El auditor metodológico alcanzó una puntuación de 23.14 producto de la evaluación realizada a las competencias que su cargo exige dentro del área de auditoría interna, esta puntuación ha colocado el desempeño del empleado dentro de un rango moderado de ejecución.

El área de atención al cliente es sin duda una de las actividades que permitirán incrementar el número de socios a la cooperativa, analizada la documentación de la empleada encargada de desempeñar esta función se pudo apreciar que su perfil no es el indicado, su nivel de instrucción no es coincidente con lo que se requiere para ejercer el puesto, su nivel de desempeño laboral no permite llenar las expectativas de la institución habiendo alcanzado una puntuación de 17.80 con un nivel Bajo de desempeño.

En lo que respecta al área de Caja, de acuerdo al instructivo establecido por el Consejo de Administración en el cual se especifica el requerimiento del cargo a Cajera este sugiere que la persona que asumirá el puesto debe poseer un nivel académico mínimo de Bachiller, por lo que la persona que se desarrolla en este puesto de trabajo no cumple con el perfil ya que su grado de instrucción es de décimo grado de EGB.

En los resultados a la evaluación efectuada alcanzó un nivel Bajo o estándar de desempeño con una puntuación de 20.83 lo que corrobora los escasos conocimientos que posee del puesto de trabajo que desarrolla.

La evaluación realizada a la Cajera 2 muestra que la puntuación alcanzada es de 21.33 lo que le ha permitido ubicarse dentro de una ponderación Moderada, en cuanto a los requerimientos que su cargo exige estos se cumplen, por lo que se encuentra dentro de los parámetros considerados por la cooperativa para ejercer el cargo de cajera.

El jefe de sistemas y comunicación como resultado del proceso de evaluación efectuada en la cooperativa Kullki Wasi obtuvo un puntaje del 24.40 lo que lo posiciona dentro de un rango moderado, corroborando que las funciones al empleado asignado se desarrollan dentro de los parámetros establecidos.

El encargado del área de informática mantiene un perfil acorde a lo establecido en la normativa interna de la cooperativa, su evaluación alcanzó 23.88 puntos que le permite ubicarse dentro de un nivel de desempeño Moderado, se deberá proporcionar las herramientas necesarias para que el desempeño del empleado mejore ya que según manifestó trabaja con lo que dispone.

En el departamento de cumplimiento, el evaluado se encuentra dentro de los parámetros exigidos en la normativa establecida para desempeñar el cargo de Oficial de cumplimiento de lavado de dinero, llegando a obtener una puntuación considerable de 24.63 lo que indica que su nivel de desempeño laboral es Moderado, al momento el evaluado es la persona con mayor puntuación sobre los directivos.

El asistente de mantenimiento y equipo como resultado de la evaluación obtuvo 23.58 puntos que le han permitido alcanzar un desarrollo moderado sobre el desempeño laboral que ejerce dentro del área asignada.

Las actividades realizadas por el jefe de bóveda alcanzaron una puntuación de 23.83, por lo tanto, su nivel de desempeño es moderado, por lo que se deduce que el empleado da cumplimiento a los establecidos en su área.

De la evaluación a la Fábrica de Crédito, El empleado que desempeña el cargo de digitador alcanzó una calificación de 23.10 puntos producto de la evaluación realizada en la cooperativa, con un nivel de desempeño moderado o desarrollado.

Finalmente, en el área de Soporte Operativo y Administrativo, el chofer 1 obtuvo una calificación de 21.83 puntos en la evaluación a las competencias que desarrolla, por lo tanto, el nivel de desempeño alcanzado fue moderado, demostrando con ello que el conocimiento sobre las funciones que debe ejercer es aceptable.

El segundo chofer alcanzó una calificación de 23.38 puntos que lo posiciona dentro de un nivel de desempeño desarrollado o moderado, debido al tipo de actividades que ejecutan en la institución crediticia.

El aporte que brinda el conserje en la institución se encuentra dentro de una puntuación de 22.50 por lo que su desempeño se encuentra dentro de un nivel de desarrollo o moderado.

El nivel de desempeño alcanzado por el auxiliar de conserje llegó a moderado con una calificación de 21.13 puntos, por lo que nos permite deducir que las actividades asignadas se ejecutan dentro de parámetros aceptables.

Es todo cuanto se puede informar de la evaluación efectuada al talento humano de la Cooperativa Kullki Wasi.

Atentamente,



Srta. Blanca Camacho.



Ing. Franklin Cañizares
Verificado Por Talento Humano

Ver Anexo No 4

Según la (Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., 2018), la distribución estructural de cada uno de los departamentos que la conforman se encuentra estructurada de la siguiente manera:

- **Departamento financiero**

Contador General

Planificar, organizar, ejecutar y controlar las actividades contables de la Cooperativa bajo el cumplimiento de procedimientos establecidos en las leyes, reglamentos y normativa legal vigente, con el fin de garantizar el registro correcto y oportuno del movimiento económico de la organización, así como dar cumplimiento con las disposiciones emitidas por los Organismos de Control.

Jefe financiero

Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades financieras, presupuestarias y contables de la Cooperativa, cumpliendo y vigilando por el cumplimiento en lo que corresponde a su

competencia, de la normativa interna y de la emanada de los organismos de control por el personal de la institución, a fin de que el movimiento financiero sea manejado con transparencia, eficiencia, eficacia y oportunidad, con la finalidad de asegurar el manejo adecuado de la disponibilidad de los recursos económicos, una correcta y oportuna entrega de información a autoridades y organismos externos, optimizando su utilización, tendiendo a evitar el incurrir en riesgos innecesarios

Tesorero

Custodiar y administrar el uso de los recursos financieros de la cooperativa, vigilando permanentemente los saldos en cuentas bancarias y la disponibilidad de recursos mediante el análisis del flujo de caja, alertando a su jefe inmediato en caso de detectarse posibilidades futuras de dificultades por deficiencia de fondos de inmediata disponibilidad para el cumplimiento de las obligaciones financieras. Entregar oportunamente los recursos financieros requeridos por las distintas agencias u oficinas operativas, para atender sus requerimientos operativos. Administrar el portafolio de inversiones de la institución, ajustándose a la normativa vigente y procurando el mayor rendimiento financiero.

Asistente contable

Mantener actualizados los registros contables de transacciones económicas de la Cooperativa bajo cumplimiento de procedimientos y principios de contabilidad establecidos por la ley, reglamentos y normativa vigente, además, colabora en el cumplimiento de las disposiciones emitidas por los Organismos de Control.

- **Departamento de negocios**

Marketing y publicidad

Llevar adelante investigaciones de mercado que orienten a la cooperativa respecto a las necesidades financieras informando a las autoridades y a las áreas operativas con la finalidad de que se orienten de mejor manera los productos y servicios existentes o nuevos. Llevar adelante proyectos de mercadeo, para promocionar y comercializar los productos y servicios financieros que ofrece la cooperativa.

Jefe de negocios

Planificar, organizar, dirigir, supervisar y controlar el funcionamiento de las distintas oficinas en lo referente a captaciones de ahorros a la vista y depósitos a plazo fijo, entrega de créditos, seguimiento y recuperación de cartera, la fijación de metas a cumplirse en las distintas oficinas tanto en captaciones como en colocaciones, así como vigilar permanentemente el índice de morosidad, tomando correctivos oportunos para evitar su crecimiento.

Asesor de negocios

Disposición para trabajo de campo promocionando los productos y servicios que oferta la cooperativa especialmente en lo referente a captación de nuevos socios e incremento de los ahorros a la vista.

Asistente operativo

Dar soporte en agencias a la gestión de captaciones y colocaciones en funciones complementarias que reemplazan la gestión del área de operaciones en Oficina Matriz.

Analista de crédito

Definir, conjuntamente con el Jefe de Negocios y el responsable de la Unidad Integral de Riesgos, la metodología a aplicarse con el fin de evaluar y aprobar las solicitudes de crédito, reduciendo al máximo el riesgo de no pago o retraso en el pago, y garantizando la calidad y suficiencia de las garantías recibidas, sometiéndola a la aprobación de los organismos competentes. Aplicar con responsabilidad, eficacia y eficiencia la metodología definida y aprobada.

Asesor de crédito y cobranzas

Atender al socio o cliente con cortesía, calidad, responsabilidad y dando información completa sobre la tramitación de créditos, plazos y formas de pago que ofrece la Cooperativa. Analizar responsablemente las solicitudes de crédito recibidas y realizar el seguimiento en el proceso de recuperación de la cartera a su cargo ajustándose en todo el proceso a la normativa determinada en el Manual de Crédito.

Asistente de crédito

Colaborar con el Asesor de Crédito atendiendo a socios y clientes en oficina, recibiendo solicitudes y documentos, armar las carpetas para el análisis por parte del Asesor de Crédito y responsabilizarse del proceso de legalización y desembolso del crédito.

Coordinador de cobranzas

Implementar y supervisar la aplicación de metodologías para la gestión de recuperación de cartera, especialmente en lo referente al tratamiento de los socios morosos, tendiendo a reducir el índice de morosidad y mantenerlo en niveles aceptables, siempre bajo el promedio del sector. Participar en gestiones de capacitación y evaluación de los resultados obtenidos informando a los participantes en el proceso, a las jefaturas de negocios y de agencias y al Gerente General, en función de orientar la toma de decisiones.

Gestor de cobranza

Impulsar la cobranza a los deudores morosos, procurando mantener los índices de morosidad en niveles inferiores al promedio del sistema cooperativo.

Oficial de riesgos

Proponer a las autoridades de la Cooperativa, las políticas de riesgo acordes con las características y necesidades de la institución, y de acuerdo con el Plan Estratégico Institucional y los lineamientos fijados por el Consejo de Administración y la Gerencia. Utilizando las herramientas disponibles, administrar los riesgos a los que la institución está expuesta, promoviendo la implantación de metodologías acordes con las necesidades y la normativa, así como la implantación de una cultura de riesgos entre todo el personal.

Captadores

Oficial de cumplimiento

Coordinar y vigilar el cumplimiento de las disposiciones legales y normativas de los organismos de control, así como de los manuales y políticas internas, para prevenir el lavado de activos proveniente de actividades ilícitas.

Oficial de inversiones

Procurar maximizar la captación de depósitos a plazo fijo a tasas y plazos convenientes para la cooperativa, cuidando de ajustarse a la normativa vigente, especialmente a la promulgada por la Unidad de Análisis Financiero UAF, atendiendo al público eficientemente con amabilidad, dando toda la información necesaria, buscando mantener e incrementar las captaciones a corto, mediano y largo plazo para contribuir a mantener la liquidez de los recursos económicos que permitan su colocación e inversión.

Oficial de inversiones

Procurar maximizar la captación de depósitos a plazo fijo a tasas y plazos convenientes para la cooperativa, cuidando de ajustarse a la normativa vigente, especialmente a la promulgada por la Unidad de Análisis Financiero UAF, atendiendo al público eficientemente con amabilidad, dando toda la información necesaria, buscando mantener e incrementar las captaciones a corto, mediano y largo plazo para contribuir a mantener la liquidez de los recursos económicos que permitan su colocación e inversión.

Departamento de operaciones

Jefe de agencia

Planificar, organizar, liderar, supervisar y controlar que todas las actividades Administrativas-Financieras y de Recursos Humanos de la Agencia se realicen eficientemente cumpliendo con las normas de solvencia y prudencia financiera. Busca la rentabilidad y desarrollo de su Agencia, además cumple y hace cumplir las políticas, leyes, reglamentos y estatutos de la Cooperativa

Jefe de operaciones

Garantizar que los procesos operativos que realizan las distintas agencias u oficinas operativas, se encuentren alineados con los objetivos estratégicos de la institución y que se ejecuten con eficiencia, eficacia y oportunidad, ajustados a las leyes, reglamentos y normativa interna y emanada de los organismos de control. Dar soporte a las áreas operativas en procesos de aprobación, supervisión y control y en la elaboración de documentación de soporte, generando informes útiles para las autoridades y las jefaturas de

Asistente de operaciones

Proveer del soporte requerido por el Jefe de Operaciones en lo referente al soporte a las áreas operativas en procesos de aprobación, supervisión y control y en la elaboración de documentación de soporte, atendiendo a pedidos de soporte operativo en trámites complementarios a las labores de captación de ahorros, depósitos a plazo fijo y entrega de créditos, mantenimiento y control de cajeros automáticos y soporte en la verificación de una generación adecuada de documentación en las oficinas operativas.

Jefe de bóveda

Administrar y custodiar con eficiencia y eficacia los valores ingresados a bóveda, administrando el flujo de ingreso y salida de dichos valores, ajustándose a las políticas, normas y procedimientos establecidos por la institución y por los organismos de control.

Cajero

Atender en forma cordial, eficiente y efectiva a socios y clientes que se acercan a la ventanilla a su cargo, realizando las transacciones con eficiencia, responsabilidad, vigilando con ética profesional el dinero y documentos producto de su trabajo diario entregándolos en forma ordenada y precisa.

Departamento de tecnología

Jefe de tecnología de información

Mantener operativa la plataforma tecnológica de la institución, buscando siempre las mejores opciones en lo referente a equipos y programas de aplicación y procurando mantener a la cooperativa a la vanguardia en el uso de tecnologías que aporten positivamente a optimizar los servicios a usuarios internos, socios y clientes. Atender de manera eficaz, eficiente y oportuna las necesidades de los usuarios internos, manteniendo en las mejores condiciones los equipos de computación y las aplicaciones en uso, ofreciendo un soporte y una capacitación permanentes.

Programador de sistemas

Desarrollo de los programas de aplicativos definidos y recibidos del Jefe de Tecnología, pruebas en ambiente de desarrollo, revisión de resultados con el Jefe de Tecnología y con los usuarios del producto desarrollado y puesta en producción del producto desarrollado. Atención a consultas del Jefe de Tecnología o de los usuarios en temas inherentes al funcionamiento del sistema y a los resultados que arrojan los distintos procesos. Responsable del mantenimiento y la parametrización de los aplicativos en uso.

Asistente de mantenimiento y equipo

Mantener en funcionamiento los equipos de procesamiento de datos que soportan el funcionamiento de los aplicativos instalados en la cooperativa. Participar en el proceso de adquisición de equipos mediante la entrega de proformas, y se responsabiliza de su recepción e instalación. Dar el mantenimiento preventivo y correctivo requerido a los equipos de procesamiento de datos, instalados en la cooperativa.

Departamento de talento humano

Jefe de talento humano

Planificar, diseñar, organizar, coordinar, ejecutar, controlar y evaluar los diferentes procesos de desarrollo y administración de los recursos humanos de la Cooperativa, con la finalidad de que se conjuguen y alcancen los objetivos laborales tanto personales como institucionales.

Servicios generales

Atención al cliente

Atender en forma cordial, eficiente y efectiva a socios y clientes que se acercan a la cooperativa en busca de información o para solicitar un servicio o entregar una información básica y derivarlo a la persona u oficina donde pueden complementar el requerimiento, utilizando de la mejor manera los recursos de soporte disponibles.

Call center

Realizar llamadas de cobranza a socios y clientes de la cooperativa.

Conserje

Atender al mantenimiento de oficinas y equipos de la cooperativa. Realizar trabajos de conserjería y mensajería dentro y fuera de las oficinas de la cooperativa.

Chofer

Atender a las necesidades de transporte de personas, equipos o insumos a solicitud de una autoridad competente. Procurar el adecuado mantenimiento de los vehículos de la cooperativa.

Actividades sugeridas para mejorar el desempeño laboral

En vista de que los niveles de desempeño laboral obtenidos por los empleados de la cooperativa se encuentran dentro de niveles Bajos o estándares en su mayoría se propone las siguientes acciones:

- En el caso de los empleados que se encuentran cursando sus estudios superiores para cumplir con el perfil del cargo, otorgar un tiempo prudencial para su culminación, entre tanto serán removidos a otras áreas de trabajo de la cooperativa, con el condicionante de que su desempeño laboral deberá ser óptimo si desean continuar siendo parte de la cooperativa.
- Diseñar programas de capacitación en la que al menos puedan asistir una vez por trimestre los empleados, la cual considerará niveles de preparación técnica en temas de interés de cada uno de los departamentos.
- Cumplir las actividades en base a metas preestablecidas en las que pueda observar el mejoramiento continuo de los empleados, con incentivos para el departamento u área con mayor puntuación.
- Diseñar controles efectivos para identificar las posibles desviaciones de los objetivos planteados por la cooperativa, aportando con ello al cumplimiento de actividades y procesos.
- Cumplir con lo establecido por la normativa interna, para que la contratación del personal se la realice en base a los perfiles establecidos y la correcta selección dando oportunidad a candidatos que se encuentran dentro de los lineamientos que el cargo vacante exige.

Tabla 119-3: Sugerencias mejora desempeño laboral

Sugerencias	Actividades
Cumplir con el perfil	Culminar con los estudios requeridos para el cargo
Implementar programas de capacitación	Capacitaciones trimestrales en temas relacionados con las funciones asignadas
Cumplimiento de metas	Programa de incentivos para el mejoramiento continuo
Diseño de controles	Identificar las debilidades en el desarrollo de objetivos
Cumplimiento de la normativa interna	Cumplir con los requerimientos que cada área exige para desempeñar los cargos existentes en la institución

Elaborado por: Camacho, Blanca, 2019.

Plan de capacitación

El plan de capacitación ha sido diseñado en bases a los requerimientos de los diferentes departamentos, así lo confirman las encuestas y entrevistas aplicadas a los directivos y empleados de la institución crediticia, en las cuales se manifestó la necesidad de programas de capacitación en temas por áreas de desempeño.

El objetivo principal del plan es la capacitación, adaptación y comprensión del personal hacia determinada función o ejecución de una tarea específica, principalmente para incrementar la productividad, promover un ambiente y desempeño laboral apropiado con personal altamente calificado en términos de conocimientos, habilidades y aptitudes para un eficiente desarrollo de la institución crediticia.

Considerando lo expuesto la función básica de la capacitación es:

- Promover el desarrollo integral del personal y como consecuencia el desarrollo de la cooperativa.
- Propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales.
- Perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo.

Con un enfoque práctico y en base a los resultados obtenidos dentro del proceso de evaluación al talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., se presenta el siguiente plan de capacitación al personal, enfatizando que el costo en el que la cooperativa incurrirá es de 9,780 USD, los temas considerados en la capacitación han sido seleccionados de acuerdo a las debilidades identificadas en el proceso de evaluación, a continuación, se presenta en detalle los temas, tiempos y número de participantes:

Gerencia	Temas capacitación	Objetivo	Nombre Participante	Nº Horas	Tiempos	Nº Particip.	Costo Unit.	Costo Total
	Filosofía empresarial	Fortalecer la capacidad de liderazgo	Juan Manuel Andagana Gualo	40	15/05/2018	1	130	130
	El modelo de gestión cooperativa	Conocer los planteamientos estratégicos		40	25/06/2018	1	100	100
	Implantación de sistemas de gestión	Profundizar el conocimiento de la normativa interna		40	05/09/2018	1	250	250
TOTAL								480

Jefe de Agencia	Temas capacitación	Objetivo	Nombre Participante	Nº Horas	Tiempos	Nº Particip.	Costo Unit.	Costo Total
	Gobernanza Efectiva para Instituciones Financieras	Lograr el crecimiento sostenible de la institución financiera	Pilla Jerez Carlos José	40	02/05/2018	1	150	150
	Formación en Competencias para Jefaturas de Agencia	Instruir a los colaboradores en los nuevos proyectos estratégicos		40	09/07/2018	1	110	110
	Estrategias de Gestión y Seguimiento al Cumplimiento de Metas	Apoyar el desarrollo de programas para la implementación de mecanismos para medición efectiva.		40	16/10/2018	1	250	250
TOTAL								500

Departamento de Negocios y Captaciones	Temas capacitación	Objetivo	Nombre Participante	Nº Horas	Tiempos	Nº Particip.	Costo Unit.	Costo Total
	La cobranza dentro del proceso crediticio y su importancia	Utilizar los mecanismos apropiados para recuperar la liquidez de la entidad financiera	Andagana Tisalema José Abel Matriz	40	09/05/2018	1	125	125
	Problemas que genera la cartera vencida	Analizar los procesos crediticios y el entorno en el que se desarrollan los clientes	Caiza Shaca Adán Elías	40	11/08/2018	1	115	115
	La negociación como parte del proceso corporativo	Aplicar técnicas de cobranza para la recuperación de cartera	Caizabanda Masaquiza Fredy José Quinatoa Villa Ángel Giovanni	40	14/09/2018	2	125	250
	Herramientas y técnicas para la gestión de cobro	Utilizar los métodos apropiados para gestionar la recuperación de cartera vencida.	Galarza Charco Franklin David	40	21/05/2018	1	120	120
	Sistema de control de la cartera como fuente de información	Evaluar los niveles de morosidad para la implementación de estrategias de recuperación de cartera.	Males Cando Luis Fabián	40	28/05/2018	1	120	120
	Técnicas de cobranza	Optimizar los niveles de recuperación de créditos	Maliza Baltazar José Francisco	40	04/06/2018	1	110	110
	Programa de gestión en crédito y cobranzas	Aplicar las técnicas modernas de riesgos en el crédito minimizando el incremento de cartera	Mallqui Tisalema Tupac Yupanqui	40	11/06/2018	1	110	110
	Las garantías	Emplear técnicas de detección de documentos falsos en la información proporcionada.	Masabanda Capuz Julio Fernando	40	18/06/2018	1	115	115
	Estrategias de cobranzas.	Establecer criterios de análisis de cartera	Tisalema Masabanda José Alejandro	40	22/07/2018	1	120	120
	Garantías y aspectos contractuales	Emplear de manera correcta los componentes legales que sustenta el crédito.	Capuz Llambo María Transito Matriz	40	25/07/2018	1	100	100
	Herramientas de prevención y gestión de mora	Utilizar un sistema preventivo para gestionar las cobranzas.	Toalombo Tasna Ángel David Matriz	40	29/09/2018	1	120	120
			TOTAL					1,405

ANALISTA Y ASISTENTE DE CRÉDITOS	Temas capacitación	Objetivo	Nombre Participante	N° Horas	Tiempos	N° Particip.	Costo Unit.	Costo Total
	Microcrédito y Cobranzas en Instituciones Financieras	Dar a conocer las condiciones en las que pueden conceder los microcréditos.	Llambo Caiza José Salomón	40	04/05/2018	1	80	80
	Modelo de Éxito de Recaudaciones y Cobranza en Campo	Diseñar un modelo estratégico que ayude en la recuperación de cartera.	Lligalo Pacari Abel Pintac	40	08/07/2018	1	90	90
	Tendencias e Innovación de Marketing Estratégico para Instituciones Financieras	Crear tendencias innovadoras para ofertar los productos y servicios de la cooperativa	Mungabusi Ainaguano María Petrona	40	15/010/2018	1	120	120
	Prospección de clientes Monitoreo de cartera	Planificar el posicionamiento en el mercado financiero.	Curillo Llanganate Segundo Sebastián	40	22/11/2018	1	100	100
				TOTAL				390

Jefe Financiero	Temas capacitación	Objetivo	Nombre Participante	N° Horas	Tiempos	N° Particip.	Costo Unit.	Costo Total
	Gestión de instrumentos monetarios y administración del encaje	Implementar medidas para asegurar el correcto manejo de los encajes bancarios	Aucanshala Naula Luis Alfredo	40	30/05/2018	1	1	180
	Estructuración de Instrumentos Financieros en el mercado de capitales	Diseñar instrumentos financieros acordes a la realidad de la cooperativa		40	16/07/2018	1	1	130
TOTAL								310

Jefe de Talento Humano	Temas capacitación	Objetivo	Nombre Participante	N° Horas	Tiempos	N° Particip.	Costo Unit.	Costo Total
	Nuevas Tendencias e Innovación en la Gestión del Talento Humano	Innovar el control del talento humanos, a través de nuevas tendencias.	Aucanshala Naula Luis Alfredo	40	22/05/2018	1	200	200
	Seguridad y Salud en el Trabajo	Brindar la protección adecuada a los colaboradores de la institución		40	21/08/2018	1	150	150
TOTAL								350

Contadora	Temas capacitación	Objetivo	Nombre Participante	N° Horas	Tiempos	N° Particip.	Costo Unit.	Costo Total
	Actualización Tributaria y Cierre del Ejercicio Fiscal 2018	Utilizar de manera apropiada las cuentas en el cierre fiscal.	Tiche Baltazar Marfa Josefa	40	9/05/2018	1	280	280
		TOTAL						280

Tesorero	Temas capacitación	Objetivo	Nombre Participante	N° Horas	Tiempos	N° Particip.	Costo Unit.	Costo Total
	Actualización Tributaria y Cierre del Ejercicio Fiscal 2018	Utilizar de manera apropiada las cuentas en el cierre fiscal.	Pilamunga Caguana José Segundo	40	08/08/2018	1	280	280
	Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)	Distribuir los cuentas correctamente en la información financiera		40	14/11/2018	1	200	200
		TOTAL						480

Asistente de Contabilidad	Temas capacitación	Objetivo	Nombre Participante	N° Horas	Tiempos	N° Particip.	Costo Unit.	Costo Total
	Contabilidad Financiera con aplicación del Catálogo Único de Cuentas emitido por la SEPS	Determinar las cuentas acordes a las actividades y operaciones que se ejecutan en la cooperativa	Masaquiza Jiménez Kandy Rosario	40	25/05/2018	1	180	180
		TOTAL						180

Riesgos	Temas capacitación	Objetivo	Nombre Participante	N° Horas	Tiempos	N° Particip.	Costo Unit.	Costo Total
	Gestión Integral de Riesgos	Identificar las situaciones que pueden ocasionar riesgos inminentes en las actividades de la cooperativa	Mullo Casillas Nancy Jacqueline	40	16/10/2018	1	250	250
	Riesgo de mercado y liquidez	Determinar los parámetros para prever las situaciones que restan liquidez a la cooperativa		40	14/12/2018	1	220	220
		TOTAL						470

Audidores	Temas capacitación	Objetivo	Nombre Participante	N° Horas	Tiempos	N° Particip.	Costo Unit.	Costo Total
	Normas y estándares de auditoría interna	Fortalecer capacidades en Control Interno institucional	Sailema Masaquiza Geovanny Gregorio Vélez Ibarra Hugo Daniel	40	19/07/2018	2	200	400
	Auditoría interna y gestión de riesgo		Maliza Pacari Rosa Serafina	40	05/10/2018	1	230	230
			TOTAL					630

Lavado de Activos	Temas capacitación	Objetivo	Nombre Participante	N° Horas	Tiempos	N° Particip.	Costo Unit.	Costo Total
	Prevención del Lavado de Activos y Financiamiento	Prever la disponibilidad de recursos a través de un control minucioso para asegurar el cumplimiento de las disposiciones legales	Lligalo Uñog José Ángel	40	16/07/2018	1	180	180
	Gestión Integral de Riesgos	Identificar los riesgos para diseñar programas de protección	Tiche Caluña Rosa Elena	40	10/10/2018	1	215	215
			TOTAL					395

Negocios y Operaciones	Temas capacitación	Objetivo	Nombre Participante	N° Horas	Tiempos	N° Particip.	Costo Unit.	Costo Total
	Prevención del Lavado de Activos y Financiamiento	Asegurar el uso correcto de los recursos enmarcados en lo dispuesto en el plano legal	Bautista Cando Miryan Elizabeth Masaquiza Jerez Verónica Del Rocío	40	22/08/2018	1	320	320
	Derecho empresarial y bancario	Conocer el alcance de las operaciones a las que tiene derecho la institución	Jiménez Jaramillo Hugo Guillermo	40	15/11/2018	1	150	150
			TOTAL					470

Jurídico Interno	Temas capacitación	Objetivo	Nombre Participante	N° Horas	Tiempos	N° Particip.	Costo Unit.	Costo Total
------------------	--------------------	----------	---------------------	----------	---------	--------------	-------------	-------------

	Derecho empresarial y bancario	Identificar la normativa vigente para proceso en el sistema financiero	Balla Chacaguasay Francisco	40	15/08/2018	1	200	200
	Regulación bancaria y del mercado de valores	Conocer las disposiciones que regula el mercado de valores, para implementación de inversiones a plazo.		40	10/10/2018	1	210	210
TOTAL								410

Atención al cliente, Asistente de Gerencia	Temas capacitación	Objetivo	Nombre Participante	Nº Horas	Tiempos	Nº Particip.	Costo Unit.	Costo Total
	Sistema de Seguridad de Información	Implementar medidas de seguridad según las exigencia del mercado	Capuz Llambo Ana Edelina	40	08/09/2018	1	70	70
	Atención al Cliente en la entrega de información	Asegurar los requerimientos de información, su confiabilidad y tramitación eficiente	Tiche Ainaguano Corina Isabel	40	17/11/2018	1	100	100
			TOTAL					170

Cajas	Temas capacitación	Objetivo	Nombre Participante	Nº Horas	Tiempos	Nº Particip.	Costo Unit.	Costo Total
	Calidad del servicio y atención al Usuario	Desarrollar una cultura de calidad del servicio	Capuz Chalus Ana María	40	19/07/2018	1	100	100
	Imagen y Reputación	Crear una imagen corporativa y Buena Reputación.	Uñog Tazna Rosa Elisa	40	21/11/2018	1	100	100
			TOTAL					200

Informáticos	Temas capacitación	Objetivo	Nombre Participante	N° Horas	Tiempos	N° Particip.	Costo Unit.	Costo Total
	Diseño de plataformas virtuales	Actualizar la plataforma de servicios para promocionar los productos.	Sánchez Viteri Álvaro Hernán	40	09/06/2018	1	320	320
	Programación y limpieza de tecnología informática	Sanear los programas para brindar un mayor rendimiento operativo	Ruiz Sánchez Geovanny Paúl Masabanda Tiche Inés Marlene	40	16/06/2018	2	310	620
	Learning machine Learning	Programar el Hardware con aplicaciones sencillas y seguras de manera personalizada.	Quindil Unaicho Nancy Yolanda	40	25/10/2018	1	410	410
	Manejo de los aplicativos de la TI en toda la red de Agencias.	Optimizar las operaciones de manera sostenible, sobre la base de tecnologías de información	Bombón Ramos Víctor Alfonso Barrionuevo Caiza Franklin Ricardo	40	09/05/2018	2	280	560
			TOTAL					1,930

Coordinar Nacional de Cobranzas	Temas capacitación	Objetivo	Nombre Participante	N° Horas	Tiempos	N° Particip.	Costo Unit.	Costo Total
	Valorización de Derivados con fines de cobertura		Yansaguano Chango Marco Orlando	40		1	380	380
	Gestión de Cartera de Crédito y Recuperaciones			40		1	350	350
TOTAL								730

Los programas de capacitación están siendo monitoreados con la finalidad de que sean ejecutados conforme a lo establecido, por lo que el seguimiento es frecuente de acuerdo a lo planificado.

CONCLUSIONES

- Se determinó que la evaluación al Talento Humano es relevante gracias a la indagación realizada a diferentes fuentes de consulta.
- El diagnóstico al talento humano que colabora en la cooperativa ingresa a la entidad, por lo que la normativa establecida no es aplicada, utilizando parámetros poco técnicos en la selección del personal.
- Una vez realizada la evaluación por competencias al talento humano se llegó a determinar los siguientes resultados:

El promedio con el cual se desarrollan las actividades y procesos dentro del departamento financiero – contables es de 23.24; puntuación que posiciona los niveles de desempeño dentro de un rango Moderado; En lo que respecta al departamento de negocios el Jefe de Agencia obtuvo dentro de la evaluación al desempeño laboral realizado a través del modelo por competencias una calificación de 24.28 puntos; El resultado de la evaluación efectuada al Asesor de Negocios y Captaciones permitió analizar el perfil requerido para el cargo llegando a determinar que al momento no cumple con el perfil que el cargo exige; El empleado encargado de analizar los posibles riesgos (Oficial de riesgos) posee la preparación que el perfil del cargo exige, los resultados alcanzados en promedio fueron de 23.03 con un nivel de desempeño Moderado o desarrollado, La puntuación que el asesor de analista de crédito ha obtenido mediante el proceso de evaluación le ha permitido que este se posicione en un rango Moderado debido a que los 21.83 puntos alcanzados. El Jefe de analistas de crédito es el empleado que ha obtenido la puntuación más elevada, seguido del Asesor de negocios y captaciones y Oficial de riesgos, mientras que el Asistente de operaciones y Asistente de crédito siguen en el orden correspondiente con una diferencia poco representativa, finalmente el Asesor de crédito y cobranza se ubicó en la tabla en la posición final.

- Actualmente se ha implementado el modelo de evaluación por competencias en la COAC en un 30%.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda hacer uso de bibliografía especializada en el tema para que el enfoque que alcance la investigación sea el apropiado y puede ser una guía de referencia para posibles consultas.
- Lo aconsejable es efectuar el proceso de selección de personal aplicando los parámetros técnicos establecidos, para que la contratación del personal sea idóneo, lo que contribuirá a desarrollar procesos bien establecidos y altos niveles de rendimiento laboral.
- Es conveniente aplicar el proceso de evaluación por competencias propuesto para determinar los niveles de aporte y el desempeño laboral que el talento humano ofrece a la entidad y a partir de los resultados alcanzados corregir las debilidades existentes.
- Es necesario continuar con la implementación del modelo de evaluación por competencias para alcanzar un eficiente desempeño laboral.

BIBLIOGRAFÍA

- Agudelo S. (1993). *Certificación Ocupacional* . Montevideo : Cinterfor-Oit.
- Aguilar, R. (2017). *Proceso Administrativo*. Cuba: Félix Varela
- Alles, M. (2006). *Desempeño por Competencia Evaluacion de 360º*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Arias, H. (2013). *Evaluación del desempeño laboral*. Recuperado de: <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/evaluacion-del-desempeno-laboral/>
- Auditool. (2012). *Proceso de evaluacion del recurso humano*. Colombia: Auditool.
- Ayala, S. (2012). *Proceso de evaluación del recursos humano*. Recuperado de: <https://www.auditool.org/blog/desarrollo-personal/1167-proceso-de-evaluacion-del-recurso-humano>
- Bailón R. (1999). *Legislación Laboral* . México : Limusa .
- Bedodo, V. (2006). *Motivación laboral y compensaciones*. Santiago: Granipa.
- Bohlander, & Snell. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. 16ª ed. México: Thompson
- Buelvas, P. (2002). *Métodos de evaluación del desempeño laboral*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/metodos-de-evaluacion-del-desempeno-laboral/>
- Busso, M. (2006). *El por que de la evaluacion de desempeño*. España: ActionGroup.
- Carillo, I. (2004). *Conducta Organizacional*. Argentina: Planeta
- Castillo, P. (2015). *Proceso Administrativo de Gestión de Talento Humano*. Recuperado de: https://prezi.com/ajqc7_owfq1w/proceso-administrativo-de-gestion-de-talento-humano/
- Castro, W. (1990). *Introducción al estudio de la teoría administrativa*. México: Limusa.
- Capuano, A. (2004). *Evaluación de desempeño. Desempeño por competencias. Universidad del Centro Educativo Latino Americano*. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/html/877/87713710/>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. 8a ed.* México: McGraw-Hill.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. (2018). *Manual de funciones*. Ambato: COACKW.
- Diaz, J. (2015). *Evaluacion del Desempeño*. Argentina: Dunken.
- Flores, V. (2005). *Administracion General*. Tijuana: Limusa.
- García, M. (2001). La importancia de la evaluación del desempeño. *Revista proyecciones*, 3.
- González, N. (2015). *Características del recurso humano y comportamiento organizacional* . Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/caracteristicas-del-recurso-y-comportamiento-organizacional-ensayo/>
- Guzmán, A. (2013). *El proceso administrativo*. Recuperado de: [http:// www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com): <https://www.gestiopolis.com/el-proceso-administrativo-segun-varios-autores/>

- Ivancevich, J. (2004). *Human Resource Management*. Bostón: McGraw-Hill.
- Jimenez, R. (2006). *Diagnostica teoria del cerebro total*. Pereira: Pearson.
- Olmedo, F., Plazaola, N., & Olmedo, F. (2012). Etapas del análisis de un puesto. *Estrategia Magazine*, 1-2.
- Perez, L. (2010). *Empresas Humanas*. Pasto: Planeta.
- Peña, C. (2009). *Evaluación del desempeño del talento humano*. Recuperado de: <http://gerenciarcarlos.zoomblog.com/archivo/2009/10/25/evaluacion-del-desempeno-del-talento-h.html>
- Quesada, H. (2003). *Gestión por competencias*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/author/humbertoquezadamartinez/>
- Rodríguez E, E. (2016). *Evaluación de desempeño*. Argentina: Lid.
- Rodríguez, L. (2005). *Competencias y evaluación*. Antioquia: Escuela de Ingeniería de Antioquia.
- Rodríguez, Y. (2013). *Gestión de recursos humanos*. Recuperado de: <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/10/gestion-de-recursos-humanos/>
- Salinas, J. (2001). *Políticas de Recursos Humanos*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com>: <https://www.gestiopolis.com/politicas-recursos-humanos/>
- Saritama, H. (2012). *Formacion Profesional y Desempeño Laboral*. Ambato: Letra Sabia.
- SEPS. (2017). Estadísticas financieras mensuales. Recuperado de <http://www.seps.gob.ec/estadistica?boletines-financieros-mensuales>
- Stoner, F. (1996). *El control Administrativo*. Pasto: Urano.
- Suarez, E. (2011). *Capacitacion al personal y su efecto en el volumen de ventas*. Ambato: Granipa.
- Werther, W. & Davis, W. (2008). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las empresas*. México: McGraw-Hill.

ANEXOS

Anexo A. Formulario de actualización ocupacional empleados COAC Kullki Wasi

I. DATOS PERSONALES			
1. Nombre	ANDAGANA	GUALO	JUAN MANUEL
	1er Apellido	2do Apellido	Nombres
2. Número de cédula:	1802078574		
3. Estudios realizados (Indique el grado obtenido o el último año aprobado)	Lic. Educación Básica		
II. DATOS LABORALES			
1. Lugar actual de trabajo			
1.1 Dirección: Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi			
1.2 Departamento: Gerencial			
1.3 Unidad o Área Ejecutivo			
2. Clasificación actual del puesto: Gerencia General Código 20.010			
3. Cargo que ocupa: Gerente			
(ocupación real o como se le conoce al cargo que ocupa en la institución)			
4. Desde qué fecha este cargo? (adjuntar acción de personal)			
Desde el 06 de enero del 2015 hasta la presente			
III. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO			
1. Descripción genérica (Describa en forma general el trabajo que usted realiza)			
Ejerce legalmente la representación judicial y extrajudicial de la cooperativa, administro las áreas administrativa, operativa y financiera, elaboró el plan estratégico anual para la entidad, superviso las actividades de los jefes de área, suministró información oportuna y segura a socios y directivos, cumpla con otras funciones que me asigne el Consejo de Administración.			
Nombre del funcionario que le asigna y supervisa el trabajo			
Consejo de administración y Vigilancia			
Cargo que ocupa			
Consejo de administración y Vigilancia			
Indique como supervisa su jefe inmediato el trabajo que usted realiza			
Mediante la entrega de un Manual de Funciones			
Ejercida: (indique el nombre de sus subalternos y describa como les supervisa usted el trabajo)			
Funcionarios y empleados de la cooperativa			
La supervisión se da a través de metas de cumplimiento y presentación de informes.			
2. Responsabilidad. (Indique si en el desempeño del cargo se tiene responsabilidad por aspectos tales como equipos, valores, dinero, toma de decisiones , etc)			
El cargo exige responsabilidades en todos los aspectos mencionados.			
4. Condiciones de trabajo. (Anote las condiciones físicas o ambientales en que le corresponde efectuar sus tareas, las cuales de algún modo podrían afectar su estado físico o mental o exponerlo a accidentes, a enfermedades laborales, o a cualquier tipo de peligro)			
La oficina cuenta con los equipos y mobiliario adecuado para desarrollar las funciones que el cargo exige.			
5. Consecuencias del error (Indique las consecuencias que para la institución, Departamento ,unidad, usuarios u otros, podrán tener los errores que se puedan cometer en su trabajo)			
Bajar el nivel de rendimiento y de avance de los procesos de la cooperativa			
V. OBSERVACIONES Y COMENTARIOS			
Si desea hacer cualquier tipo de comentario, puede hacerlo en este espacio			
VI. DECLARACIÓN JURADA			
Bajo fe de juramento, hacemos constar lo que ha indicado en el presente cuestionario			
_____		22-02-2018	
Firma del funcionario		Fecha	
_____		22-02-2018	
Nombre y firma Jefe inmediato		Fecha	

I. DATOS PERSONALES		
1. Nombre CAÑIZARES	ARCOS	FRANKLIN ISRAEL
1er Apellido	2do Apellido	Nombres
2. Número de cédula: 1803774304		
3. Estudios realizados (Indique el grado obtenido o el último año aprobado)		
Ingeniero en Administración de Empresas		
II. DATOS LABORALES		
1. Lugar actual de trabajo		
1.1 Dirección: Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi		
1.2 Departamento: Talento Humano		
1.3 Unidad o Área Talento Humano		
2. Clasificación actual del puesto: Jefe de Talento Humano Código 04.040		
3. Cargo que ocupa: Jefe de Talento Humano		
(ocupación real o como se le conoce al cargo que ocupa en la institución)		
4. Desde qué fecha este cargo? (adjuntar acción de personal)		
Desde el 08 de abril del 2015 hasta la presente		
III. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO		
1. Descripción genérica (Describa en forma general el trabajo que usted realiza)		
Elaborar los procesos de reclutamiento, selección, contratación, permanencia y desvinculación y administración del personal, socializo los reglamentos de aplicación interna y disposiciones de cumplimiento emitidos por los órganos de control elaboración de roles de pago, presentación de documentación en el Ministerio del Trabajo entre otras relacionadas al cargo.		
IV: IDENTIFICACIÓN DE FACTORES		
Nombre del funcionario que le asigna y supervisa el trabajo		
Gerente General – Juan Manual Andagana Gualo		
Cargo que ocupa		
Gerente		
Indique como supervisa su jefe inmediato el trabajo que usted realiza		
Cumplimiento de disposiciones en el tema relacionado con el desarrollo del cargo		
Ejercida: (indique el nombre de sus subalternos y describa como les supervisa usted el trabajo)		
Empleados del área de talento humano		
Información sobre el desempeño laboral.		
2. Responsabilidad. (Indique si en el desempeño del cargo se tiene responsabilidad por aspectos tales como equipos, valores, dinero, toma de decisiones , etc)		
Responsabilidad con valores, información, toma de decisiones.		
4. Condiciones de trabajo. (Anote las condiciones físicas o ambientales en que le corresponde efectuar sus tareas, las cuales de algún modo podrían afectar su estado físico o mental o exponerlo a accidentes, a enfermedades laborales, o a cualquier tipo de peligro)		
Las condiciones físicas que me proporcionan se encuentran dentro de niveles aceptables.		
5. Consecuencias del error (Indique las consecuencias que para la institución, Departamento ,unidad, usuarios u otros, podrán tener los errores que se puedan cometer en su trabajo)		
Mal desempeño laboral, ocasiona servicios deficientes.		
V. OBSERVACIONES Y COMENTARIOS		
Si desea hacer cualquier tipo de comentario, puede hacerlo en este espacio		
En el tema de capacitación al personal se debe asignar los recursos necesarios para instruir apropiadamente al talento humano, no se debe olvidar de que este es el activo principal de la cooperativa.		
VI. DECLARACIÓN JURADA		
Bajo fe de juramento, hacemos constar lo que ha indicado en el presente cuestionario		
		22-02-2018

I. DATOS PERSONALES				
1. Nombre	TICHE	BALTAZAR	MARIA	JOSEFA
	1er Apellido	2do Apellido	Nombres	
2. Número de cédula:	1804253605			
3. Estudios realizados (Indique el grado obtenido o el último año aprobado)	Lic. Contabilidad			
II. DATOS LABORALES				
1. Lugar actual de trabajo	1.1 Dirección: Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi			
	1.2 Departamento: Departamento Financiero			
	1.3 Unidad o Área Contabilidad			
2. Clasificación actual del puesto:	Contador			
3. Cargo que ocupa:	Contador			
	(ocupación real o como se le conoce al cargo que ocupa en la institución)			
4. Desde qué fecha este cargo? (adjuntar acción de personal)	Desde el 10 de febrero del 2014 hasta la presente			

I. DATOS PERSONALES				
1. Nombre	MASQUIZA	JIMÉNEZ	KANDY	ROSARIO
	1er Apellido	2do Apellido	Nombres	
2. Número de cédula:	1804357497			
3. Estudios realizados (Indique el grado obtenido o el último año aprobado)	Bachiller en Contabilidad			
II. DATOS LABORALES				
1. Lugar actual de trabajo	1.1 Dirección: Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi			
	1.2 Departamento: Departamento Financiero			
	1.3 Unidad o Área Contabilidad			
2. Clasificación actual del puesto:	Asistente contable			
3. Cargo que ocupa:	Asistente contable			
	(ocupación real o como se le conoce al cargo que ocupa en la institución)			
4. Desde qué fecha este cargo? (adjuntar acción de personal)	Desde el 25 de octubre del 2016 hasta la presente			

I. DATOS PERSONALES			
1. Nombre	BAUTISTA	CANDO	MIRYAN ELIZABETH
	1er Apellido	2do Apellido	Nombres
2. Número de cédula:	1920002930		
3. Estudios realizados (Indique el grado obtenido o el último año aprobado)	Ingeniera en administración de negocios		
II. DATOS LABORALES			
1. Lugar actual de trabajo	1.1 Dirección: Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi 1.2 Departamento: Departamento de Negocios 1.3 Unidad o Área: Negocios y Captaciones		
2. Clasificación actual del puesto:	Crédito y cobranzas		
3. Cargo que ocupa:	Asistente de operaciones		
	(ocupación real o como se le conoce al cargo que ocupa en la institución)		
4. Desde qué fecha este cargo? (adjuntar acción de personal)	Desde el 16 de octubre del 2015 hasta la presente		

I. DATOS PERSONALES			
1. Nombre	MULLO	CASILLAS	NANCY JACQUELINE
	1er Apellido	2do Apellido	Nombres
2. Número de cédula:	0602158647		
3. Estudios realizados (Indique el grado obtenido o el último año aprobado)	Economista		
II. DATOS LABORALES			
1. Lugar actual de trabajo	1.1 Dirección: Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi 1.2 Departamento: Departamento de Negocios 1.3 Unidad o Área: Negocios y Captaciones		
2. Clasificación actual del puesto:	Crédito y cobranzas		
3. Cargo que ocupa:	Oficial de riesgos		
	(ocupación real o como se le conoce al cargo que ocupa en la institución)		
4. Desde qué fecha este cargo? (adjuntar acción de personal)	Desde el 07 marzo del 2016 hasta la presente		

I. DATOS PERSONALES		
1. Nombre	BALLA	CHACAGUASAY FRANCISCO
	1er Apellido	2do Apellido Nombres
2. Número de cédula:	0602336661	
3. Estudios realizados (Indique el grado obtenido o el último año aprobado)	Abogado	
II. DATOS LABORALES		
1. Lugar actual de trabajo		
1.1 Dirección:	Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi	
1.2 Departamento:	Departamento Jurídico	
1.3 Unidad o Área:	Jurídico	
2. Clasificación actual del puesto:	Asesor jurídico interno	
3. Cargo que ocupa:	Asesor jurídico interno	
	(ocupación real o como se le conoce al cargo que ocupa en la institución)	
4. Desde qué fecha este cargo? (adjuntar acción de personal)	Desde el 16 de octubre del 2012 hasta la presente	

I. DATOS PERSONALES			
1. Nombre	SAILEMA	MASQUIZA	GEOVANNY GREGORIO
	1er Apellido	2do Apellido	Nombres
2. Número de cédula:	09015069127		
3. Estudios realizados (Indique el grado obtenido o el último año aprobado)	Auditor		
II. DATOS LABORALES			
1. Lugar actual de trabajo			
1.1 Dirección:	Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi		
1.2 Departamento:	Área de Auditoría Interna		
1.3 Unidad o Área:	Auditoría Interna		
2. Clasificación actual del puesto:	Auditoría Interna		
3. Cargo que ocupa:	Auditor interno		
	(ocupación real o como se le conoce al cargo que ocupa en la institución)		
4. Desde qué fecha este cargo? (adjuntar acción de personal)	Desde el 10 febrero del 2014 hasta la presente		

I. DATOS PERSONALES			
1. Nombre	VELEZ	IBARRA	HUGO DANIEL
	1er Apellido	2do Apellido	Nombres
2. Número de cédula:	1802274165		
3. Estudios realizados (Indique el grado obtenido o el último año aprobado)	Auditor		
II. DATOS LABORALES			
1. Lugar actual de trabajo	1.1 Dirección: Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi		
	1.2 Departamento: Supervisor de control		
	1.3 Unidad o Área: Control interno		
2. Clasificación actual del puesto:	Control Interno		
3. Cargo que ocupa:	Analista control interno		
	(ocupación real o como se le conoce al cargo que ocupa en la institución)		
4. Desde qué fecha este cargo? (adjuntar acción de personal)	Desde el 10 febrero del 2017 hasta la presente		

I. DATOS PERSONALES			
1. Nombre	SANCHEZ	VITERI	ALVARO HERNAN
	1er Apellido	2do Apellido	Nombres
2. Número de cédula:	1802785889		
3. Estudios realizados (Indique el grado obtenido o el último año aprobado)	Ingeniero en sistemas y comunicación		
II. DATOS LABORALES			
1. Lugar actual de trabajo	1.1 Dirección: Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi		
	1.2 Departamento: sistemas		
	1.3 Unidad o Área: sistemas		
2. Clasificación actual del puesto:	sistemas		
3. Cargo que ocupa:	Jefe de sistemas y comunicación		
	(ocupación real o como se le conoce al cargo que ocupa en la institución)		
4. Desde qué fecha este cargo? (adjuntar acción de personal)	Desde el 09 de enero del 2016 hasta la presente		

I. DATOS PERSONALES			
1. Nombre	BARRIONUEVO	CAIZA	FRANKLIN RICARDO
	1er Apellido	2do Apellido	Nombres
2. Número de cédula:	1803505963		
3. Estudios realizados (Indique el grado obtenido o el último año aprobado)	Ingeniero en informática		
II. DATOS LABORALES			
1. Lugar actual de trabajo	1.1 Dirección: Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi		
	1.2 Departamento: Área de informática		
	1.3 Unidad o Área: Área de informática		
2. Clasificación actual del puesto:	Área de informática		
3. Cargo que ocupa:	Programador de sistemas		
	(ocupación real o como se le conoce al cargo que ocupa en la institución)		
4. Desde qué fecha este cargo? (adjuntar acción de personal)	Desde el 09 de enero del 2014 hasta la presente		

I. DATOS PERSONALES			
1. Nombre	BOMBON	RAMOS	VICTOR ALFONSO
	1er Apellido	2do Apellido	Nombres
2. Número de cédula:	1804042693		
3. Estudios realizados (Indique el grado obtenido o el último año aprobado)	Ingeniero en Programador de sistemas informática		
II. DATOS LABORALES			
1. Lugar actual de trabajo	1.1 Dirección: Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi		
	1.2 Departamento: Área de informática		
	1.3 Unidad o Área: Área de informática		
2. Clasificación actual del puesto:	Área de informática		
3. Cargo que ocupa:	Programador de sistemas informáticos		
	(ocupación real o como se le conoce al cargo que ocupa en la institución)		
4. Desde qué fecha este cargo? (adjuntar acción de personal)	Desde el 09 de enero del 2014 hasta la presente		

I. DATOS PERSONALES			
1. Nombre	RUIZ	SANCHEZ	GEOVANNY PAUL
	1er Apellido	2do Apellido	Nombres
2. Número de cédula:	0502276991		
3. Estudios realizados (Indique el grado obtenido o el último año aprobado)	Ingeniero en sistemas de equipos tecnológicos		
II. DATOS LABORALES			
1. Lugar actual de trabajo			
1.1 Dirección:	Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi		
1.2 Departamento:	Mantenimiento de equipos		
1.3 Unidad o Área:	Mantenimiento de equipos		
2. Clasificación actual del puesto:	Mantenimiento de equipos		
3. Cargo que ocupa:	Asistente Mantenimiento de equipos		
	(ocupación real o como se le conoce al cargo que ocupa en la institución)		
4. Desde qué fecha este cargo? (adjuntar acción de personal)	Desde el 09 de enero del 2014 hasta la presente		

I. DATOS PERSONALES			
1. Nombre	LLIGALO	UÑO	JOSÉ ÁNGEL
	1er Apellido	2do Apellido	Nombres
2. Número de cédula:	1802817278		
3. Estudios realizados (Indique el grado obtenido o el último año aprobado)	Economista		
II. DATOS LABORALES			
1. Lugar actual de trabajo			
1.1 Dirección:	Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi		
1.2 Departamento:	Área de cumplimiento de lavado de dinero		
1.3 Unidad o Área:	Área de cumplimiento		
2. Clasificación actual del puesto:	Área de cumplimiento de lavado de dinero		
3. Cargo que ocupa:	Oficial de cumplimiento de lavado de dinero		
	(ocupación real o como se le conoce al cargo que ocupa en la institución)		
4. Desde qué fecha este cargo? (adjuntar acción de personal)	Desde el 09 de enero del 2014 hasta la presente		

I. DATOS PERSONALES			
1. Nombre	CAPUZ	LLAMBO	ANA EDELINA
	1er Apellido	2do Apellido	Nombres
2. Número de cédula:	18045 94826		
3. Estudios realizados (Indique el grado obtenido o el último año aprobado)	Bachiller tercer semestre de administración de empresas		
II. DATOS LABORALES			
1. Lugar actual de trabajo			
1.1 Dirección:	Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi		
1.2 Departamento:	Gerencia		
1.3 Unidad o Área:	Gerencia		
2. Clasificación actual del puesto:	Asistente de Gerencia		
3. Cargo que ocupa:	Asistente de Gerencia		
	(ocupación real o como se le conoce al cargo que ocupa en la institución)		
4. Desde qué fecha este cargo? (adjuntar acción de personal)	Desde el 03 de marzo del 2015 hasta la presente		

I. DATOS PERSONALES			
1. Nombre	JIMENEZ	JARAMILLO	HUGO GUILLERMO
	1er Apellido	2do Apellido	Nombres
2. Número de cédula:	0602924524		
3. Estudios realizados (Indique el grado obtenido o el último año aprobado)	Ingeniera en gestión de negocios		
II. DATOS LABORALES			
1. Lugar actual de trabajo			
1.1 Dirección:	Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi		
1.2 Departamento:	Departamento de Negocios		
1.3 Unidad o Área:	Negocios y cobranzas		
2. Clasificación actual del puesto:	Crédito y cobranzas		
3. Cargo que ocupa:	Coordinador de negocios		
	(ocupación real o como se le conoce al cargo que ocupa en la institución)		
4. Desde qué fecha este cargo? (adjuntar acción de personal)	Desde el 06 de marzo del 2016 hasta la presente		

I. DATOS PERSONALES			
1. Nombre	PILLA	JEREZ	CARLOS JOSE
	1er Apellido	2do Apellido	Nombres
2. Número de cédula:	1804113809		
3. Estudios realizados (Indique el grado obtenido o el último año aprobado)	Ingeniero comercial y negocios		
II. DATOS LABORALES			
1. Lugar actual de trabajo			
1.1 Dirección:	Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi		
1.2 Departamento:	Departamento de Negocios		
1.3 Unidad o Área	Negocios y Captaciones		
2. Clasificación actual del puesto:	Crédito y cobranzas		
3. Cargo que ocupa:	Jefe de Agencia		
	(ocupación real o como se le conoce al cargo que ocupa en la institución)		
4. Desde qué fecha este cargo? (adjuntar acción de personal)	Desde el 15 de agosto del 2017 hasta la presente		

I. DATOS PERSONALES			
1. Nombre	MASQUIZA	JEREZ	VERONICA DEL ROCIO
	1er Apellido	2do Apellido	Nombres
2. Número de cédula:	1804640892		
3. Estudios realizados (Indique el grado obtenido o el último año aprobado)	Lic. Contabilidad		
II. DATOS LABORALES			
1. Lugar actual de trabajo			
1.1 Dirección:	Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi		
1.2 Departamento:	Departamento de Negocios		
1.3 Unidad o Área	Negocios y Captaciones		
2. Clasificación actual del puesto:	Crédito y cobranzas		
3. Cargo que ocupa:	Custodia de documentos		
	(ocupación real o como se le conoce al cargo que ocupa en la institución)		
4. Desde qué fecha este cargo? (adjuntar acción de personal)	Desde el 01 de junio del 2016 hasta la presente		

I. DATOS PERSONALES			
1. Nombre	MUNGABUSI	AINAGUANO	MARÍA PETRONA
	1er Apellido	2do Apellido	Nombres
2. Número de cédula:	18053504990		
3. Estudios realizados (Indique el grado obtenido o el último año aprobado)	Bachiller en primer semestre Ingeniera en Gestión de negocios		
II. DATOS LABORALES			
1. Lugar actual de trabajo			
	1.1 Dirección: Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi		
	1.2 Departamento: Departamento de Negocios		
	1.3 Unidad o Área Negocios y Captaciones		
2. Clasificación actual del puesto:	Crédito y cobranzas		
3. Cargo que ocupa:	Asistente de crédito		
	(ocupación real o como se le conoce al cargo que ocupa en la institución)		
4. Desde qué fecha este cargo? (adjuntar acción de personal)	Desde el 16 de octubre del 2015 hasta la presente		

I. DATOS PERSONALES			
1. Nombre	QUIDIL	UNAUCHO	NANCY YALANDA
	1er Apellido	2do Apellido	Nombres
2. Número de cédula:	18053504990		
3. Estudios realizados (Indique el grado obtenido o el último año aprobado)	Bachiller segundo semestre derecho		
II. DATOS LABORALES			
1. Lugar actual de trabajo			
	1.1 Dirección: Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi		
	1.2 Departamento: Departamento de Negocios		
	1.3 Unidad o Área Negocios y Captaciones		
2. Clasificación actual del puesto:	Crédito y cobranzas		
3. Cargo que ocupa:	digitador		
	(ocupación real o como se le conoce al cargo que ocupa en la institución)		
4. Desde qué fecha este cargo? (adjuntar acción de personal)	Desde el 12 de octubre del 2017 hasta la presente		

I. DATOS PERSONALES			
1. Nombre	CAIZA	SHACA	ADAN ELIAS
	1er Apellido	2do Apellido	Nombres
2. Número de cédula:	1803509841		
3. Estudios realizados (Indique el grado obtenido o el último año aprobado)	Bachiller Octavo semestre de administración de empresas		
II. DATOS LABORALES			
1. Lugar actual de trabajo	1.1 Dirección: Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi 1.2 Departamento: Departamento de Negocios 1.3 Unidad o Área: Negocios y Captaciones		
2. Clasificación actual del puesto:	Asesor crédito y cobranzas		
3. Cargo que ocupa:	Asesor crédito y cobranzas (ocupación real o como se le conoce al cargo que ocupa en la institución)		
4. Desde qué fecha este cargo? (adjuntar acción de personal)	Desde el 8 de mayo del 2015 hasta la presente		

I. DATOS PERSONALES			
1. Nombre	CAIZABANDA	MASAQUIZA	FREDY JOSÉ
	1er Apellido	2do Apellido	Nombres
2. Número de cédula:	1803920162		
3. Estudios realizados (Indique el grado obtenido o el último año aprobado)	Bachiller en contabilidad y auditoria		
II. DATOS LABORALES			
1. Lugar actual de trabajo	1.1 Dirección: Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi 1.2 Departamento: Departamento de Negocios 1.3 Unidad o Área: Negocios y Captaciones		
2. Clasificación actual del puesto:	Asesor crédito y cobranzas		
3. Cargo que ocupa:	Asesor crédito y cobranzas (ocupación real o como se le conoce al cargo que ocupa en la institución)		
4. Desde qué fecha este cargo? (adjuntar acción de personal)	Desde el 06 de marzo del 2014 hasta la presente		

I. DATOS PERSONALES			
1. Nombre	GALARZA	CHARCO	FRANKLIN DAVID
	1er Apellido	2do Apellido	Nombres
2. Número de cédula:	1803411758		
3. Estudios realizados (Indique el grado obtenido o el último año aprobado)	Bachiller quinto semestre de administración de empresas		
II. DATOS LABORALES			
1. Lugar actual de trabajo			
1.1 Dirección:	Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi		
1.2 Departamento:	Departamento de Negocios		
1.3 Unidad o Área	Negocios y Captaciones		
2. Clasificación actual del puesto:	Asesor crédito y cobranzas		
3. Cargo que ocupa:	Asesor crédito y cobranzas		
	(ocupación real o como se le conoce al cargo que ocupa en la institución)		
4. Desde qué fecha este cargo? (adjuntar acción de personal)	Desde el 03 de septiembre del 2013 hasta la presente		

I. DATOS PERSONALES			
1. Nombre	MALES	CANDO	LUIS FAVIAN
	1er Apellido	2do Apellido	Nombres
2. Número de cédula:	1804783401		
3. Estudios realizados (Indique el grado obtenido o el último año aprobado)	Bachiller en contabilidad básica		
II. DATOS LABORALES			
1. Lugar actual de trabajo			
1.1 Dirección:	Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi		
1.2 Departamento:	Departamento de Negocios		
1.3 Unidad o Área	Negocios y Captaciones		
2. Clasificación actual del puesto:	Asesor crédito y cobranzas		
3. Cargo que ocupa:	Asesor crédito y cobranzas		
	(ocupación real o como se le conoce al cargo que ocupa en la institución)		
4. Desde qué fecha este cargo? (adjuntar acción de personal)	Desde el 10 de febrero del 2017 hasta la presente		

I. DATOS PERSONALES			
1. Nombre	MALIZA	BALTAZAR	JOSE FRANCISCO
	1er Apellido	2do Apellido	Nombres
2. Número de cédula:	1804731709		
3. Estudios realizados (Indique el grado obtenido o el último año aprobado)	Bachiller en contabilidad		
II. DATOS LABORALES			
1. Lugar actual de trabajo			
1.1 Dirección:	Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi		
1.2 Departamento:	Departamento de Negocios		
1.3 Unidad o Área	Negocios y Captaciones		
2. Clasificación actual del puesto:	Asesor crédito y cobranzas		
3. Cargo que ocupa:	Asesor crédito y cobranzas		
	(ocupación real o como se le conoce al cargo que ocupa en la institución)		
4. Desde qué fecha este cargo? (adjuntar acción de personal)	Desde el 03 de noviembre del 2017 hasta la presente		

I. DATOS PERSONALES			
1. Nombre	MALLQUI	TISALEMA	TUPAC YUPANQUI
	1er Apellido	2do Apellido	Nombres
2. Número de cédula:	1805429907		
3. Estudios realizados (Indique el grado obtenido o el último año aprobado)	Bachiller quinto semestre de contabilidad auditoria		
II. DATOS LABORALES			
1. Lugar actual de trabajo			
1.1 Dirección:	Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi		
1.2 Departamento:	Departamento de Negocios		
1.3 Unidad o Área	Negocios y Captaciones		
2. Clasificación actual del puesto:	Asesor crédito y cobranzas		
3. Cargo que ocupa:	Asesor crédito y cobranzas		
	(ocupación real o como se le conoce al cargo que ocupa en la institución)		
4. Desde qué fecha este cargo? (adjuntar acción de personal)	Desde el 24 de octubre del 2016 hasta la presente		

I. DATOS PERSONALES			
1. Nombre	MASABANDA	CAPUZ	JULIO FERNANDO
	1er Apellido	2do Apellido	Nombres
2. Número de cédula:	1804149399		
3. Estudios realizados (Indique el grado obtenido o el último año aprobado)	Bachiller tercer semestre contador publico		
II. DATOS LABORALES			
1. Lugar actual de trabajo			
1.1 Dirección:	Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi		
1.2 Departamento:	Departamento de Negocios		
1.3 Unidad o Área	Negocios y Captaciones		
2. Clasificación actual del puesto:	Asesor crédito y cobranzas		
3. Cargo que ocupa:	Asesor crédito y cobranzas		
	(ocupación real o como se le conoce al cargo que ocupa en la institución)		
4. Desde qué fecha este cargo? (adjuntar acción de personal)	Desde el 15 de septiembre del 2014 hasta la presente		

I. DATOS PERSONALES			
1. Nombre	TOALOMBO	TASNA	ANGEL DAVID
	1er Apellido	2do Apellido	Nombres
2. Número de cédula:	0602459345		
3. Estudios realizados (Indique el grado obtenido o el último año aprobado)	Lic. Contabilidad		
II. DATOS LABORALES			
1. Lugar actual de trabajo			
1.1 Dirección:	Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi		
1.2 Departamento:	Departamento de Negocios		
1.3 Unidad o Área	Negocios y Captaciones		
2. Clasificación actual del puesto:	Asesor crédito y cobranzas		
3. Cargo que ocupa:	Asesor crédito y cobranzas		
	(ocupación real o como se le conoce al cargo que ocupa en la institución)		
4. Desde qué fecha este cargo? (adjuntar acción de personal)	Desde el 4 de enero del 2018 hasta la presente		

I. DATOS PERSONALES			
1. Nombre	TISALEMA	MASABANDA	JOSE ALEJANDRO
	1er Apellido	2do Apellido	Nombres
2. Número de cédula:	1805107925		
3. Estudios realizados (Indique el grado obtenido o el último año aprobado)	Bachiller segundo semestre contabilidad y auditoría		
II. DATOS LABORALES			
1. Lugar actual de trabajo	1.1 Dirección: Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi 1.2 Departamento: Departamento de Negocios 1.3 Unidad o Área: Negocios y Captaciones		
2. Clasificación actual del puesto:	Asesor crédito y cobranzas		
3. Cargo que ocupa:	Asesor crédito y cobranzas		
	(ocupación real o como se le conoce al cargo que ocupa en la institución)		
4. Desde qué fecha este cargo? (adjuntar acción de personal)	Desde el 10 de julio del 2017 hasta la presente		

I. DATOS PERSONALES			
1. Nombre	ANDAGANA	TISALEMA	JOSÉ ABEL
	1er Apellido	2do Apellido	Nombres
2. Número de cédula:	1803383171		
3. Estudios realizados (Indique el grado obtenido o el último año aprobado)	Bachiller tercer semestre economía		
II. DATOS LABORALES			
1. Lugar actual de trabajo	1.1 Dirección: Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi 1.2 Departamento: Departamento de Negocios 1.3 Unidad o Área: Negocios y Captaciones		
2. Clasificación actual del puesto:	Asesor crédito y cobranzas		
3. Cargo que ocupa:	Asesor crédito y cobranzas		
	(ocupación real o como se le conoce al cargo que ocupa en la institución)		
4. Desde qué fecha este cargo? (adjuntar acción de personal)	Desde el 16 de octubre del 2015 hasta la presente		

I. DATOS PERSONALES			
1. Nombre	CAPUZ	LLAMBO	MARÍA TRÁNSITO
	1er Apellido	2do Apellido	Nombres
2. Número de cédula:	1803507019		
3. Estudios realizados (Indique el grado obtenido o el último año aprobado)	Bachiller noveno semestre Ingeniería Comercial		
II. DATOS LABORALES			
1. Lugar actual de trabajo	1.1 Dirección: Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi 1.2 Departamento: Departamento de Negocios 1.3 Unidad o Área: Negocios y Captaciones		
2. Clasificación actual del puesto:	Asesor Negocios y Captaciones		
3. Cargo que ocupa:	Asesor Negocios y Captaciones		
	(ocupación real o como se le conoce al cargo que ocupa en la institución)		
4. Desde qué fecha este cargo? (adjuntar acción de personal)	Desde el 03 de mayo del 2017 hasta la presente		

I. DATOS PERSONALES			
1. Nombre	QUINATOA	VILLA	ANGEL GIOVANNI
	1er Apellido	2do Apellido	Nombres
2. Número de cédula:	1803507019		
3. Estudios realizados (Indique el grado obtenido o el último año aprobado)	Bachiller ciencias exactas		
II. DATOS LABORALES			
1. Lugar actual de trabajo	1.1 Dirección: Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi 1.2 Departamento: Departamento de Negocios 1.3 Unidad o Área: Negocios y Captaciones		
2. Clasificación actual del puesto:	Asesor Negocios y Captaciones		
3. Cargo que ocupa:	Asesor Negocios y Captaciones		
	(ocupación real o como se le conoce al cargo que ocupa en la institución)		
4. Desde qué fecha este cargo? (adjuntar acción de personal)	Desde el 06 de julio del 2017 hasta la presente		

I. DATOS PERSONALES			
1. Nombre	LLIGALO	PACARI	ABEL PINTAC
	1er Apellido	2do Apellido	Nombres
2. Número de cédula:	1803756442		
3. Estudios realizados (Indique el grado obtenido o el último año aprobado)	Ingeniero finanzas		
II. DATOS LABORALES			
1. Lugar actual de trabajo	1.1 Dirección: Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi		
	1.2 Departamento: Fabrica de crédito		
	1.3 Unidad o Área Analista de crédito		
2. Clasificación actual del puesto:	Analista		
3. Cargo que ocupa:	Jefe de analistas de crédito.		
	(ocupación real o como se le conoce al cargo que ocupa en la institución)		
4. Desde qué fecha este cargo? (adjuntar acción de personal)	Desde el 01 de julio del 2017 hasta la presente		

I. DATOS PERSONALES			
1. Nombre	MASABANDA	TICHE	INES MARLENE
	1er Apellido	2do Apellido	Nombres
2. Número de cédula:	1804026605		
3. Estudios realizados (Indique el grado obtenido o el último año aprobado)	Bachiller en contabilidad		
II. DATOS LABORALES			
1. Lugar actual de trabajo	1.1 Dirección: Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi		
	1.2 Departamento: Fabrica de crédito		
	1.3 Unidad o Área digitador		
2. Clasificación actual del puesto:	digitador		
3. Cargo que ocupa:	digitador		
	(ocupación real o como se le conoce al cargo que ocupa en la institución)		
4. Desde qué fecha este cargo? (adjuntar acción de personal)	Desde el 05 de febrero del 2017 hasta la presente		

I. DATOS PERSONALES			
1. Nombre	CURILLO	LLANGANATE	SEGUNDO SEBASTIAN
	1er Apellido	2do Apellido	Nombres
2. Número de cédula:	1803507746		
3. Estudios realizados (Indique el grado obtenido o el último año aprobado)	Bachiller cuarto semestre relaciones humanas		
II. DATOS LABORALES			
1. Lugar actual de trabajo			
1.1 Dirección:	Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi		
1.2 Departamento:	Fabrica de créditos		
1.3 Unidad o Área	analista de crédito		
2. Clasificación actual del puesto:	Analista de crédito		
3. Cargo que ocupa:	Asesor de analista de crédito		
	(ocupación real o como se le conoce al cargo que ocupa en la institución)		
4. Desde qué fecha este cargo? (adjuntar acción de personal)	Desde el 06 de enero del 2013 hasta la presente		

I. DATOS PERSONALES			
1. Nombre	LLAMBO	CAIZA	JOSE SALOMON
	1er Apellido	2do Apellido	Nombres
2. Número de cédula:	1805175849		
3. Estudios realizados (Indique el grado obtenido o el último año aprobado)	Bachiller contabilidad		
II. DATOS LABORALES			
1. Lugar actual de trabajo			
1.1 Dirección:	Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi		
1.2 Departamento:	Fabrica de crédito		
1.3 Unidad o Área	Analista de crédito		
2. Clasificación actual del puesto:	Analista de créditos		
3. Cargo que ocupa:	Auxiliar de analista de crédito		
	(ocupación real o como se le conoce al cargo que ocupa en la institución)		
4. Desde qué fecha este cargo? (adjuntar acción de personal)	Desde el 08 de julio del 2016 hasta la presente		

I. DATOS PERSONALES			
1. Nombre	YANSAGUANO	CHANGO	MARCO ORLANDO
	1er Apellido	2do Apellido	Nombres
2. Número de cédula:	1805175845		
3. Estudios realizados (Indique el grado obtenido o el último año aprobado)	Bachiller cuarto semestre derecho		
II. DATOS LABORALES			
1. Lugar actual de trabajo			
1.1 Dirección:	Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi		
1.2 Departamento:	Gestor de cobranza		
1.3 Unidad o Área	Coordinador Nacional de Cobranzas		
2. Clasificación actual del puesto:	Coordinador Nacional de Cobranzas		
3. Cargo que ocupa:	Coordinador Nacional de Cobranza		
	(ocupación real o como se le conoce al cargo que ocupa en la institución)		
4. Desde qué fecha este cargo? (adjuntar acción de personal)	Desde el 08 de noviembre del 2017 hasta la presente		

I. DATOS PERSONALES			
1. Nombre	MALIZA	PACARI	ROSA SERAFINA
	1er Apellido	2do Apellido	Nombres
2. Número de cédula:	1802930436		
3. Estudios realizados (Indique el grado obtenido o el último año aprobado)	Bachiller		
II. DATOS LABORALES			
1. Lugar actual de trabajo			
1.1 Dirección:	Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi		
1.2 Departamento:	Call center		
1.3 Unidad o Área	Auditor Metodológico		
2. Clasificación actual del puesto:	Auditor Metodológico		
3. Cargo que ocupa:	Auditor Metodológico		
	(ocupación real o como se le conoce al cargo que ocupa en la institución)		
4. Desde qué fecha este cargo? (adjuntar acción de personal)	Desde el 03 de julio del 2017 hasta la presente		

I. DATOS PERSONALES

1. Nombre	TICHE	CALUÑA	ROSA	ELENA
	1er Apellido	2do Apellido	Nombres	

2. Número de cédula: 1803951 324

3. Estudios realizados (Indique el grado obtenido o el último año aprobado)

Ingeniera contabilidad y auditoria

II. DATOS LABORALES

1. Lugar actual de trabajo

1.1 Dirección: Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi

1.2 Departamento: Inversiones y operaciones

1.3 Unidad o Área Inversiones

2. Clasificación actual del puesto: Inversiones

3. Cargo que ocupa: Jefa de bóveda

(ocupación real o como se le conoce al cargo que ocupa en la institución)

4. Desde qué fecha este cargo? (adjuntar acción de personal)

Desde el 08 de julio del 2009 hasta la presente

I. DATOS PERSONALES

1. Nombre	TICHE	AINAGUANO	CORINA	ISABEL
	1er Apellido	2do Apellido	Nombres	

2. Número de cédula: 1850131085

3. Estudios realizados (Indique el grado obtenido o el último año aprobado)

Bachiller en ciencias básicas

II. DATOS LABORALES

1. Lugar actual de trabajo

1.1 Dirección: Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi

1.2 Departamento: Área de atención al cliente

1.3 Unidad o Área: Atención al cliente

2. Clasificación actual del puesto: Atención al cliente

3. Cargo que ocupa: Atención al cliente

(ocupación real o como se le conoce al cargo que ocupa en la institución)

4. Desde qué fecha este cargo? (adjuntar acción de personal)

Desde el 22 febrero del 2015 hasta la presente

I. DATOS PERSONALES			
1. Nombre	UÑOG	TAZNA	ROSA ELISA
	1er Apellido	2do Apellido	Nombres
2. Número de cédula:	1805160551		
3. Estudios realizados (Indique el grado obtenido o el último año aprobado)	Décimo grado de Educación General Básica		
II. DATOS LABORALES			
1. Lugar actual de trabajo			
1.1 Dirección: Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi			
1.2 Departamento: Área de atención al cliente			
1.3 Unidad o Área: Atención al cliente			
2. Clasificación actual del puesto: Atención al cliente			
3. Cargo que ocupa: Cajera			
(ocupación real o como se le conoce al cargo que ocupa en la institución)			
4. Desde qué fecha este cargo? (adjuntar acción de personal)			
Desde el 19 de marzo del 2016 hasta la presente			

I. DATOS PERSONALES			
1. Nombre	CAPUZ	CHALUIS	ANA MARIA
	1er Apellido	2do Apellido	Nombres
2. Número de cédula:	1804508545		
3. Estudios realizados (Indique el grado obtenido o el último año aprobado)	Bachiller Educación General Básica		
II. DATOS LABORALES			
1. Lugar actual de trabajo			
1.1 Dirección: Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi			
1.2 Departamento: Área de atención al cliente			
1.3 Unidad o Área: Atención al cliente			
2. Clasificación actual del puesto: Atención al cliente			
3. Cargo que ocupa: Cajera			
(ocupación real o como se le conoce al cargo que ocupa en la institución)			
4. Desde qué fecha este cargo? (adjuntar acción de personal)			
Desde el 05 de mayo del 2017 hasta la presente			

I. DATOS PERSONALES			
1. Nombre	AUCANSHALA	NAULA	JOSE VIDAL
	1er Apellido	2do Apellido	Nombres
2. Número de cédula:	0602597361		
3. Estudios realizados (Indique el grado obtenido o el último año aprobado)	BACHILLER		
II. DATOS LABORALES			
1. Lugar actual de trabajo			
1.1 Dirección:	Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi		
1.2 Departamento:	Soporte Operativo y Administrativo		
1.3 Unidad o Área:	Chofer		
2. Clasificación actual del puesto:	Chofer profesional		
3. Cargo que ocupa:	Chofer profesional		
	(ocupación real o como se le conoce al cargo que ocupa en la institución)		
4. Desde qué fecha este cargo? (adjuntar acción de personal)	Desde el 20 de febrero del 2015 hasta la presente		

I. DATOS PERSONALES			
1. Nombre	MAZABANDA	LLANGANATE	SEGUNDO
	1er Apellido	2do Apellido	Nombres
2. Número de cédula:	1802774834		
3. Estudios realizados (Indique el grado obtenido o el último año aprobado)	BACHILLER		
II. DATOS LABORALES			
1. Lugar actual de trabajo			
1.1 Dirección:	Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi		
1.2 Departamento:	Soporte Operativo y Administrativo		
1.3 Unidad o Área:	Chofer		
2. Clasificación actual del puesto:	Chofer		
3. Cargo que ocupa:	Chofer profesional		
	(ocupación real o como se le conoce al cargo que ocupa en la institución)		
4. Desde qué fecha este cargo? (adjuntar acción de personal)	Desde el 15 de enero del 2015 hasta la presente		

I. DATOS PERSONALES		
1. Nombre	MASAQUIZA	JIMENEZ MARCELINO
	1er Apellido	2do Apellido Nombres
2. Número de cédula:	1803033131	
3. Estudios realizados (Indique el grado obtenido o el último año aprobado)	PRIMARIA	
II. DATOS LABORALES		
1. Lugar actual de trabajo		
1.1 Dirección: Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi		
1.2 Departamento: Soporte Operativo y Administrativo		
1.3 Unidad o Área: Conserje		
2. Clasificación actual del puesto: Área de Conserje		
3. Cargo que ocupa: Auxiliar de Conserje		
(ocupación real o como se le conoce al cargo que ocupa en la institución)		
4. Desde qué fecha este cargo? (adjuntar acción de personal)		
Desde el 20 de febrero del 2005 hasta la presente		

I. DATOS PERSONALES		
1. Nombre	DELGADO	GUAMINGA MARIA CECILIA
	1er Apellido	2do Apellido Nombres
2. Número de cédula:	0606135580	
3. Estudios realizados (Indique el grado obtenido o el último año aprobado)	BACHILLERATO	
II. DATOS LABORALES		
1. Lugar actual de trabajo		
1.1 Dirección: Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi		
1.2 Departamento: Soporte Operativo y Administrativo		
1.3 Unidad o Área: Conserje		
2. Clasificación actual del puesto: Área de Conserje		
3. Cargo que ocupa: Conserje		
(ocupación real o como se le conoce al cargo que ocupa en la institución)		
4. Desde qué fecha este cargo? (adjuntar acción de personal)		
Desde el 14 de octubre del 2016 hasta la presente		

I. DATOS PERSONALES		
1. Nombre	MASAQUIZA	JIMENEZ MARCELINO
	1er Apellido	2do Apellido Nombres
2. Número de cédula:	1803033131	
3. Estudios realizados (Indique el grado obtenido o el último año aprobado)	PRIMARIA	
II. DATOS LABORALES		
1. Lugar actual de trabajo		
1.1 Dirección: Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi		
1.2 Departamento: Soporte Operativo y Administrativo		
1.3 Unidad o Área: Conserje		
2. Clasificación actual del puesto: Área de Conserje		
3. Cargo que ocupa: Auxiliar de Conserje		
(ocupación real o como se le conoce al cargo que ocupa en la institución)		
4. Desde qué fecha este cargo? (adjuntar acción de personal)		
Desde el 20 de febrero del 2005 hasta la presente		

Anexo B. Evaluación por competencias empleados COAC Kullki Wasi

Evaluación gerente

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO					
				Código: 02.010	
EVALUADO:					
Nombres y apellidos:	ANDAGANA GUALO JUAN MANUEL	Cargo que desempeña:			
Cédula:	180207857-4	GERENTE			
Nivel Jerárquico:	DIRECTIVO	Fecha de evaluación:			
Área o Departamento:	GERENCIA	20/02/2018			
Nombre del Jefe Inmediato:	MSC. TUPAC CALUÑA				
Cargo del Jefe	PRESIDENTE CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN				
Niveles de evaluación:					
Nunca:	Asigne 0				
Ocasionalmente:	Asigne de 1 a 3				
Frecuentemente:	Asigne 4				
Permanente:	Asigne 5				
I. Gestión institucional		NUNCA	OCASIONALMENTE	FRECUENTEMENTE	PERMANENTEMENTE
Factor = 20 puntos					
Propicia el ambiente laboral en la cooperativa					5
Motiva al talento humano en el cumplimiento de objetivos y metas					5
Mantiene una relación cordial con los empleados					5
Mantiene una comunicación directa con los subordinados					5
SUMA PARCIAL					20
II. Desarrollo de estrategias		NUNCA	OCASIONALMENTE	FRECUENTEMENTE	PERMANENTEMENTE
Factor: 20 puntos					
Propone ideas innovadoras para mejorar los productos y servicios que ofrece la cooperativa					5
Analiza el entorno del mercado y de los competidores				4	
Conoce las cifras de crecimiento de la cooperativa				4	
Realiza convenios interinstitucionales					5
SUMA PARCIAL				8	10

III. Aptitudes	NUNCA	OCASIONALMENTE	FRECUENTEMENTE	PERMANENTEMENTE
Factor: 20 puntos				
Posee un pensamiento crítico en relación al contexto general de cooperativa			4	
Se comunicó con facilidad				5
Desarrolla con creatividad sus funciones			4	
Planifica oportunamente las actividades			4	
Toma decisiones relacionadas con el manejo de los recursos económicos		2		
SUMA PARCIAL		2	12	5
IV. Conocimiento del cargo	NUNCA	OCASIONALMENTE	FRECUENTEMENTE	PERMANENTEMENTE
Factor: 40 puntos				
Elabora el plan estratégico en función de las necesidades y objetivos actuales de la cooperativa			4	
Presenta el presupuesto para la ejecución del plan con los debidos respaldos documentales			4	
Conoce el alcance de los procesos administrativos, operativos y financieros de la cooperativa				5
Los requerimientos de contratación del personal son autorizados por su persona				5
Las remuneraciones salariales las elabora considerando factores externos		3		
Los informes a directivos y socios se presentan en tiempos oportunos				5
Revisa con anterioridad a su vencimiento los certificados de aportación de los socios				5
Se asegura de que el control interno sea efectivo		3		
SUMA PARCIAL		6	8	20

Jefe inmediato (e. Gerente)

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO					
				Código: 02.010	
EVALUADO:					
Nombres y apellidos:	ANDAGANA GUALO JUAN MANUEL	Cargo que desempeña:			
Cédula:	180207857-4	GERENTE			
Nivel Jerárquico:	DIRECTIVO	Fecha de evaluación:			
Área o Departamento:	GERENCIA	20/02/2018			
Nombre del Jefe Inmediato:	MSC. TUPAC CALUÑA				
Cargo del Jefe	PRESIDENTE CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN				
Niveles de evaluación:					
Nunca:	Asigne 0				
Ocasionalmente:	Asigne de 1 a 3				
Frecuentemente:	Asigne 4				
Permanentemente:	Asigne 5				
I. Gestión institucional		NUNCA	OCASIONALMENTE	FRECUENTEMENTE	PERMANENTEMENTE
Factor: 20 puntos					
Propicia el ambiente laboral en la cooperativa					
Motiva al talento humano en el cumplimiento de objetivos y metas				4	
Mantiene una relación cordial con los empleados					5
Mantiene una comunicación directa con los subordinados				4	5
SUMA PARCIAL				8	10
II. Desarrollo de estrategias		NUNCA	OCASIONALMENTE	FRECUENTEMENTE	PERMANENTEMENTE
Factor: 20 puntos					
Propone ideas innovadoras para mejorar los productos y servicios que ofrece la cooperativa				4	
Analiza el entorno del mercado y de los competidores				4	
Conoce las cifras de crecimiento de la cooperativa					5
Realiza convenios interinstitucionales				4	
SUMA PARCIAL				12	5

III. Aptitudes	NUNCA	OCASIONALMEN	FRECUENTEMEN	PERMANENTEME
Factor: 20 puntos				
Posee un pensamiento crítico en relación al contexto general de cooperativa				5
Se comunicación con facilidad				5
Desarrolla con creatividad sus funciones			4	
Toma decisiones relacionadas con el manejo de los recursos económicos			5	
SUMA PARCIAL			4	15
IV. Conocimiento del cargo	NUNCA	OCASIONALMENT	FRECUENTEMENT	PERMANENTEMEN
Factor: 40 puntos				
Elabora el plan estratégico en función de las necesidades y objetivos actuales de la cooperativa			4	
Presenta el presupuesto para la ejecución del plan con los debidos respaldos documentales			4	
Conoce el alcance de los proceso administrativos, operativos y financieros de la cooperativa			4	
Los requerimientos de contratación del personal son autorizados por su persona				5
Las remuneraciones salarias las elabora considerando factores externos				5
Los informes a directivos y socios se presentan en tiempos oportunos				5
Revisa con anterioridad a su vencimiento los certificados de aportación de los socios				5
Se asegura de que el control interno sea efectivo				5
SUMA PARCIAL			12	25

De pares (e. Gerente)

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO					
				Código: 02.010	
EVALUADO:					
Nombres y apellidos:	ANDAGANA GUALO JUAN MANUEL	Cargo que desempeña:			
Cédula:	180207857-4	GERENTE			
Nivel Jerárquico:	DIRECTIVO	Fecha de evaluación:			
Área o Departamento:	GERENCIA	20/02/2018			
Nombre del Jefe Inmediato:	MSC. TUPAC CALUÑA				
Cargo del Jefe	PRESIDENTE CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN				
Niveles de evaluación:					
Nunca:	Asigne 0				
Ocasionalmente:	Asigne de 1 a 3				
Frecuentemente:	Asigne 4				
Permanentemente:	Asigne 5				
I. Gestión institucional		NUNCA	OCASIONALMENTE	FRECUENTEMENTE	PERMANENTEMENTE
Factor = 20 puntos					
Propicia el ambiente laboral en la cooperativa				4	
Motiva al talento humana en el cumplimiento de objetivos y metas					5
Mantiene una relación cordial con los empleados					5
Mantiene una comunicación directa con los subordinados					5
SUMA PARCIAL				4	15
II. Desarrollo de estrategias		NUNCA	OCASIONALMENTE	FRECUENTEMENTE	PERMANENTEMENTE
Factor = 20 puntos					
Propone ideas innovadoras para mejorar los productos y servicios que ofrece la cooperativa					5
Analiza el entorno del mercado y de los competidores					5
Conoce las cifras de crecimiento de la cooperativa					5
Realiza convenios interinstitucionales					5
SUMA PARCIAL					20

III. Aptitudes	NUNCA	OCASIONALMEN	FRECUENTEMEN	PERMANENTEME
Factor = 20 puntos				
Posee un pensamiento crítico en relación al contexto general de cooperativa				5
Se comunicación con facilidad			4	
Desarrolla con creatividad sus funciones				5
Toma decisiones relacionadas con el manejo de los recursos económicos				5
SUMA PARCIAL			4	15
IV. Conocimiento del cargo	NUNCA	OCASIONALMENT	FRECUENTEMENT	PERMANENTEMEN
Factor = 40 puntos				
Elabora el plan estratégico en función de las necesidades y objetivos actuales de la cooperativa			4	
Presenta el presupuesto para la ejecución del plan con los debidos respaldos documentales			4	
Conoce el alcance de los proceso administrativos, operativos y financieros de la cooperativa			4	
Los requerimientos de contratación del personal son autorizados por su persona				5
Las remuneraciones salarias las elabora considerando factores externos			4	5
Los informes a directivos y socios se presentan en tiempos oportunos				5
Revisa con anterioridad a su vencimiento los certificados de aportación de los socios				5
Se asegura de que el control interno sea efectivo				5
SUMA PARCIAL			12	25

Jefe financiero

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO					
				Código: 04.010	
EVALUADO:					
Nombres y apellidos:	AUCANSHALA NAULA LUIS ALFREDO		Cargo que desempeña:		
Cédula:	060277507-4		JEFE FINANCIERO		
Nivel Jerárquico:	OPERATIVO		Fecha de evaluación:		
Área o Departamento:	FINANCIERO		20/02/2018		
Nombre del Jefe Inmediato:	ANDAGAÑA GUALO JUAN MANUEL				
Cargo del Jefe	GERENTE				
Niveles de evaluación:					
Nunca:	Asigne 0				
Ocasionalmente:	Asigne de 1 a 3				
Frecuentemente:	Asigne 4				
Permanentemente:	Asigne 5				
I. Gestión institucional		NUNCA	OCASIONALMENTE	FRECUENTEMENTE	PERMANENTEMENTE
Factor = 20 puntos					
Mantiene la buena convivencia entre los empleados del área					5
Trabaja en equipo para cumplir con los objetivos del departamento					5
Comparte sus conocimientos con el personal del área					5
Apoyo a los empleados de su área en el desarrollo de procesos				4	
SUMA PARCIAL				4	15
II. Desarrollo de estrategias		NUNCA	OCASIONALMENTE	FRECUENTEMENTE	PERMANENTEMENTE
Factor = 20 puntos					
Proporciona alternativas para la recuperación de cartera				4	
Informa sobre los márgenes financieros alcanzados mensualmente.				4	
Entrega mensualmente la información financiera					5
Se asegura de que los Estados Financieros sean consistentes con la información de respaldo					5
SUMA PARCIAL				8	10

III. Aptitudes	NUNCA	OCASIONALMEN	FRECUENTEMEN	PERMANENTEME
Factor = 20 puntos				
Posee don de mando para desarrollar las actividades			4	
Pose dominio sobre las herramientas financieras				5
Mantiene una buena comunicación con el personal a su cargo				5
La planificación cumple con las metas institucionales				5
SUMA PARCIAL			4	15
IV. Conocimiento del cargo	NUNCA	OCASIONALMENT	FRECUENTEMENT	PERMANENTEMEN
Factor = 40 puntos				
Sus conocimientos de contabilidad son sólidos				5
Conoce el procedimiento que requiere el portafolio de inversiones				5
El sistema contable es apropiado a las actividades que se ejecutan en el área.			4	
Conoce plenamente el uso del Sistema FINANCIAL				5
Supervisa las actividades del personal que se encuentran a su cargo				5
Verifica la información previo al ingreso al sistema				5
Presenta información oportuna al Sistema de Rentas Internas				5
Realiza los trámites de pago al COSEDE				5
SUMA PARCIAL			4	35

Jefe inmediato (e. Financiero)

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO					
				Código: 04.010	
EVALUADO:					
Nombres y apellidos:	AUCANSHALA NAULA LUIS ALFREDO		Cargo que desempeña:		
Cédula:	060277507-4		JEFE FINANCIERO		
Nivel Jerárquico:	OPERATIVO		Fecha de evaluación:		
Área o Departamento:	FINANCIERO		20/02/2018		
Nombre del Jefe Inmediato:	ANDAGAÑA GUALO JUAN MANUEL				
Cargo del Jefe	GERENTE				
Niveles de evaluación:					
Nunca:	Asigne 0				
Ocasionalmente:	Asigne de 1 a 3				
Frecuentemente:	Asigne 4				
Permanentemente:	Asigne 5				
I. Gestión institucional		NUNCA	OCASIONALMENTE	FRECUENTEMENTE	PERMANENTEMENTE
Factor = 20 puntos					
Mantiene la buena convivencia entre los empleados del área					5
Trabaja en equipo para cumplir con los objetivos del departamento					5
Comparte sus conocimientos con el personal del área					5
Apoyo a los empleados de su área en el desarrollo de procesos				4	
SUMA PARCIAL				4	15
II. Desarrollo de estrategias		NUNCA	OCASIONALMENTE	FRECUENTEMENTE	PERMANENTEMENTE
Factor = 20 puntos					
Proporciona alternativas para la recuperación de cartera				4	
Informa sobre los márgenes financieros alcanzados mensualmente.					
Entrega mensualmente la información financiera				4	
Se asegura de que los Estados Financieros sean consistentes con la información de respaldo				4	5
SUMA PARCIAL				12	5

III. Aptitudes	NUNCA	OCASIONALMEN	FRECUENTEMEN	PERMANENTEME
Factor = 20 puntos				
Posee don de mando para desarrollar las actividades			4	
Pose dominio sobre las herramientas financieras				5
Mantiene una buena comunicación con el personal a su cargo				5
La planificación cumple con las metas institucionales				5
SUMA PARCIAL			4	15
IV. Conocimiento del cargo	NUNCA	OCASIONALMENT	FRECUENTEMENT	PERMANENTEMEN
Factor = 40 puntos				
Sus conocimientos de contabilidad son sólidos				5
Conoce el procedimiento que requiere el portafolio de inversiones				5
Posee los conocimientos apropiados para el uso del sistema contables			4	
Conoce plenamente el uso del Sistema FINANCIAL				5
Supervisa las actividades del personal que se encuentran a su cargo				5
Verifica la información previo al ingreso al sistema				5
Presenta información oportuna al Sistema de Rentas Internas				5
Realiza los trámites de pago al COSEDE				5
SUMA PARCIAL			4	35

De pares (e. Financiero)

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO					
				Código: 04.010	
EVALUADO:					
Nombres y apellidos:	AUCANSHALA NAULA LUIS ALFREDO		Cargo que desempeña:		
Cédula:	060277507-4		JEFE FINANCIERO		
Nivel Jerárquico:	OPERATIVO		Fecha de evaluación:		
Área o Departamento:	FINANCIERO		20/02/2018		
Nombre del Jefe Inmediato:	ANDAGAÑA GUALO JUAN MANUEL				
Cargo del Jefe	GERENTE				
Niveles de evaluación:					
Nunca:	Asigne 0				
Ocasionalmente:	Asigne de 1 a 3				
Frecuentemente:	Asigne 4				
Permanentemente:	Asigne 5				
I. Gestión institucional		NUNCA	OCASIONALMENTE	FRECUENTEMENTE	PERMANENTEMENTE
Factor = 20 puntos					
Mantiene la buena convivencia entre los empleados del área					5
Trabaja en equipo para cumplir con los objetivos del departamento					5
Comparte sus conocimientos con el personal del área					5
Apoyo a los empleados de su área en el desarrollo de procesos			3		
SUMA PARCIAL			3		15
II. Desarrollo de estrategias		NUNCA	OCASIONALMENTE	FRECUENTEMENTE	PERMANENTEMENTE
Factor = 20 puntos					
Proporciona alternativas para la recuperación de cartera				4	
Informa sobre los márgenes financieros alcanzados mensualmente.				4	
Entrega mensualmente la información financiera				4	
Se asegura de que los Estados Financieros sean consistentes con la información de respaldo					5
SUMA PARCIAL				12	5

III. Aptitudes	NUNCA	OCASIONALMEN	FRECUENTEMEN	PERMANENTEME
Factor = 20 puntos				
Posee don de mando para desarrollar las actividades				5
Pose dominio sobre las herramientas financieras			4	
Mantiene una buena comunicación con el personal a su cargo			4	
La planificación cumple con las metas institucionales				5
SUMA PARCIAL			8	10
IV. Conocimiento del cargo	NUNCA	OCASIONALMENT	FRECUENTEMENT	PERMANENTEMEN
Factor = 40 puntos				
Sus conocimientos de contabilidad son sólidos				5
Conoce el procedimiento que requiere el portafolio de inversiones				5
Posee los conocimientos apropiados para el uso del sistema contables			4	
Conoce plenamente el uso del Sistema FINANCIAL				5
Supervisa las actividades del personal que se encuentran a su cargo			4	
Verifica la información previo al ingreso al sistema				5
Presenta información oportuna al Sistema de Rentas Internas				5
Realiza los trámites de pago al COSEDE				5
SUMA PARCIAL			8	30

Evaluación jefe talento humano

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO					
				Código: 04.040	
EVALUADO:					
Nombres y apellidos:	CAÑIZARES ARCOS FRANKLIN ISREAL		Cargo que desempeña:		
Cédula:	180377430-4		JEFE DE TALENTO HUMANO		
Nivel Jerárquico:	OPERATIVO		Fecha de evaluación:		
Área o Departamento:	TALENTO HUMANO		20/02/2018		
Nombre del Jefe Inmediato:	ANDAGAÑA GUALO JUAN MANUEL				
Cargo del Jefe	GERENTE				
Niveles de evaluación:					
Nunca:	Asigne 0				
Ocasionalmente:	Asigne de 1 a 3				
Frecuentemente:	Asigne 4				
Permanentemente:	Asigne 5				
I. Gestión institucional		NUNCA	OCASIONALMENTE	FRECUENTEMENTE	PERMANENTEMENTE
Factor = 20 puntos					
Mantiene la buena convivencia entre los empleados de la cooperativa					5
Colabora en concordancia al cumplimiento de metas institucionales					5
Aplica lo establecido por la ley para proteger a los empleados					5
Actúa con imparcialidad ante situaciones que requiere su intervención					5
SUMA PARCIAL					20
II. Desarrollo de estrategias		NUNCA	OCASIONALMENTE	FRECUENTEMENTE	PERMANENTEMENTE
Factor = 20 puntos					
Comunica de manera apropiada las disposiciones generadas desde las instancias superiores				4	
Socializa las disposiciones internas de cumplimiento obligatorio				4	
Proporciona seguridad y salud ocupacional					5
Coordina eventos de capacitación					5
SUMA PARCIAL				8	10

III. Aptitudes	NUNCA	OCASIONALME	FRECUENTEME	PERMANENTEM
Factor = 20 puntos				
Utiliza estrategias para alcanzar un máximo provecho del desempeño laboral.			4	
Los niveles de comunicación con el talento humano presentan buenos resultados				5
Se considera un líder con capacidad para organizar y manejar el personal.			4	
Posee la experiencia necesaria para conducir al talento humano de la cooperativa.				5
SUMA PARCIAL			8	10
IV. Conocimiento del cargo	NUNCA	OCASIONALME	FRECUENTEME	PERMANENTEM
Factor = 40 puntos				
Proporciona al talento humano la normativa apropiada para su desempeño laboral			4	
Supervisa a diario la asistencia del talento humano				5
Informa sobre irregularidades cometidas y sanciona de acuerdo a sus competencias			4	
Da estricto cumplimiento a lo establecido por la ley en beneficio del talento humano.				5
Realiza evaluaciones periódicas al personal				5
Mantiene actualizado los datos de los empleados		3		
Elabora programas de motivación para el personal				5
Apoya a las demás áreas de la cooperativa				5
SUMA PARCIAL		3	8	25

Jefe inmediato (e. Talento humano)

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO					
				Código: 04.040	
EVALUADO:					
Nombres y apellidos:	CAÑIZARES ARCOS FRANKLIN ISREAL		Cargo que desempeña:		
Cédula:	180377430-4		JEFE DE TALENTO HUMANO		
Nivel Jerárquico:	OPERATIVO		Fecha de evaluación:		
Área o Departamento:	TALENTO HUMANO		20/02/2018		
Nombre del Jefe Inmediato:	ANDAGAÑA GUALO JUAN MANUEL				
Cargo del Jefe	GERENTE				
Niveles de evaluación:					
Nunca:	Asigne 0				
Ocasionalmente:	Asigne de 1 a 3				
Frecuentemente:	Asigne 4				
Permanentemente:	Asigne 5				
I. Gestión institucional		NUNCA	OCASIONALMENTE	FRECUENTEMENTE	PERMANENTEMENTE
Factor = 20 puntos					
Mantiene la buena convivencia entre los empleados de la cooperativa					5
Colabora en concordancia al cumplimiento de metas institucionales					5
Aplica lo establecido por la ley para proteger a los empleados					5
Actúa con imparcialidad ante situaciones que requiere su intervención					5
SUMA PARCIAL					20
II. Desarrollo de estrategias		NUNCA	OCASIONALMENTE	FRECUENTEMENTE	PERMANENTEMENTE
Factor = 20 puntos					
Comunica de manera apropiada las disposiciones generadas desde las instancias superiores				4	
Socializa las disposiciones internas de cumplimiento obligatorio					5
Proporciona seguridad y salud ocupacional					5
Coordina eventos de capacitación				4	
SUMA PARCIAL				8	10

III. Aptitudes	NUNCA	OCASIONALME	FRECUENTEME	PERMANENTEM
Factor = 20 puntos				
Utiliza estrategias para alcanzar un máximo provecho del desempeño laboral.				5
Los niveles de comunicación con el talento humano presentan buenos resultados				5
Se considera un líder con capacidad para organizar y manejar el personal.				5
Posee la experiencia necesaria para conducir al talento humano de la cooperativa.				5
SUMA PARCIAL				20
IV. Conocimiento del cargo	NUNCA	OCASIONALME	FRECUENTEME	PERMANENTEM
Factor = 40 puntos				
Proporciona al talento humano la normativa apropiada para su desempeño laboral			4	
Supervisa a diario la asistencia del talento humano				5
Informa sobre irregularidades cometidas y sanciona de acuerdo a sus competencias			4	
Da estricto cumplimiento a lo establecido por la ley en beneficio del talento humano.			4	
Realiza evaluaciones periódicas al personal				5
Mantiene actualizado los datos de los empleados				5
Elabora programas de motivación para el personal				5
Apoya a las demás áreas de la cooperativa			4	
SUMA PARCIAL			16	20

De pares (e. Talento humano)

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO				
				Código: 04.040
EVALUADO:				
Nombres y apellidos:	CAÑIZARES ARCOS FRANKLIN ISREAL		Cargo que desempeña:	
Cédula:	180377430-4		JEFE DE TALENTO HUMANO	
Nivel Jerárquico:	OPERATIVO		Fecha de evaluación:	
Área o Departamento:	TALENTO HUMANO		20/02/2018	
Nombre del Jefe Inmediato:	ANDAGAÑA GUALO JUAN MANUEL			
Cargo del Jefe	GERENTE			
Niveles de evaluación:				
Nunca:	Asigne 0			
Ocasionalmente:	Asigne de 1 a 3			
Frecuentemente:	Asigne 4			
Permanentemente:	Asigne 5			
I. Gestión institucional			NUNCA	
			OCASIONALMENTE	
Factor = 20 puntos			FRECUENTEMENTE	
			PERMANENTEMENTE	
Mantiene la buena convivencia entre los empleados de la cooperativa				5
Colabora en concordancia al cumplimiento de metas institucionales				5
Aplica lo establecido por la ley para proteger a los empleados			4	
Actúa con imparcialidad ante situaciones que requiere su intervención				5
SUMA PARCIAL			4	15
II. Desarrollo de estrategias			NUNCA	
			OCASIONALMENTE	
Factor = 20 puntos			FRECUENTEMENTE	
			PERMANENTEMENTE	
Comunica de manera apropiada las disposiciones generadas desde las instancias superiores			4	
Socializa las disposiciones internas de cumplimiento obligatorio				5
Proporciona seguridad y salud ocupacional			3	
Coordina eventos de capacitación				5
SUMA PARCIAL			3	10

III. Aptitudes	NUNCA	OCASIONALME	FRECUENTEME	PERMANENTEM
Factor = 20 puntos				
Utiliza estrategias para alcanzar un máximo provecho del desempeño laboral.		3		
Los niveles de comunicación con el talento humano presentan buenos resultados				5
Se considera un líder con capacidad para organizar y manejar el personal.			4	
Posee la experiencia necesaria para conducir al talento humano de la cooperativa.				5
SUMA PARCIAL		3	4	10
IV. Conocimiento del cargo	NUNCA	OCASIONALME	FRECUENTEME	PERMANENTEM
Factor = 40 puntos				
Proporciona al talento humano la normativa apropiada para su desempeño laboral		3		
Supervisa a diario la asistencia del talento humano			4	
Informa sobre irregularidades cometidas y sanciona de acuerdo a sus competencias			4	
Da estricto cumplimiento a lo establecido por la ley en beneficio del talento humano.				5
Realiza evaluaciones periódicas al personal				5
Mantiene actualizado los datos de los empleados				5
Elabora programas de motivación para el personal		3		
Apoya a las demás áreas de la cooperativa			4	
SUMA PARCIAL		6	12	15

Cajeras

Gestión institucional
La convivencia con sus compañeros es apropiada
Apoya al cumplimiento de los objetivos institucionales
Cumple con lo establecido en las políticas internas
Brinda apoyo a otras áreas en caso de que se requiera

Desarrollo de estrategias
Sugiere nuevas alternativas para brindar mejores servicios
Proporciona información de manera oportuna
La información procesada es confiable en su totalidad
El sustento de la información posee respaldos en caso de pérdidas de la misma

Aptitudes
Actúa con imparcialidad ante situaciones que requieren su participación
Domina el uso de la tecnología en su área de desempeño
Mantiene un actitud de servicio y respecto para con los socios y clientes
Maneja con discreción los asuntos internos

Conocimiento del cargo
Se asegura de que los depósitos se efectúen de manera correcta
Revisa que las papeletas cumplan con los requerimientos exigidos
Suministra a sus superior los movimientos diarios de caja
Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad
Mantienen en orden la documentación que sustenta las actividades de su trabajo
Realiza otras tareas que le sean asignadas
Realiza arqueos de caja
Informa sobre las actividades diarias a su inmediato superior

Asesores de crédito y cobranzas

Gestión institucional
Brinda asesoramiento sobre el uso de los recursos en la entidad
Proyecta los resultados que se pueden obtener para generar rentabilidad a la entidad
Diseña un plan de cumplimiento de metas institucionales
Apoya a las demás áreas en caso de ser necesario

Desarrollo de estrategias
Planea el trabajo en equipo para cumplir con los propósitos del departamento
Utiliza herramientas administrativas para sustentar sus actividades
Desarrolla estrategias para aumentar la rentabilidad de la cooperativa
Maneja una cobertura apropiada de socios

Aptitudes
Desarrolla con responsabilidad sus funciones
Proporciona seguridad sobre el uso de recursos económico a socios y a la institución
Instruye de manera correcta a los socios antes de efectuar algún proceso
Actúa de forma imparcial en la concesión de créditos

Conocimiento del cargo
Establece metas de crecimiento basadas en la situación financiera de la cooperativa
Da seguimiento a los cambios financieros que enfrenta la entidad.
Se asegura de que las inversiones brinde los beneficios esperados por la institución financiera
Aporta una visión general de las oportunidades para que la empresa realice un mejor uso de los recursos financieros
Aporta en la gestión para minimizar los riesgos financieros a los que se expone la institución
Supervisa el cumplimiento de políticas internas que garanticen la confiabilidad de la información financiera.
Aporta con soluciones en caso de que se requiera de una intervención urgente
Optimiza los recursos para generar inversiones inteligentes

Asesor de negocios y captaciones

Gestión institucional
Informa sobre la situación actual del área para que se tome las medidas necesaria para salvaguarda los recursos
Presenta la información de manera oportuna para evitar el cometimiento de errores que puedan ocasionar problemas a la institución
Apoya en el cumplimiento de programas institucionales
Asesora a los directivos para una apropiada toma de decisiones

Desarrollo de estrategias
Es analítico al presentar sus informes
Realiza estudios técnicos sobre el comportamiento financiero
Trabajo en equipo para alcanzar los objetivos y metas planteadas en la institución
Aporta con ideas para mejorar los productos y servicios financieros

Aptitudes
Lidera con responsabilidad a los empleados del departamento al cual pertenece
Es solidario cuando la situación lo amerita y aporta a la solución de problemas
Actúa con responsabilidad sobre los aspectos importantes en los que se generan situaciones de riesgo.
Aporte con ideas viables para alcanzar un mejor posicionamiento de la entidad en el sector en el cual se desempeña

Conocimiento del cargo
Realiza sus actividades conforme lo establece la normativa interna
Manejo los paquetes informáticos con la debida destreza
Orienta a los socios basado en indicadores de productividad
Proporciona asesoramiento a los departamentos para evitar riesgos operativos.
Cumple con las metas fijadas para colocación y captación de recursos económicos
Mantiene un adecuado control sobre la documentación de los socios y clientes
Conoce los riesgos financieros a los que se enfrenta la institución y posee los contingentes necesarios para hacerle frente a la situación
Tiene el conocimiento adecuado para enfrentar las adversidades financieras y de esta manera evitar bajos niveles de rentabilidad.

Oficial de cumplimiento de lavado de dinero

Gestión institucional
Proporciona seguridad a la institución a través de actos comprobatorios
Los recursos provienen de fuentes lícitas
Evita la intervención de la institución en actos sospechosos que pongan en entre dicho el prestigio institucional.
Controla con discreción los hechos dudosos que podrían afectar el prestigio de la entidad financiera

Desarrollo de estrategias
Se realiza métodos de comprobación sobre la legalidad de los recursos encomendados a la cooperativa
Implementa filtros para evitar el ingreso de recursos de dudosa procedencia
Posee herramientas financieras que aseguren la integridad de la institución
Informa oportunamente los cambios ocurridos con el manejo de efectivo de darse el caso

Aptitudes
Aporta en la ejecución de procesos oportunos que salvaguarden los recursos de la entidad financiera
Genera confianza entre los socios y la entidad
Influye en la toma de decisiones de los directivos con la finalidad de precautelar el buen nombre de la institución
Su aporte es representativo al punto de influir en el posicionamiento de la cooperativa

Conocimiento del cargo
Conoce los casos en los que la ley puede intervenir sobre las acciones de la cooperativa
Aplica la información obtenida para brindar seguridad a la institución
Dispone de un sistema de apoyo en caso de que los recursos presenten alguna inconsistencia
Conoce los procedimientos que debe aplicar sobre las actividades que generan inseguridad y afectan el normal desarrollo de la cooperativa
Se asegura de que se cumplan con la normativa legal y políticas interna sobre el control de los recursos económicos
Controla que en las demás áreas de captación de recursos económicos se apliquen estrictamente los filtros para asegurar la procedencia del efectivo
Indaga la procedencia de montos elevados y respalda con documentación el proceso
Informe sobre irregularidades detectadas de forma inmediata al Consejo para evitar acciones que afecten los intereses de la cooperativa

Auditor

Gestión institucional
Se ofrece actos preventivos que eviten el cometimiento de situaciones riesgosas
El control interno institucional brinda seguridad institucional
La situación actual de la cooperativa presenta escenarios confiables para el desarrollo de actividades.
Se proporciona planes de contingencia en caso de la ocurrencia de errores

Desarrollo de estrategias
Utiliza recursos convenientes para evitar situaciones que puedan perjudicar el desarrollo normal de procesos y actividades
Los procedimientos preventivos se encuentran asociados a la realidad de cada departamento
Se evalúa periódicamente para evitar sorpresas que puedan afectar el accionar de la cooperativa
Se monitorea el desarrollo de procesos incompletos que requieren supervisión

Aptitudes
Desarrolla actividades que brindan seguridad
Proporciona confianza en el trato con el talento humano de la cooperativa
Brinda ayuda a las áreas que requieren de su intervención
Genera un buen ambiente laboral en la institución

Conocimiento del cargo
Indaga si los procesos se encuentran dentro de niveles aceptables de ejecución
Orienta a los empleados sobre el logro de una buena gestión institucional
Comunica las disposiciones internas que deben desarrollarse en tiempos oportunos para evitar riesgos inminentes
Mantiene un apropiado control sobre las acciones que representan inseguridad en los procedimientos
Los informes presentan datos confiables que aportan al desempeño laboral eficiente de los empleados
Conoce el alcance de las funciones que le han otorgado y respeta las decisiones que sus inmediatos expongan en relación a su trabajo
Aporta con ideas innovadoras al desarrollo de procesos de gestión eficaces para una adecuada administración institucional.

Conserje

Gestión institucional

Su gestión proporciona agilidad a los procesos institucionales

Se anticipa a la ejecución de hechos rutinarios

Cumple con las disposiciones emitidas de manera inmediata

Mantiene un clima de respeto con el personal de la cooperativa

Desarrollo de estrategias

Su trabajo facilita la ejecución de tareas a los empleados

Desarrolla actividades con aporte en el mejoramiento de los servicios que ofrece la entidad

Aporta en la conservación de las buenas relaciones entre los socios y la cooperativa

Acoge las sugerencias emitidas por sus superiores evitando el desarrollo de conflictos.

Aptitudes

Es colaborador

Posee el don de servicio eficiente para contribuir al desarrollo de actividades en la institución

Colabora oportunamente en la ejecución de actividades

Es creativo en el desempeño de sus funciones

Conocimiento del cargo

Desempeña sus tareas en apego a lo establecido en el manual de funciones

Desarrolla actividades más allá de lo detallado en el manual

Colabora en las áreas con predisposición

Mantiene un control sobre los recursos materiales a usted encomendados

Se asegura de que la imagen institucional siempre sea la correcta

Mantiene un trato amable con el público

Informa con prontitud sobre irregularidades observadas para la intervención oportuna de los empleados de la cooperativa

Chofer

Gestión institucional

Es diligente en los servicios que presta a la institución

Su relación es cordial con todo el personal de la cooperativa

Brinda valor agregado a sus actividades

Su disposición es buena y apoya en los procesos relacionados con su cargo

Desarrollo de estrategias

Cumple en tiempos oportunos lo encomendado

Apoya en otras áreas en las que considera que sus conocimientos son necesarios

Se mantiene en un clima de cordialidad con los demás empleados

Sus servicios apoyan al cumplimiento de objetivos institucionales

Aptitudes

Su colaboración es espontánea

Mantiene un ambiente de respeto y cordialidad

Aporta en los procesos institucionales para alcanzar metas y objetivos

Ofrece alternativas para ejecutar de mejor manera el trabajo

Conocimiento del cargo

Conoce su responsabilidad en el manejo de los bienes a usted encomendados

Realiza mantenimiento oportuno a los vehículos para asegurar su funcionamiento

Presenta informes sobre sus actividades

Esta consiente del uso exclusivo de los vehículos y respeta esta normativa

Cumple con los parámetros legales para ejercer su cargo

Respeto las disposiciones internas y las ejecuta a cabalidad

Cumple con los horarios de trabajo y apoya en casos especiales en los que se requiere de su presencia

Actúa con prudencia frente a situaciones adversas

Anexo C. Fotos Talento Humano COAC Kullki Wasi

Gerente y su equipo de trabajo



Recursos humanos



Archivos de levantamiento de información del personal



Créditos



Inversiones



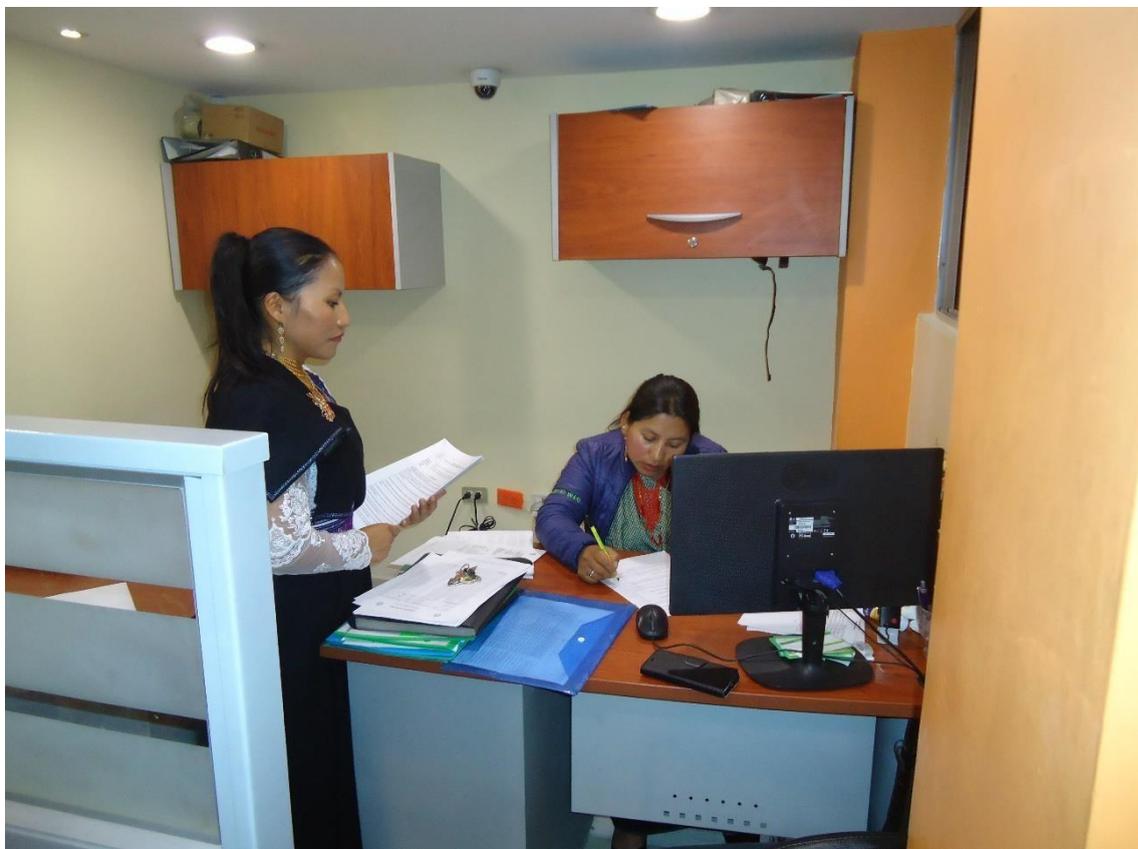
Archivo general



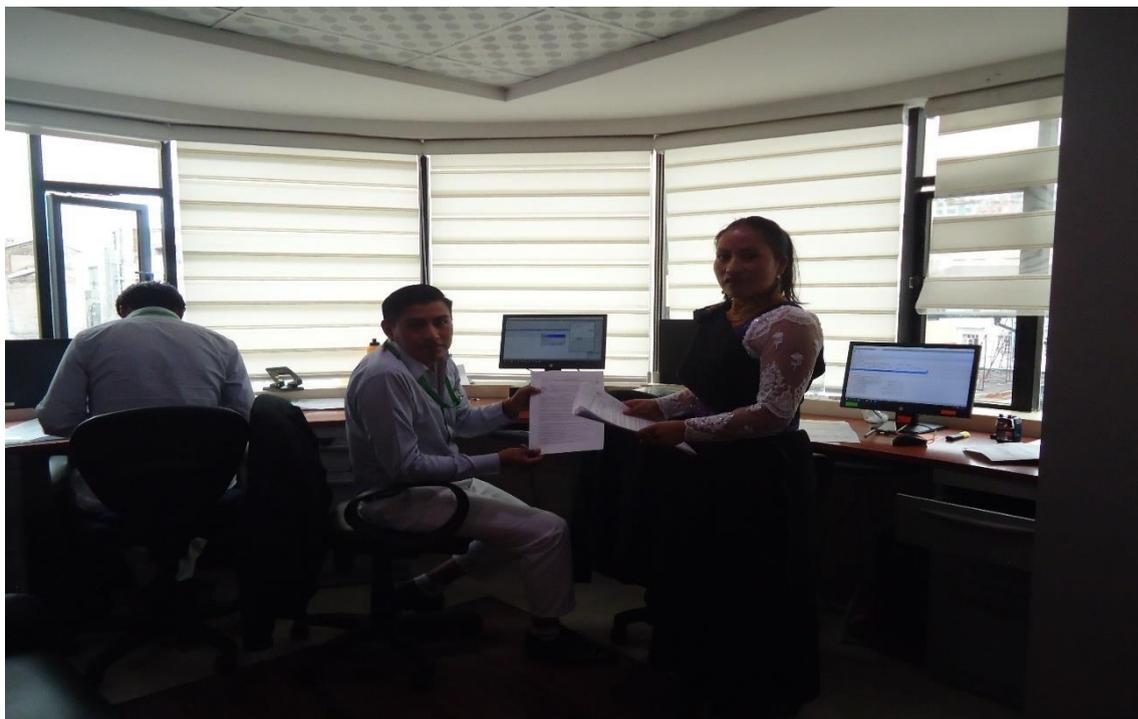
Crédito y cobranzas



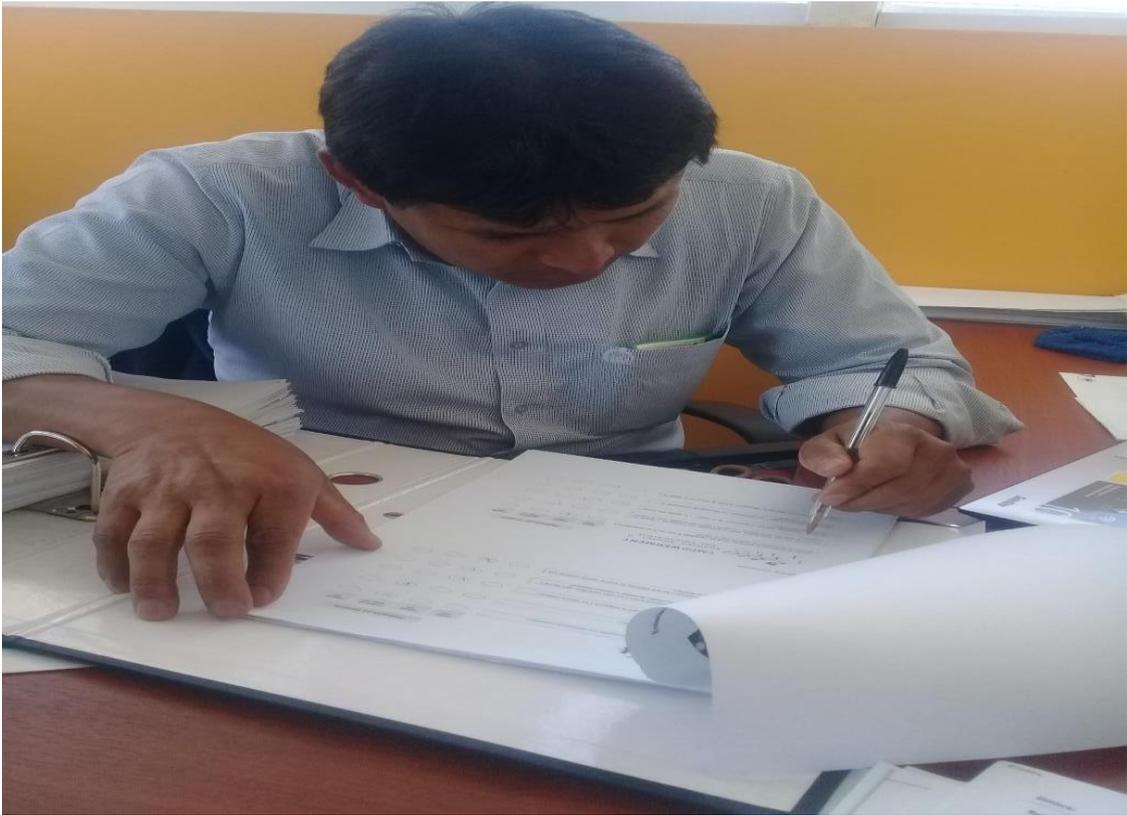
Departamento de captaciones



Analista de crédito



Control de lavado de activos

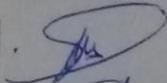
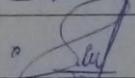
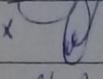
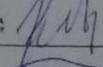
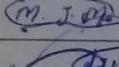
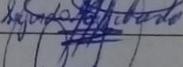
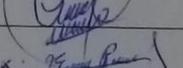
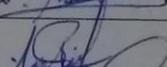
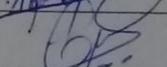
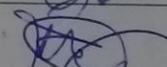
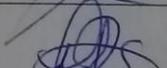
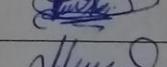
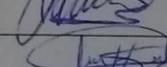
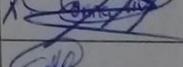
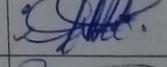
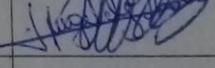
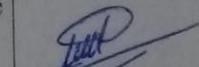


Financiero



Anexo D. Firmas

Nº	EMPLEADO	DEPARTAMENTO	CARGO	FIRMA
1	JUAN MANUEL ANDAGANA GUALO	MATRIZ	Gerente General	
2	ANDAGANA TISALEMA JOSE ABEL	MATRIZ	Asesor de crédito y Cobranza	
3	AUCANSHALA NAULA JOSE VIDAL	MATRIZ	Chofer	
4	AUCANSHALA NAULA LUIS ALFREDO	MATRIZ	Jefe Financiero	
5	BALLA CHACAGUASAY FRANCISCO	MATRIZ	Asesor Juridico Interno	
6	BARRIONUEVO CAIZA FRANKLIN RICARDO	MATRIZ	Programador de Sistemas	
7	BAUTISTA CANDO MYRYAN ELIZABETH	MATRIZ	Asistente de Operaciones	
8	BOMBON RAMOS VICTOR ALFONSO	MATRIZ	Programador de Sistemas	
9	CAISABANDA JEREZ JOSE	MATRIZ	Conserje	
10	CAIZA SHACA ADAN ELIAS	MATRIZ	Asesor de crédito y Cobranza	
11	CAIZABANDA MASAQUIZA FREDY JOSE	MATRIZ	Asesor de crédito y Cobranza	
12	CAÑIZARES ARCOS FRANKLIN ISRAEL	MATRIZ	Jefe de Talento Humano	
13	CAPUZ CHALUIS ANA MARIA	MATRIZ	Cajera	
14	CAPUZ LLAMBO ANA EDELINA	MATRIZ	Asistente de Gerencia	
15	CAPUZ LLAMBO MARIA TRANSITO	MATRIZ	Asesor de Negocios Captaciones	
16	CURILLO LLANGANATE SEGUNDO SEBASTIAN	MATRIZ	Analista de crédito	
17	DELGADO GUAMINGA MARIA CECILIA	MATRIZ	Conserje	
18	GALARZA CHARCO FRANKLIN DAVID	MATRIZ	Asesor de crédito y Cobranza	
19	JIMENEZ JARAMILLO HUGO GUILLERMO	MATRIZ	Coordinador de Negocios	
20	LLAMBO CAIZA JOSE SALOMON	MATRIZ	Analista de crédito	
21	LLIGALO PACARI ABEL PINTAC	MATRIZ	Analista de crédito	
22	LLIGALO UÑOG JOSE ANGEL	MATRIZ	Oficial de Cumplimiento de Lavado de Dinero	
23	MALES CANDO LUIS FABIAN	MATRIZ	Asesor de crédito y Cobranza	
24	MALIZA BALTAZAR JOSE FRANCISCO	MATRIZ	Asesor de crédito y Cobranza	
25	MALIZA PACARI ROSA SERAFINA	MATRIZ	Auditor Metodológico	
26	MALLQUI TISALEMA TUPAC YUPANQUI	MATRIZ	Asesor de crédito y Cobranza	

27	MASABANDA CAPUZ JULIO FERNANDO	MATRIZ	Asesor de crédito y Cobranza	
28	MASABANDA TICHE INES MARLENE	MATRIZ	Digitador	
29	MASAQUIZA JEREZ VERONICA DEL ROCIO	MATRIZ	Custodio de Valores	X 
30	MASAQUIZA JIMENEZ KANDY ROSARIO	MATRIZ	Asistente Contable	: 
31	MASAQUIZA JIMENEZ MARCELINO	MATRIZ	Conserje	
32	MAZABANDA LLANGANATE SEGUNDO	MATRIZ	Chofer	
33	MULLO CASILLAS NANCY JACQUELINE	MATRIZ	Oficial de Riesgos	
34	MUNGABUSI AINAGUANO MARIA PETRONA	MATRIZ	Asistente de crédito	X 
35	PILAMUNGA CAGUANA JOSE SEGUNDO	MATRIZ	Tesorero	
36	PILLA JEREZ CARLOS JOSE	MATRIZ	Jefe de Agencia	
37	QUINATOA VILLA ANGEL GIOVANNI	MATRIZ	Asesor de Negocios Captaciones	
38	QUINDIL UNAUCHO NANCY YOLANDA	MATRIZ	Digitador	X 
39	RUIZ SANCHEZ GEOVANNY PAUL	MATRIZ	Asistente de Mantenimiento de Equipos	
40	SAILEMA MASAQUIZA GEOVANNY GREGORIO	MATRIZ	Auditor Interno	
41	SANCHEZ VITERI ALVARO HERNAN	MATRIZ	Jefe de Sistemas y Comunicaciones	
42	TICHE AINAGUANO CORINA ISABEL	MATRIZ	Atención al Cliente	X 
43	TICHE BALTAZAR MARIA JOSEFA	MATRIZ	Contador	
44	TICHE CALUÑA ROSA ELENA	MATRIZ	Jefe de Bóveda	
45	TISALEMA MASABANDA JOSE ALEJANDRO	MATRIZ	Asesor de crédito y Cobranza	
46	TOALOMBO TASNA ANGEL DAVID	MATRIZ	Asesor de crédito y Cobranza	
47	UÑOĞ TAZNA ROSA ELISA	MATRIZ	Cajera	
48	VELEZ IBARRA HUGO DANIEL	MATRIZ	Analista Control Interno	
49	YANSAGUANO CHANGO MARCO ORLANDO	MATRIZ	Coordinador Nacional de Cobranzas	

Anexo E. Funciones del Talento Humano

Funciones del personal

Funciones a desempeñar del Gerente

De acuerdo a lo establecido en el manual funcional de la (Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., 2018)

1. Ejercer legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa, de conformidad con la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidario y del Sector Financiero Popular y Solidario, el Reglamento General de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario y el estatuto social de la institución.
2. Proponer al consejo de administración las políticas, reglamentos y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la cooperativa;
3. Presentar al consejo de administración el plan estratégico, el plan operativo y su pro forma presupuestaria; máximo hasta el treinta de noviembre del año en curso para el ejercicio económico siguiente;
4. Responder por la marcha administrativa, operativa y financiera de la cooperativa e informar mensualmente al consejo de administración;
5. Contratar, aceptar renuncias y dar por terminado contratos de trabajadores, cuya designación o remoción no corresponda a otros organismos de la cooperativa y de acuerdo a las políticas que fije el consejo de administración.
6. Diseñar y administrar la política salarial de la cooperativa, en base a la disponibilidad financiera;
7. Mantener actualizado el registro de certificados de aportación;
8. Informar de su gestión a la asamblea general y al consejo de administración;
9. Suscribir los cheques de la cooperativa, individual o conjuntamente con el presidente, conforme lo determine el estatuto social. Cuando el estatuto social disponga la suscripción individual, podrá delegar esta atribución a administradores de agencias u oficinas operativas, conforme lo determine la normativa interna;
10. Contraer obligaciones a nombre de la cooperativa, hasta el monto que el estatuto, reglamento o la asamblea general lo autorice;
11. Suministrar la información personal requerida por los socios, órganos internos de la cooperativa y demás organismos de control;
12. Definir y mantener un sistema de control interno que asegure la gestión eficiente y económica de la cooperativa;
13. Informar a los socios sobre el funcionamiento de la cooperativa;

14. Asistir, obligatoriamente, a las sesiones del consejo de administración, con voz informativa, salvo que dicho consejo disponga excepcionalmente lo contrario; y, a las del consejo de vigilancia cuando sea requerido; y,
15. Las demás que señale la Ley de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario y su reglamento y el estatuto social de la cooperativa.

Funciones Jefe financiero

Funciones

- Coordina con los distintos departamentos, la recopilación de información requerida para la elaboración del Plan Estratégico y del Plan Operativo Anual y la entrega a la persona que dirige el proceso de elaboración de estos documentos;
- Coordina y participa en las reuniones con Gerente, Jefes Departamentales, Jefes de Agencia y el consultor externo de ser el caso, para la elaboración o actualización del Plan Estratégico y elaboración del Plan Operativo Anual, una vez elaborado, se responsabiliza de entregarlo a Gerencia para su revisión y aprobación;
- Prepara documentación de soporte para la elaboración del presupuesto anual, en lo referente al área financiera, dirige y supervisa las reuniones con el Gerente, Jefes Departamentales y Jefes de Agencia, generando el documento correspondiente al presupuesto anual;
- Solicita información respecto a la utilización del presupuesto asignado a las distintas áreas y oficinas, elaborando un informe a Gerencia, y haciendo cumplir las resoluciones que puedan generarse de la revisión del gasto presupuestario;
- Tramita solicitudes presentadas por personal autorizado, para el bloqueo o desbloqueo de encaje en créditos o de valores en ahorros;
- Vigila permanentemente el estado de la liquidez, de acuerdo a los requerimientos de las distintas oficinas, elaborando un informe a Gerente, informando de la situación y de ser el caso, sugiriendo fuentes de financiamiento para cubrir posibles desfases;
- Ejecuta negociaciones autorizadas por Gerente, con instituciones financieras, con miras a obtener recursos en caso de ser necesaria la obtención de fondos para liquidez;
- Revisa anualmente o a su vencimiento, los contratos firmados con empresas aseguradoras, informando al Gerente respecto a la necesidad de modificación, ampliación o renovación de las pólizas de seguro y realizando la respectiva negociación cuando es el caso;
- Realiza un estudio mensual del margen financiero, elaborando un informe que es presentado en el Comité Gerencial;
- Solicita mensualmente la entrega de estados financieros actualizados a sus subalternos, los revisa y entrega al Auditor Interno para que lo revise, pasando luego al Gerente para su revisión y firma;

- Revisa en forma permanente el estado financiero de cada oficina considerando ahorros, depósitos a plazo fijo, inversiones, obligaciones, créditos y en general, todos los rubros del movimiento financiero, así como número de socios nuevos, socios liquidados. socios por estado civil entre otros, tanto lo real como lo proyectado, elaborando informe para Gerencia incluyendo recomendaciones y haciendo un seguimiento a su cumplimiento;
- Entrega información financiera requerida a Gerencia y Consejo de Administración;
- Coordina y controla que la Cooperativa cumpla con las normas de solvencia y prudencia financiera, dispuestas por la Ley de Instituciones del Sistema Financiero y demás organismos de control;
- Recibe de los proveedores las facturas y documentos de respaldo, los revisa y autoriza hasta el monto determinado en su nivel, entregando la documentación al Asistente Contable para que proceda al pago;
- Recibe de contabilidad los resultados de la elaboración de las conciliaciones bancarias y los revisa, poniendo especial atención a los saldos bancarios, información que es utilizada para informar a Gerencia General sobre el flujo de caja;
- Revisa los estados financieros y elabora un informe de las obligaciones pendientes con el SRI y procede a cumplirlas;
- Revisa los gastos de caja chica y autoriza las reposiciones;
- Coordina la elaboración y entrega de información financiera requerida por los organismos de control;
- Calcula y ordena la ejecución de los pagos que corresponden al COSEDE y a otros organismos externos que corresponda;
- Participa en las reuniones del Comité Gerencial, Comité de Ética y Conducta y Comité de Inversiones, Comité de Calificación de Activos y Pasivos de Riesgos;
- Identificar los montos obtenidos de la recuperación de cartera, informando al Jefe de Negocios de los montos posibles de colocarse en operaciones de crédito en función de la disponibilidad de efectivo;
- Elaborar la constitución de provisiones de los activos de riesgo de acuerdo a la normativa legal vigente y propone para la aprobación en el comité de calificación de activos y pasivos en riesgo;
- Supervisa las actividades del personal que se encuentra bajo su autoridad;
- Otras actividades relacionadas con sus funciones o dispuestas por una autoridad competente; (Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., 2018)

Funciones Jefe de Talento Humano

- Participar en el proceso de elaboración del Plan Estratégico, Plan Operativo Anual y Presupuesto Anual de la cooperativa;
- Elaborar y actualizar los procesos de: incorporación, permanencia, desvinculación y administración de personal;
- Ejecuta procesos de reclutamiento y selección de personal en todas sus fases;
- Coordina procesos de inducción general al personal nuevo;
- Socializa código de ética y reglamento interno de trabajo a todo el personal de la Cooperativa;
- Coordina la entrega de beneficios sociales y agasajos a los empleados de la Cooperativa; Elaborar y liquidar roles de pago, cálculo de comisiones, décimos: tercero y cuarto, y utilidades;
- Administra Sistema de Historia Laboral del IESS: avisos de entrada y de salida, avisos de nuevos sueldos, avisos de variación de sueldos por extras;
- Elabora contratos de trabajo y remite al Ministerio del Trabajo a través del Sistema en Línea para su revisión y aprobación, y acude a la Inspectoría de Trabajo para su legalización;
- Elabora liquidaciones finales y actas de finiquito en el Sistema en Línea del Ministerio del Trabajo y acude a la Inspectoría de Trabajo para su legalización;
- Elabora y/o mantiene actualizado el Manual de Funciones y organigramas estructurales y funcionales de la Cooperativa;
- Crea y mantiene bases de datos de: personal activo y pasivo, costos de nómina, capacitación, gestión del desempeño e indicadores de subprocesos de gestión de recursos humanos;
- Elabora y propone cambios en reglamentos de: aplicación de plan de carrera, uso de vacaciones y permisos, viáticos y movilización, anticipos de sueldos, bonificación especial de estudios e interno de trabajo y otros;
- Coordina actividades relacionadas con Seguridad y Salud Ocupacional en toda la Cooperativa;
- Elabora el calendario anual de vacaciones y presenta al Gerente General para su aprobación;
- Elabora, ejecuta y evalúa plan de capacitación anual;
- Coordina eventos de capacitación internos y externos;
- Supervisar al personal para que cumpla el horario de trabajo, controlando los atrasos, las faltas, los permisos, entre otros.;
- Coordinar con el Gerente General y/o Subgerente cualquier novedad que tenga que ver con la gestión del personal, e informar por escrito mensualmente;
- Participa en las reuniones del Comité Gerencial y Comité de Ética y Conducta, Comité de Educación y Responsabilidad Social;

- Actualizar mensualmente o cuando lo requiera la nómina del personal para los seguros de vida, y enviar a la empresa proveedora del servicio.
- Supervisa las actividades del personal que se encuentra bajo su autoridad, así como comunicar las altas y bajas de usuarios.
- Elaborar y mantener actualizado el reporte de vinculados del personal de la entidad.
- Brindar apoyo al Oficial de Cumplimiento en la política conozca a su empleado;
- Otras actividades relacionadas con sus funciones o dispuestas por una autoridad competente; (Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., 2018).



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA
DE CHIMBORAZO
DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS Y RECURSOS
PARA EL APRENDIZAJE Y LA
INVESTIGACIÓN**



UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS

REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 09/04/2021

INFORMACION DE LA AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: BLANCA ESPERANZA CAMACHO CHADAN
INFORMACION INSTITUCIONAL
Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Carrera: UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
Título a optar: LICENCIADA EN SECRETARIADO GERENCIAL
f. Analista de biblioteca responsable: ING. HOLGER GERMAN RAMOS UVIDIA



Firmado digitalmente por:
**HOLGER GERMAN
RAMOS UVIDIA**

0358-DBRAI-UPT-2020

2020-10-12