



ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Tema:

**“DISEÑO DE PLAN DE SUCESIÓN DE CARGOS EN UNA ENTIDAD
FINANCIERA. CASO: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO”**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de
Psicóloga Organizacional**

Línea de Investigación:

RECURSOS HUMANOS Y/O RIESGO LABORAL

Autora:

MARÍA CRISTINA ESCOBAR LÓPEZ

Director:

DR. LUIS EDUARDO CEVALLOS TERNEUS

Ambato – Ecuador

Julio 2015

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

HOJA DE APROBRACIÓN

Tema:

“DISEÑO DE PLAN DE SUCESIÓN DE CARGOS EN UNA ENTIDAD
FINANCIERA. CASO: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA
DE COMERCIO DE AMBATO”

Línea de Investigación:

Recursos Humanos y/o Riesgo Laboral

Autora:

MARÍA CRISTINA ESCOBAR LÓPEZ

Luis Eduardo Cevallos Terneus, Dr. Mg. f.....

CALIFICADOR

Aitor Larzabal Fernández, Lic. Mg. f.....

CALIFICADORA

Ana del Roció Silva Mayorga, Lic. Mg. f.....

CALIFICADOR

Betsy Natalia Ilaja Verdezoto, Lic. Mg. f.....

DIRECTORA DE LA ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr. f.....

SECRETARIO GENERAL PUCESA

Ambato – Ecuador

Julio - 2015

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo María Cristina Escobar López portador de la cédula de identidad No 1804872362, declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final previo a la obtención del título de Psicóloga Organizacional son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

María Cristina Escobar López

180487236-2

AGRADECIMIENTO

Agradezco a través de este Proyecto de Investigación a mis amados padres por haberme dado la oportunidad de prepararme en un nivel superior, por apoyarme día a día a lograr un sueño y poner en mí su esperanza. Agradezco a Dios por darme la vida, por darme día a día la salud, la fortaleza y la esperanza de un porvenir fructífero, lleno de retos y experiencias que me permitieron ser fuerte y feliz a la vez. Me permito agradecer de igual manera a mis queridos maestros que con su sabiduría supieron guiar mi carrera desde el inicio hasta su término y por hacerme comprender que con esfuerzo y dedicación todo se puede lograr. Y finalmente a cada uno de los miembros de mi familia y amigos de toda una vida por hacer mi existencia dichosa darme una razón para ser mejor y crecer a nivel espiritual y profesional.

RESUMEN

En la presente investigación fue realizada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Ambato, en la que se notificó un problema a la hora de cumplir las obligaciones del cargo cuando los puestos claves se ausentan, acumulándose la carga laboral en los demás colaboradores. Para abordar el tema se procedió primero a realizar una revisión bibliográfica sobre los planes de sucesión. Basándose en la investigación bibliográfica se elaboraron dos instrumentos (entrevistas) para recolectar la información las actividades de los puestos, la formación académica de los ocupantes y competencias. Una vez recolectados los datos se procedió a hacer un análisis de los mismos llegando a la conclusión de que en general la entidad financiera posee personas aptas para sustituir los puestos claves, pero que esto no ocurre así en dos casos (talento humano y dirección de transparencia de la información). Como producto final se elaboró una propuesta para mejorar el actual plan de sucesión, con el fin de que todos los procesos departamentales sean continuos.

Palabras claves: Plan de sucesión, puestos claves

ABSTRACT

This research was carried out at Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Ambato, where a problem was identified relating to the difficulties of fulfilling the responsibilities of each employee when key coworkers are absent, therefore accumulating the workload of the other workers. To address this issue, the first step was to research what has been studied about succession plans. Based on this bibliographical research, two instruments (interviews) were elaborated to gather information regarding the job positions, education, level and abilities of the substitutes. Once data was collected, the next step was to analyze it. It was generally that, the financial institution has personnel capable of replacing the key positions; however, this does not happen in two cases (Human Talent and the department of Information Transparency). As a final product, a proposal was elaborated to improve the succession so that all the department processes will be continuous.

Keywords: Succession plan, key co-workers

ÍNDICE DE CONTENIDO

PRELIMINARES

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
RESUMEN.....	v
ABSTRACT	vi
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	x
INTRODUCCIÓN	xii
CAPÍTULO I.....	2
PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA DE TRABAJO	2
1.1. Antecedentes	2
1.2. Problema	2
1.2.1. Descripción del problema	2
1.2.2. Preguntas Básicas.....	3
1.3. Justificación.....	4
1.4. Objetivos	4
1.4.1. Objetivo General	4
1.4.2. Objetivos Específicos.....	5
1.5. Pregunta de Estudio, Meta y/o Hipótesis de Trabajo.....	5
1.6. Variables	5
1.7. Delimitación Funcional.....	5
CAPÍTULO II	6
MARCO TEÓRICO.....	6
2.1. Gestión del talento humano como capital social.....	6
2.1.1. Procesos de la Gestión del talento Humano.....	7
2.1.2. Análisis de puestos	11

2.1.3.	Puestos Clave	12
2.1.4.	Competencias laborales.....	13
2.1.5.	La influencia de la motivación en los procesos de la gestión de talento humano	14
2.2.	Administración empresarial con proyección a futuro	15
2.2.1.	Estrategias para el desarrollo empresarial: Capital intelectual	16
2.2.2.	Gestión del conocimiento.....	18
2.2.3.	Gestión por procesos en el sector financiero.....	19
2.2.4.	La garantía de continuidad en el producto y servicio financiero	20
2.2.5.	Programas de desarrollo	21
2.2.5.1.	Programa de E-learning	23
2.2.5.2.	Plan de carrera.....	23
2.2.5.3.	Coaching	24
2.3.	Plan de sucesión	25
2.3.1.	Definición del plan de sucesión	26
2.3.2.	Pasos para el plan de sucesión	26
2.3.3.	Características del plan de sucesión.....	27
2.3.4.	Elaboración del plan de sucesión	28
2.3.5.	Importancia del plan de sucesión	29
2.3.6.	Ventajas del plan de sucesión	30
CAPÍTULO III.....		31
MARCO METODOLÓGICO		31
3.1.	Metodología de Investigación	31
3.1.1.	Método(s) Aplicado(s)	33
3.1.1.1.	Método general:	33
3.1.1.2.	Método específico:	33
3.1.2.	Técnicas e instrumentos de recolección de Información	33
3.1.3.	Población y Muestra.....	34
CAPÍTULO IV.....		35
RESULTADOS.....		35
4.1.	Determinación de puestos claves en el organigrama funcional	35

4.2.	Diagnóstico de perfiles profesionales de los puestos claves	37
4.3.	Matriz de información de puestos claves y sucesores.....	48
	Observaciones:	67
4.3.1.	Observaciones de tablas de información de puestos claves y sucesores: 68	
4.4.	Análisis de resultados.....	69
4.5.	Validación de resultados: certificado de la empresa	72
	CAPITULO V	73
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	73
5.1.	Conclusiones:	73
5.2.	Recomendaciones:.....	75
	Bibliografía:	76
	ANEXOS:	80
	(ANEXO 1).....	80
	(ANEXO 2).....	82

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráficos

Grafico 4.1: Puestos claves en el organigrama funcional	36
Gráfico 4.2: Diseño del Plan de Sucesión de Cargos Actual	70
Grafico 4.3: Propuesta del Plan de Sucesión Funcional	71

Tablas:

Tabla 4.1: Perfil profesional de puestos claves: Subgerente operativo.....	38
Tabla 4.2: Perfil profesional de puestos claves: Director Administrativo	39
Tabla 4.3: Perfil profesional de puestos claves: Jefe de Talento Humano.....	40
Tabla 4.4: Perfil profesional de puestos claves: Jefe financiero	41
Tabla 4.5: Perfil profesional de puestos claves: Jefe de sistemas	42
Tabla 4.6: Perfil profesional de puestos claves: Director de Negocios Financieros y Operaciones.....	43
Tabla 4.7: Perfil profesional de puestos claves: Supervisor Operativo de Agencia ..	44
Tabla 4.8: Perfil profesional de puestos claves: Jefe de crédito	45
Tabla 4.9: Perfil profesional de puestos claves: Jefe de cobranzas.....	46
Tabla 10: Perfil profesional de puestos claves: Director de transparencia de la información	47
Tabla 4.11: Información de puestos claves y sucesores: Subgerencia Operativa	49
Tabla 4.12: Información de puestos claves y sucesores: Dirección administrativa ...	51
Tabla 4.13: Información de puestos claves y sucesores: Dirección administrativa: Gestión de Talento Humano.....	54
Tabla 4.14: Información de puestos claves y sucesores: Jefe Financiero	55
Tabla 4.15: Información de puestos claves y sucesores: Jefe de sistemas.....	57

Tabla 4.16: Información de puestos claves y sucesores: Dirección de negocios financieros y operaciones.....	59
Tabla 4.17 de información de puestos claves y sucesores: Supervisor operativo de agencia.....	61
Tabla 4.18: Información de puestos claves y sucesores: Jefe de créditos.....	63
Tabla 4.19: Información de puestos claves y sucesores: Jefe de cobranzas	65
Tabla 4.20: Información de puestos claves y sucesores: Dirección de transparencia de la información	67

INTRODUCCIÓN

La presente disertación tiene como objetivo presentar un plan de sucesión de una institución financiera que consta de cuatro capítulos. El primer capítulo habla sobre el problema de investigación, este justifica porque se realizó el tema propuesto y brinda una introducción al tema en base a estudios similares realizados anteriormente. El segundo capítulo es el marco teórico brindará la base teórica para esta investigación. En el marco metodológico se describen los instrumentos utilizados para la recolección de la información, se detalla cómo se elaboró la estrategia y propuesta. Finalmente se cuenta con un apartado de conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA DE TRABAJO

1.1. Antecedentes

La entidad financiera ha presentado dificultades en su personal por no reconocer las habilidades de los miembros de todos los departamentos para poder remplazar a los puestos claves en todas sus funciones en caso de que este se ausente de manera temporal o definitiva, como consecuencia, se tiene discontinuidad en los procesos, acumulación de trabajo, retraso de procedimientos y posibles sanciones por incumplimiento en los objetivos del puesto.

1.2. Problema

1.2.1. Descripción del problema

La institución financiera tiene problemas en el proceso de sucesión porque cuando se ausentan los puestos claves, existe un retraso en actividades indispensables para la institución, que paraliza el cumplimiento, desarrollo de funciones y a su vez consecución de metas y objetivos. Las principales causas del problema son la falta de organización, por no identificar los puestos clave.

Los puestos clave deben detectarse en todos los puestos para que se dé una continuidad en las tareas del puesto, las personas que ocupan el puesto no están preparadas para hacerlo o a su vez el puesto queda abandonado el desconocimiento de tareas e información indispensable dificulta este proceso. Otra de las causas que se han identificado es que los ocupantes de los puestos claves faltan por permisos capacitaciones vacaciones o renuncia de sus titulares.

Lo anteriormente mencionado trae como consecuencias la concentración de funciones en personas específicas, que los procesos tareas y objetivos se retrasen, existe confusión de la persona designada como sucesor porque tiene desconocimiento y no se realice las tareas adecuadamente hay retraso en el cumplimiento de indicadores y existe inconformidad en el cliente interno por no estar informado que será el posible remplazo y se le asignen actividades que desconoce.

1.2.2. Preguntas Básicas

¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?

Se manifiesta por la inadecuada organización y planificación de los posibles sucesores, la poca preparación e información de puestos claves hacia lo puestos medios.

¿Cuándo se origina?

Se origina en el momento en que los puestos claves quedan vacantes.

¿Dónde se detecta?

No aplica

1.3. Justificación

La presente investigación se realizará para determinar formalmente sucesores capacitados e informados que respondan de manera adecuada a los desafíos y responsabilidades de los cargos, el impacto social será el buen servicio que brinde la cooperativa a sus socios atendiendo cada necesidad de los mismos, al tener un diseño de plan e sucesión ayudara a que la problemática se resuelva, sea un respaldo para que el proceso sea efectivo, tendrá conocimientos teóricos en los cuales se basará el estudio.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Diseño de un plan de sucesión de cargos en una entidad financiera: caso Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato

1.4.2. Objetivos Específicos

- 1) Diagnosticar los perfiles profesionales de los puestos claves o críticos
- 2) Analizar los procedimientos y gestiones para ubicar en la vacante al personal idóneo
- 3) Construir el diagrama de reemplazos
- 4) Valoración del trabajo con los beneficiarios

1.5. Pregunta de Estudio, Meta y/o Hipótesis de Trabajo

Meta: Disponer de un Plan de sucesión de cargos en una entidad financiera: caso Cooperativa de Ahorro y crédito Cámara de Comercio de Ambato

1.6. Variables

No aplica

1.7. Delimitación Funcional

Pregunta 1 ¿Qué será capaz de hacer el producto final del trabajo de titulación?

Permite a la entidad financiera tener un proceso de sucesión funcional que ayude a que los procesos sean continuos y el personal se sienta motivado.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En el presente marco teórico se analizó el sustento teórico que abarca un plan de sucesión. En primer lugar se menciona la gestión de talento humano con sus procesos, también se define la formación y el desarrollo del personal y los programas que este integra y finalmente se ampliará la información del plan de sucesión en donde se mencionarán las características, elaboración, ventajas, importancia del programa.

2.1. Gestión del talento humano como capital social

En este tema se definirán los conceptos de la gestión de talento humano, se detallarán los principales procesos del mismo y se conceptualizará a los más importantes dentro de la investigación.

La gestión de talento humano es una sub área de la administración que brinda estrategias que ayuden a, administrar de una manera favorable al personal de una organización. Estas estrategias ayudan a escoger al personal más idóneo, ayuda a que se desarrolle dentro de la organización, y que de su mejor potencial en el puesto de trabajo y en todos las áreas. Como menciona Chiavenato (1999):

Consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal. Significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva y favorable. (p. 69)

La gestión de talento humano posibilita el desarrollo del personal, se logra que cada miembro de la empresa se encuentre motivado para lograr los objetivos personales y por ende, de la organización. Es esa la diferencia entre la administración empresarial y la de recursos humanos, centrándose la segunda está específicamente al personal.

Esta gestión está relacionado con el capital social, es decir que cada persona esté orientada hacia su desarrollo propio y cumplimiento de sus deseos y necesidades. Ello ayudará al desarrollo de todos los integrantes de una empresa. Si se tiene personas que realizan sus actividades para el bien común del negocio, también ayudará a fortalecer las relaciones laborales. De igual manera se logrará tener un personal comprometido que no trabaje solo por un salario sino, que sea capaz de ver los beneficios relacionales, intelectuales, y apoyar en momentos de crisis. La gestión del talento humano, integra subsistemas que generan tácticas para aprovechar todos los conocimientos, habilidades, destrezas, del personal de la organización y potenciarlas.

2.1.1. Procesos de la Gestión del talento Humano

El objetivo de estos procesos es que cada miembro de la organización sea tratado de una manera adecuada, se generan reglamentos para mantener el orden la

organización. Otro de los objetivos de esta gestión es generar bienestar en cada miembro de la organización, que garantice su pertenencia en la misma. De acuerdo con Jiménez (1999):

Los Recursos humanos solo se entienden mediante las palancas de la gestión, si es adecuada, es facilitadora de la integración de los procesos, y propicia sinergia entre los distintos subsistemas de la empresa; pero esto solo es posible si las palancas de gestión están integradas entre sí, en función de cinco variables, la motivación, la estructura, el nivel de desarrollo directivo, el sistema de recompensas y la cultura organizacional. (p.35)

Las gestiones o subprocesos de la gestión de talento humano, deben funcionar en conjunto, y tienen la misma importancia dentro de la empresa. Todos los procesos son elementales para que el personal funcione de acuerdo a los parámetros establecidos por la ley; y, traigan beneficio para el desarrollo de las organizaciones.

Dentro de los procesos de talento humano se puede mencionar: Nómina, reclutamiento y selección, creación, análisis y descripción de cargos, compensación y administración de salarios, capacitación, mantenimiento de personal en el tiempo, y evaluación de personal desarrollo y formación del personal, son formas en que se cumplen con los objetivos organizacionales.

Los procesos de gestión del talento humano mencionados anteriormente buscan contribuir al desarrollo del personal de una manera integral en el ámbito laboral, para que cada miembro de la organización se sienta adaptado y permanezca como un ente activo para la empresa, como expresaba Jiménez (2008) “Garantizar la competencia

de los empleados en la organización, debe servir al objetivo de contribuir al desarrollo integral de los empleados tanto en el ámbito profesional como personal” (p156).

Las competencias en el personal deben ser creadas y desarrolladas para motivar al personal de la organización. El desempeño también mejora, si se desarrolla competencias en el personal, porque, las personas contraen nuevos conocimientos, y pueden mejorar su rendimiento en el puesto y en la organización en general.

En la gestión de talento humano existen diferentes exponentes que dan una subdivisión de los procesos en esta área, en la presente investigación se menciona *Los seis procesos de gestión según Idalberto Chiavenato*.

Chiavenato (1999) expone una opción en división de los procesos de la Gestión de Talento Humano, que es integral y aporta a que una organización sea funcional. Se basa en la administrar al personal, para que esté satisfecho se mantenga en la organización y se aporta al crecimiento integral de una empresa; además presenta seis procesos que son los siguientes:

1.- Admisión de personas: La admisión de personas trata sobre la división de reclutamiento y selección de personal. Este es el proceso en que se recluta a las personas, se elige idóneo y se las integra a la organización, además tiene como objetivo que este se convierta en capital humano permanente.

2.- Aplicación de personas: La aplicación de personas se encarga de la división de cargos y salarios. Este proceso define las actividades, objetivos, metas nivel jerárquico de cada puesto y en base a esto define la tasa salarial de cada integrante de la organización; aquí se integran el análisis, descripción, y evaluación del cargo.

3.- Compensación de las personas: La compensación de salarios brinda la división de beneficios sociales. Aquí se define a la compensación como un ente motivante para los trabajadores que además de cubrir sus necesidades básicas incentive al trabajador a tener un desempeño excelente y asegurar el mantenimiento del personal en la institución y reciba los beneficios sociales establecidos por el estado.

4.- Desarrollo de personas: El desarrollo de personas menciona la división de capacitación. Se refiere a como la organización prepara a su personal a nivel profesional y personal con medios de capacitación y formación, aquí incluye el desarrollo a nivel formativo de carrera, integración y formación.

5.- Mantenimiento de personas: El mantenimiento de personas es la división de higiene y seguridad. Son estrategias que permiten que el personal de una empresa se mantenga en una empresa ofreciéndole seguridad a nivel físico, mental, de relaciones, ambiente.

6.- Evaluación de personas: La evaluación de personas es la división del personal. Se refiere a la verificación del desempeño de los integrantes de una organización por medio de evaluaciones que permiten conocer si las metas y objetivos del cargo se están cumpliendo.

En base a lo expuesto Idalberto Chiavenato nos permite conocer a profundidad los procesos que contiene el talento humano, desde el ingreso del personal a la empresa, hasta como lo se debe mantener en la organización. El mismo autor menciona el proceso de reclutamiento y selección como la admisión de personas, y resalta que la importancia de este proceso es que las personas que ingresan se queden como capital humano. Sugiere a demás la importancia de tener una jerarquía establecida y saber cuales son las tareas, objetivos, y responsabilidades de cada puesto.

Habla de como el salario es mas que un beneficio social sino una manera de conservar a los mejores profesionales en la organización, de igual forma resalta la importancia de la capacitación y la formación del personal, y de incluir a las personas en un plan de carrera.

Chiavenato es uno de los autores mas reconocidos dentro de administracion de empresas y recursos humanos, por lo que se considera de vital importancia mencionar su teoría.

El área de talento humano es el área que establece las principales tareas que realizan las personas con respecto a su cargo.

2.1.2. Análisis de puestos

Estas tareas son las que están establecidas en un manual de funciones, documento que rige las tareas, actividades y procesos que los individuos deben hacerse cargo. Las mismas que están determinadas por un análisis de puesto, a lo que Fernandez (1995) postula que es un:

Proceso a través del cual un puesto de trabajo es descompuesto en unidades menores e identificables. Esas unidades menores suelen ser las tareas, pero el proceso analítico puede ir más allá, para defender por ejemplo, a nivel de acciones, operaciones y movimientos. (p.57)

El análisis de cargo es un proceso fundamental en el departamento de talento humano porque aquí se determinan no solo las tareas sino que se perfila al ocupante de cada cargo. Una de sus funciones es determinar si en el organigrama existen puestos que no se ocupan o personas que abarcan muchas funciones, por ende se convierten directamente en indispensables para la organización. Otra función del análisis es orientar las tareas a cumplir con objetivos del puesto, esto aporta al cumplimiento de los objetivos departamentales y el conjunto de estos se integran y se tiene como resultado el progreso y desarrollo empresarial. De igual forma establecer una jerarquía desde los puestos claves hasta los operativos. El análisis de cargos es un proceso que va a permitir reconocer a los puestos clave dentro de una organización.

2.1.3. Puestos Clave

En la presente investigación el foco central plan de sucesión, los puestos claves son el primer paso para la elaboración del proceso de sucesión.

Los puestos clave son aquellos que realizan funciones que determinan el rumbo de una empresa, son personas que se caracterizan tener conocimientos profundos sobre sus funciones y actividades, que garantizan el buen funcionamiento empresarial.

Estas personas tienen experticia en temas cruciales que se relacionan directamente con la actividad de la empresa. Como le expresa Alles (2009) “desde el punto de vista de la empresa, lo más importante serán aquellas personas que tienen a su cargo *tareas clave*, y desde el punto de vista del capital intelectual, serán aquellas más *brillantes talentosas*. La organización deberá prestar atención a ambos criterios, se trata de que coincidan las *personas más brillantes o talentosas con los puestos clave*”. (p 110). Al reconocer a este personal se tendrá la facilidad escoger entre el personal que será el personal idóneo para cada puesto. Los puestos claves se caracterizan por las competencias laborales que ejercen en el trabajo.

2.1.4. Competencias laborales

Las competencias laborales son habilidades y preparación, en el ámbito laboral. En base a estas se obtienen los resultados del desempeño, por medio de capacitación, del personal este criterio se ve reforzado por Alles (2009)

Capacidad productiva de un individuo que se define y se mide determinados de desempeño en un determinado contexto laboral y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; estas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo. (p.207)

Las competencias laborales son características, que distinguen a un colaborador de otro, el personal que posee competencias en destrezas y actitudes tendrá un excelente rendimiento laboral y buenas relaciones interpersonales en el trabajo.

Estas deben estar establecidas para cumplir con las tareas del cargo, y a los resultados que se quieren obtener, debe estar dirigidas a los resultados en el ámbito de la productividad. A juicio de Llado (2013) "están relacionadas con las funciones productivas, es decir, con el conjunto de actividades laborales, necesarias para lograr resultados específicos de trabajo, en relación con el propósito clave de un área objeto de análisis" (p 89). Queda claro que el desarrollo de varias competencias tiene un sentido y es el aporte directo al crecimiento institucional. Las competencias a nivel financiero las se definen como las acciones que se hacen orientadas a realizar un trabajo a través del cumplimiento total de las funciones de indicadores establecidos en la institución. Las competencias de igual manera se ven reforzadas por la motivación, que es la fuerza interior que nos ayuda a cumplir las metas.

2.1.5. La influencia de la motivación en los procesos de la gestión de talento humano

Los procesos de gestión de talento humano tienen como objetivo buscar tácticas que ayuden a que el personal se mantenga en la empresa, y que todos los miembros se encuentren felices con sus actividades laborales. El capital humano es uno de los recursos más importantes de una empresa, por tanto es indispensable que este motivado, para se desarrolle en la organización, en general existen muchos factores que ayudan a que una persona se desarrolle en una empresa, pero la principal es la motivación, que es la que nos mueve a superarnos y a surgir. En la presente investigación se basara en la teoría contemporánea de la motivación según David McClelland que nos habla de los tres motivos o necesidades principales en el trabajo a lo Robbins (1998) menciona:

1. La necesidad de logros: Impulso por sobresalir, de ejecutar en relación con un conjunto de normas, de luchar por triunfar.
2. La necesidad de poder: El anhelo de hacer que otros se conduzcan de una manera que de otro modo no hubieran seguido
3. La necesidad de afiliación: Deseo de relaciones personales estrechas y amistosas

Estos tipos de motivación están orientados a tener éxito, que se puede conseguir con un buen desempeño, si se tiene motivación el rendimiento será mejor que el de una persona que no esté motivada. La motivación ayuda a que se tenga la capacidad de resolver problemas, luchar por recompensas en base al rendimiento laboral de establecernos metas a futuro.

2.2. Administración empresarial con proyección a futuro

En este tema se mencionara a la administración de empresa basándose en las estrategias, la gestión del conocimiento, la gestión por procesos, la continuidad de procesos y los programas de desarrollo todos desde el enfoque financiero.

El área de gestión de talento humano va de la mano con la administración de empresas, principalmente en el ámbito de estrategias, y procesos de gestión. La administración de empresas es ser eficiente, en la coordinación de una empresa, esta ayuda a la obtención de resultados que permiten, coordinar adecuadamente los recursos humanos, materiales, y los procesos de la misma. Además orientará a que

una organización cumpla con los objetivos corporativos en el futuro, la coordinación es una técnica que influye directamente sobre resultados que se obtengan.

Anticipar el futuro contribuye a que las empresas financieras sean exitosas, estas organizaciones utilizan la visión a largo plazo para poder determinar qué cambios se darán en su entorno, de esta forma, planifican las grandes transiciones que se dan al paso de los años, así como políticas gubernamentales. Las organizaciones que tienen esa visión ven el cambio no como una amenaza sino como una forma de avance y desarrollo.

La organización financiera cuando tiene una visión a futuro, adquiere una ventaja competitiva, que contribuirá al desarrollo de la organización, no solo de forma interna sino también en el contexto empresarial. En el ámbito empresarial la visión debe estar orientada a los objetivos organizacionales, a este proceso se lo denomina estrategia

2.2.1. Estrategias para el desarrollo empresarial: Capital intelectual

La determinación clara del concepto empresarial, así como de su misión, a que clientes está orientado, como se manejarán los recursos humanos y financieros, se puede liderar y tener ventaja ante la competencia. Como señala Stoner (1992) “Es el programa general que se traza para alcanzar los objetivos de una organización y ejecutar así su misión” (p 97). El primer paso para cumplir los objetivos sería conocer cuál es la misión o razón de ser de la empresa.

La visión y la misión empresarial son estrategias útiles, para definir un plan de acción, que ayude a determinar qué gestiones se deben realizar para que la razón de ser, y la visión a futuro de la empresa se cumpla. Este criterio se ve reforzado por Mintzberg, (1993) “Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.” (p.10) La planeación y ejecución de acciones orientadas a las metas en tiempo y espacio, va a permitir el cumplimiento de tareas y de los procesos a nivel empresarial. La gestión marcará la diferencia de una empresa a otra, lo que puede definirla como la más competitiva en su sector, en este caso el sector financiero.

A nivel empresarial existen estrategias para llevar a toda la organización al éxito, pero dentro de la gestión de talento humano se habla del capital humano como táctica de desarrollo. El capital humano aporta los conocimientos y capacidades para que una institución tenga un futuro prometedor, es un activo intangible que permite tener el potencial para adaptarse a los cambios y desafíos que se presentan en el mundo financiero. Esto contribuye a tener una visión clara de que es una empresa, como manejarla y como hacer una evolución para el beneficio de la misma, a lo que acotan Gómez & otros (2012) “Es aquel conocimiento que puede ser convertido en beneficio en el futuro y que se encuentra formado por recursos, tales como: las ideas, los inventos, las tecnologías, los programas informáticos, los diseños y los procesos” (p.4).

Todos estos métodos de conocimientos dan un valor agregado que va a marcar la diferencia entre la empresa con un capital intelectual sólido y capacitado y la que no de importancia a este recurso. La ventaja que tiene este recurso es que brinda a una

empresa la sabiduría de los procesos que permiten crear programas y proyectos de innovación, que van fortalecer la creación y el aprendizaje en todos los ámbitos. En virtud de lo señalado por Salazar (2009) menciona. "La suma de todos los conocimientos que poseen todos los empleados de una empresa y le dan a ésta una ventaja competitiva, es material intelectual –conocimientos, información, propiedad intelectual, experiencia que se puede aprovechar para crear riqueza" (p.57) éste genera algo único e importante capital de la empresa. El capital humano permite integrar al personal en diferentes gestiones, como son la gestión por procesos y la gestión del conocimiento.

2.2.2. Gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento está relacionada directamente con el capital intelectual porque la gestión permite crear nuevo conocimiento que sea propio de la empresa, establecerlo a través de la documentación para que no se pierda a través del tiempo y aplicarlo en todos los procesos de la organización, al respecto Vidal (2004) menciona:

Representa un conjunto de conceptos, de métodos y tecnologías que permiten que los miembros de una organización trabajen juntos en dirección definida por la empresa y de establecer un vínculo entre la información disponible, la creación del conocimiento, y el desarrollo de competencias individuales y colectivas. (p.15)

Estos métodos o sistemas permitirán el mejor desempeño de los colaboradores porque ayudarán a fortalecer y a mejorar los procesos en base al aprendizaje. Es necesario tomar en cuenta la información base de la empresa para que de ésta se puedan realizar mejoras que optimicen tiempo, recursos humanos y materiales. En el área de talento humano se toman en cuenta, diferentes tipos de gestiones que ayudan a la elaboración de programas de desarrollo, como es el plan de sucesión, que toma en cuenta directamente la continuidad de los procesos institucionales.

2.2.3. Gestión por procesos en el sector financiero

La gestión por procesos que se realizan a nivel financiero optimizan el tiempo y recursos en la organización, cada proceso que se establece tiene como fin que las actividades estén coordinadas, organizadas y fluyan de una manera eficiente. El personal debe estar preparado para cumplir con los procesos, tener claras sus funciones y contar con la capacidad de llevarlos a cabo. De la misma manera el jefe de talento humano preparara a su personal para que esté capacitado a la hora de reemplazar a las personas que cumplen procesos, en el caso de ser necesario. Los procesos son definidos con: Acciones orientadas a su cumplimiento, personal capacitado, reducción de tiempo en la elaboración de procesos, y por tanto el cliente se sentirá satisfecho y en consecuencia se entregarán productos o servicios tiempo.

La gestión por procesos está orientada a la eficiencia y satisfacción del cliente, como un procedimiento interno que permite la agilidad en las actividades de cada departamento, de esta forma hacer la entrega de un producto de calidad, completo, en el tiempo requerido por cada cliente de una organización; como señala

acertadamente Rojas (2007) "Es la forma de gestionar toda organización basándose en procesos, se entiende esto como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que satisfaga los requerimientos del usuario" (p 2).

El orden que se establece a través de los procesos, permite que las tareas tengan secuencia, orden, sentido; lo cual evitará cometer errores en el producto final. Los procesos permiten recocer fallas en el producto, para que el servicio sea de calidad y el cliente quede satisfecho. La gestión por proceso son actividades continuas que garantizan que los servicios financieros cumplan con las aspiraciones del cliente, para que esto se cumpla debe existir una continuidad en los procesos, que brinde credibilidad a una entidad financiera.

2.2.4. La garantía de continuidad en el producto y servicio financiero

Toda organización debe tener como lema: Nadie es indispensable en un puesto de trabajo. En la empresa no pueden existir personas indispensables para los puestos de trabajo, porque la salida de estos puestos puede desestabilizar seriamente a la organización, puede causar pérdidas de tiempo, y recursos económicos. Por esta causa es necesario buscar estrategias que ayuden a dar continuidad a los procesos, una estrategia es el plan de sucesión.

El plan de sucesión ayuda a garantizar que los procesos sean continuos, además permite disponer permanentemente del capital humano para que realice cualquier proceso que se necesite en el momento que sea necesario. Los servicios financieros pueden verse afectados cuando un miembro de la empresa se desvincula y no existe

personal que conozca sobre los mismos. La continuidad de procesos, contribuye a que la empresa no tenga problemas por retrasarse en un proceso, y que se pueda continuar al siguiente sin dificultad, de acuerdo con la opinión de Hamilton (2004)

Difundir el conocimiento a lo largo y ancho de la organización y también mantener la continuidad de ese conocimiento, a pesar del retiro de los empleados con el propósito de, mantener la concordancia entre las metas de la corporación y de los individuos. (p.66).

El conocimiento de los procesos y la capacidad de los colaboradores que lo integran, son los que posibilitaran que cada procedimiento sea continuo y no tenga interrupciones, este debe ser el compromiso de toda organización: Plantearse como objetivo dar el conocimiento de los procesos para que se cumplan los objetivos corporativos, lo cual va de la mano con la administración de Talento Humano, que brinda estrategias para afrontar problemas de personal. En el caso de no estar capacitado es necesario adquirir nuevo personal o preparar a otros para que cada procedimiento culmine correctamente. La continuidad no solo asegura los procedimientos sino que genera confianza y rentabilidad en todas sus gestiones. La gestión por procesos, y la gestión de conocimiento ayudan a que una empresa tenga un desarrollo tanto a nivel de conocimiento, como a nivel de estrategia; pero estos se ven complementados con los programas de desarrollo.

2.2.5. Programas de desarrollo

La gestión de talento debe crear estos programas de desarrollo para garantizar el crecimiento personal y profesional de sus miembros. Los programas de desarrollo están orientados a las acciones a futuro, que favorecen a las organizaciones, porque ayudan a crear equipos con el fin de prepararlos en conocimientos formales, que ayuden a que se alineen los conocimientos individuales para conseguir los institucionales. Estos programas van a formar por medio de un entrenamiento, a cada miembro de una institución para que este sea exitoso, y cumpla con un perfil ideal para el puesto, y generar nuevas estrategias de cambio para el óptimo desempeño del recurso humano como señala Garzon (2005):

Es una estrategia para el mejoramiento sistemático de una organización requiere un examen del estado actual de las cosas, dicho análisis por lo común, estudia que constituye a la organización total, estos subsistemas pueden ser equipos de investigación, o bien pueden ser niveles de alta gerencia a nivel medio o a la fuerza laboral. (p.104)

El inicio de estos programas es la identificación del problema y sus causas después se arman grupos de personal con potencial para armar estrategias útiles. Finalmente se ejecutan dichos programas. Entre los programas de desarrollo se podría enumerar el coaching, e-learning, plan de carrera y plan de sucesión.

Los programas de formación poseerán un diagnóstico para determinar cambios que orienten a un mejoramiento de los procesos, y que el cumplimiento de objetivos sea efectivo. La determinación de las problemáticas en la organización, como por ejemplo: personal poco capacitado para afrontar nuevos retos, se establecerá un

programa que dé una solución oportuna e inmediata a éste. Con la creación de un programa de desarrollo se podrán solucionar problemas de rendimiento, de la misma manera que se evitarán pérdidas de recursos (tiempo, material...). Estos programas de desarrollo se ejecutan a través de la capacitación y con el aprendizaje de competencias. A continuación se mencionará los programas de desarrollo más utilizados en la actualidad:

2.2.5.1. Programa de E-learning

Uno de los programas de desarrollo es el e-learning, este programa es una táctica que usa la nueva tecnología como aporte al conocimiento y al desarrollo flexible de la organización. El avance tecnológico brinda herramientas electrónicas como son las plataformas virtuales, que son métodos que permiten adquirir conocimientos on-line sin la necesidad de ir a una institución. Al respecto, es necesario recordar las palabras de Morales (2010) “Modalidad formativa que permite la formación completamente a distancia o semipresencial q integra el uso de Tics y otros elementos didácticos para la docencia donde los estudiantes acceden a contenidos actividades recursos y tutores del curso a través de las plataformas tecnológicas” (p 37). Para poder recibir los beneficios del e-learning se debe manejar las herramientas que nos brindan el Internet y las plataformas. Para cumplir con este requisito se podrá capacitar sobre temas concretos de manera individual para después aplicarlo en el lugar de trabajo.

2.2.5.2. Plan de carrera

El plan de carrera es un programa que ayuda a que se potencie la capacitación permanente en los conocimientos, destrezas y capacidades. Éste comienza cuando se establecen metas profesionales y su mecanismo para poder alcanzarlas a través de la formación académica especializada sobre un tema o un área. De acuerdo con la opinión de Minguez (2005) “Herramienta individualizada que intenta desarrollar todo el potencial de una persona a través de la adquisición sistemática de conocimientos, capacidades y comportamientos que se requieren perpetuar a través del tiempo. Tiene una visión a medio plazo y es reversible” (p 117). El refuerzo de los conocimientos, competencias y destrezas en un área brinda beneficios como: conocer profundamente un tema, el personal se forma profesionalmente y al mismo tiempo de trabajar lo cual trae beneficios tanto el empleado como el empleador.

Para el desarrollo de un plan de carrera habrá que plantear objetivos claros; una vez establecidos los mismos, se orientará al personal a su logro. El departamento de talento humano está en la obligación de informar las oportunidades que da la empresa para que así la gente interesada ingrese a este programa. El plan de carrera parte de un proceso progresivo que tiene como objetivo el formar profesionales especializados en áreas específicas, este lleva consigo una responsabilidad no solo individual sino también corporativa.

2.2.5.3. Coaching

Dentro de una corporación es indispensable identificar necesidades individuales y grupales, para convertirlas en oportunidades de mejora, a este proceso se lo llama coaching. El Coaching es otro programa de formación, que utiliza estrategias teóricas

y prácticas que van a contribuir no solo en lograr la eficiencia y eficacia sino también influir en la motivación, en la satisfacción y bienestar laboral; otra oportunidad que brinda esta opción es el adquirir destrezas concretas, como son habilidades comunicativas, interpersonales, manejo de grupos. Como señala Fernandez (2008) "acompañamiento de una persona o de un equipo de trabajo a partir de sus necesidades profesionales, para el desarrollo de su potencial y conocimientos técnicos." (p16). Con la detección de falencias y el desarrollo de tácticas para enfrentar las mismas, preparará a las personas con conocimientos y destrezas para su superación tanto personal como profesional.

Es indispensable encontrar solución a los problemas que afectan al rendimiento del personal, con el entrenamiento del personal en coaching se podrá encontrar solución con la restructuración de estrategias para generar cambios a corto, mediano y largo plazo. El manejo grupal permite el cambio individual hasta llegar al cambio grupal y finalmente organizacional.

Todos los programas de desarrollo son efectivos y brindan un apoyo al rendimiento y crecimiento profesional, y uno de los que más se destaca es el plan de sucesión.

2.3. Plan de sucesión

En el presente tema se conocerá la definición del plan de sucesión, cuales son los pasos para la elaboración del plan de sucesión, las características, las ventajas del plan de sucesión.

2.3.1. Definición del plan de sucesión

El plan de sucesión es el programa en el que se enfocará la presente disertación, el cual lo se definirá como (Alles,2009) “programa organizacional en el cual se reconocen los puestos claves, luego se identifican los posibles participantes del programa, y se los evalúa para continuación asignar los posibles sucesores de otras personas que ocupan los mencionados puestos clave sin una fecha de asunción a las nuevas funciones” (p 119). Para el proceso de sucesión se usa como estrategia la búsqueda de talento humano que pueda reemplazar. Esto significa preparar una persona para continuar los procesos. La persona idónea debe tener conocimiento y relación con el cargo al que se quiere dar la sucesión, en la mayoría de los casos existen puestos de asistencia o personal que tienen el conocimiento y está al tanto del funcionamiento de los procesos del cargo. Estas personas son aptas para cubrir la vacante de manera temporal, pero existen otros cargos en los que no hay personas aptas y esto puede causar inconvenientes en los procesos, para estos conflictos se usa la estrategia del mencionado plan sucesión.

2.3.2. Pasos para el plan de sucesión

Según estudios de empresas familiares longevas en México Macías (2013) se determinó que el plan de sucesión tiene los siguientes pasos:

- Definir el alcance del proceso y los roles de los participantes
- Definir los perfiles requeridos de las personas que tomarán los nuevos roles.
- Definir si los perfiles requeridos son parte del capital humano de la empresa.
- Identificar a los sucesores

- Realizar un análisis de fortalezas de cada uno de los
- sucesores y definir si son aptos para el nuevo rol.
- Realizar un análisis de las áreas de oportunidad de los
- candidatos y definir si estas pueden ser mejoradas antes
- de tomar el rol.

2.3.3. Características del plan de sucesión

El plan de sucesión tiene cinco características esenciales:

- La primera característica del plan de sucesión es que la organización está orientada a mantener un registro del personal desde su ingreso hasta el momento actual, el mismo que se constituirá en una base de datos para conocer el desarrollo que tienen las personas y poder determinar el talento.
- La segunda característica es que la sucesión se basa en los conocimientos, destreza, y potencial de la personas, no se tiene en cuenta los años que una persona trabaja en un puesto, sino la manera en que lo hace, y el rendimiento que tiene en su trabajo.
- La tercera característica del plan de sucesión es que las organizaciones deben tener una estructura definida, es decir, debe existir un nivel jerárquico, las funciones deben estar definidas, para que el plan de sucesión pueda funcionar.
- La cuarta característica es que para definir al sucesor es necesario tener en cuenta, la experiencia, la formación académica, los cursos realizados y el modelo de competencias que posea el aspirante. El plan de sucesión debe

adaptarse a la realidad de cada empresa según Burack (1990) “es una responsabilidad de la dirección el desarrollar a los empleados hasta su más completo potencial, para completar las necesidades corporativas. La planificación sistemática de la sucesión directiva a todos los niveles de la compañía es fundamental, en la consecución de este objetivo”. (p 19) .

- Y la quinta característica es que la organización debe estar preparada, para los cambios a realizarse y debe cumplir con la capacitación, y formación que los sucesores necesitan para que el plan de sucesión sea funcional y real.

2.3.4. Elaboración del plan de sucesión

Las organizaciones deben tener en cuenta el potencial de su personal para poder asegurar la continuidad de los procesos para esto se elabora un plan de sucesión que escogerá la persona idónea para reemplazar parcial o totalmente un puesto clave. Este procedimiento tiene actividades específicas, como la determinación de puestos claves, sus funciones principales y conocimientos, experiencia necesaria, para después, a través de un análisis del personal disponible, escoger quien tiene el talento y capacidad para ocupar el cargo, esta persona será evaluada en base a la experiencia que tiene en la organización y sus conocimientos. Después de escoger quien será el sucesor es importante establecer que brechas tiene el postulante para capacitarlo y después pueda hacerse cargo del puesto sin una fecha determinada.

En la organización se determinará a través de un proceso si el personal está preparado, este proceso es esencial porque del mismo dependerá que las funciones y manejo del nuevo cargo sea el apropiado; además ayudará a cumplir los objetivos de

cargo y pudiera dar su punto de vista para la mejora y enriquecimiento de este puesto. Como menciona Alles (2011) “El foco principal será el desarrollo de las personas, para que el designado sucesor esté preparado para asumir la posición”. (p307). El plan de sucesión ayuda a desarrollar el potencial del capital humano con el fin de que la empresa sea exitosa, y de igual manera permite identificar procesos que no tengan continuidad para dotarlos de un sucesor y así los procesos siempre estén completos.

2.3.5. Importancia del plan de sucesión

El plan de sucesión es importante porque en el caso de salida del titular de un puesto clave se puede contar con personal útil para ocupar este puesto vacante; por esto es tan importante proyectarnos a una situación futura en la que se tenga a disposición a las personas que puedan ocupar estos puestos. Este criterio se ve reforzado por Mondy (2005) “La planeación de la sucesión es el proceso que consiste en asegurar que haya personas calificadas y disponibles, para ocupar puestos gerenciales claves una vez que estos estén vacantes. Esta definición incluye: muertes prematuras, renunciaciones, bajas, y jubilaciones programadas de los directivos de la empresa” (p.102). Por lo cual se puede manifestar que la sucesión está orientada hacia situaciones diversas que puede ocurrir en una empresa y el puesto de trabajo.

Este proceso se establece en caso de que los puestos clave se desvinculen de la organización y en consecuencia estos queden vacíos, para no exista una discontinuidad en los procesos y se retrase el desarrollo empresarial. A juicio de León & otros (2005) “un puesto clave es aquel cuya actividad es determinante para

el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización y de la cadena de valor del negocio” (p 05). Por esto es necesario que exista gente preparada para asumir el mando en el momento que sea necesario. Este programa es una estrategia a futuro en caso de desvinculación de jefaturas, a ojos de Guinjoan (2000) “se lleva a cabo el ejercicio de imaginar el futuro y entonces se compara como queda le lejos, y se determina que hay que hacer y cómo alcanzarlo en la fecha que interesa” (p 41). Este programa es beneficioso porque da una visión hacia el porvenir, y además permite la planeación de situaciones futuras para estar preparados en caso de la separación de un miembro importante en la organización.

2.3.6. Ventajas del plan de sucesión

El personal orientado al desarrollo, se motiva más que uno que tenga un puesto concreto y no tenga la posibilidad de tener progreso en el ámbito laboral. Una ventaja de programar la sucesión es que da la oportunidad al personal a no estancarse en una actividad determinada, sino que le permite tener más conocimiento organizacional de nuevos procesos, tareas, y funciones que le darán aspiración a evolucionar en la organización. En virtud de lo señalado, Galaz (2010) afirma

"Desarrollo de personas más involucradas y con mayor conocimiento en la empresa, con capacidad de aportar nuevas ideas y formas de llevar la marcha del negocio en un largo plazo. Constante revisión de los procedimientos, procesos, perfiles y facultades de puestos, para mejorar así el desempeño de la empresa, y a su vez los productos y/o servicios ofrecidos. (p.3).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Metodología de Investigación

La metodología del presente estudio llamado Diseño de plan de sucesión de cargos en una entidad financiera. Caso: Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato consta de los siguientes pasos:

1. Identificación del problema de investigación: El problema fue definido con la necesidad de la organización de tener continuidad en los procesos y tener un plan de sucesión funcional.
2. El marco teórico fue elaborado en base a los autores que conocen sobre el tema, dieron un aporte bibliográfico importante, también se trabajó en base a los conocimientos adquiridos en la carrera.
3. El plan de sucesión comenzó eligiendo racionalmente los puestos claves en base al organigrama de la empresa, en base a los procesos departamentales y revisión y se elaboraron matrices que contienen la información que sustenta la importancia de estos puestos en la organización, estas contienen, formación académica, actividades del cargo, conocimientos, y competencias de todos los puestos claves.
4. La recolección de información se hizo en base a la revisión de los procesos departamentales de cada miembro de la organización, y través de dos instrumentos de recolección de información, tomados a manera de entrevista.

La primera entrevista fue elaborada con preguntas que ayudan a conocer profundamente al puesto. Las preguntas se refirieron a las funciones, conocimientos, habilidades, nivel de estudios, competencias, herramientas y experiencia requerida. La entrevista de los posibles sucesores, constó de preguntas como formación académica, capacitaciones, tareas que se desempeñan diariamente, funciones básicas, materiales, conocimientos específicos, experiencia y los conocimientos que maneja en el área de jefatura. Todas las preguntas fueron realizadas con la intención de conocer la información necesaria del puesto clave, y que funciones, conocimientos tiene el posible sucesor para verificar que este en la capacidad de remplazar al puesto clave en caso de ser necesario.

5. El análisis e interpretación de datos se hizo a través de la matriz de información de puestos claves y sucesores. En la matriz se estableció toda la información necesaria del puesto clave. Si se toma en cuenta las entrevistas se seleccionó a los sucesores que más se acercaban a las competencias necesarias de cada puesto.
6. El diseño del plan de sucesión se lo elaboró a través de un gráfico en el que se identifican claramente los puestos claves con sus sucesores, todo ello en orden jerárquico.
7. La validación del trabajo de investigación se dio tras la revisión y aceptación de los beneficiarios, los mismos que emitieron una certificado que valida el trabajo investigativo.

3.1.1. Método(s) Aplicado(s)

3.1.1.1. Método general:

Científico: La investigación se basó en conocimientos validos sustentados en teorías de apoyo

3.1.1.2. Método específico:

Descriptivo: El trabajo investigativo va a describir los fenómenos.

3.1.2. Técnicas e instrumentos de recolección de Información

El trabajo de investigación fue basado en los siguientes instrumentos:

- Fichas Bibliográficas: Para la elaboración del marco teórico se utilizaron fichas bibliográficas que contenían textos necesarios para sustentar el trabajo con información académica. Se exploraron las variables para establecer los subtemas a tratar.
- Organigrama Funcional: Para determinarlos puestos claves se utilizó el organigrama funcional de la empresa.
- Entrevista: Como método de recolección de información se usaron entrevistas con dos formatos distintos, uno para los puestos claves y otro para los posibles sucesores.
- Matrices de Información: Se utilizaron matrices de información para sustentarlas funciones de los puestos claves y los dos sucesores.

3.1.3. Población y Muestra

La población referida es el personal del Centro Financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato (80 colaboradores).

La muestra de la presente disertación es no probabilística debido a que se escogió de cada departamento los puestos claves, y al personal que participará en el plan de sucesión.

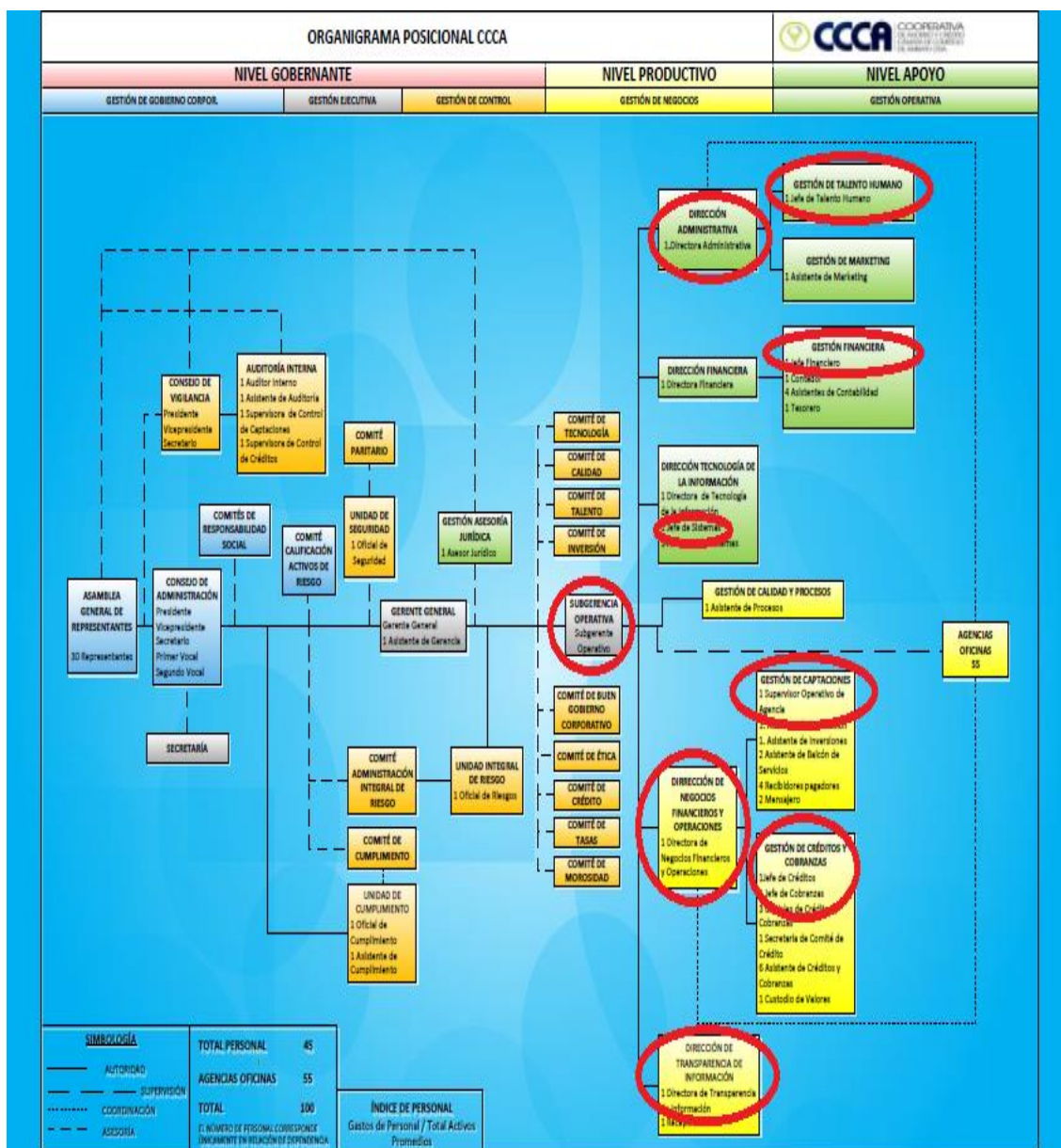
CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Determinación de puestos claves en el organigrama funcional

Los puestos claves de la organización fueron escogidos en base al presente organigrama (Grafico # 1), en donde se detallan los niveles jerárquicos. Se dividen en nivel gobernante, nivel productivo, y nivel de apoyo. El nivel gobernante consta de gestión de gobierno corporativa, gestión ejecutivo, y gestión de control, que son procesos que constan de la asamblea general y departamentos de control y comités, que son la base legal que sostiene a la organización. Por ello los integrantes de estas gestiones son escogidos y determinados por la junta de representantes, que es la única que tiene el poder de elegir cambio de puestos, por lo cual no se trabajó con ninguno de estos puestos. Los puestos que son dirigidos y supervisados por la subgerencias son los que se encargan netamente del funcionamiento de la organización para brindar el servicio financiero a los socios, por esto los puestos claves escogidos fueron las jefaturas de los departamentos y puestos que son determinantes para el funcionamiento de la entidad financiera.

Grafico 4.1: Puestos claves en el organigrama funcional



Elaborado por: Cristina Escobar

4.2. Diagnóstico de perfiles profesionales de los puestos claves

Para el diagnóstico de los perfiles profesionales de los puestos claves se analizó el Manual de Funciones Institucional, del cual se extrajeron las actividades del cargo y el nivel de instrucción requerido. Por tanto se dedujeron los conocimientos y las competencias que están descritas en el Diccionario de Competencias especializado.

Los puestos considerados claves son parte de procesos estratégicos, y son los siguientes:

- 1) Subgerente Operativo
- 2) Director administrativo
- 3) Jefe de Talento Humano
- 4) Jefe Financiero
- 5) Jefe de Sistemas
- 6) Director de Negocios Financieros y Operaciones
- 7) Supervisor Operativo de Agencia
- 8) Jefe de Créditos
- 9) Jefe de Cobranzas
- 10) Director de transparencia de la información

A continuación se presentaran las matrices de información de los puestos claves:

Tabla 4.1: Perfil profesional de puestos claves: Subgerente operativo

Formación Académica: Título de tercer nivel en Contabilidad y Auditoría, Administración de empresas o carreras afines		
Actividades de cargo	Conocimientos	Competencias
<ul style="list-style-type: none"> Conformar el Comité de Crédito según los niveles de aprobación descrita en el Reglamento de Crédito. 	<ul style="list-style-type: none"> Procesos de crédito Normativa legal vigente Políticas institucionales 	<ul style="list-style-type: none"> Dirección de equipo de trabajo Orientación al cliente interno y externo Ética
<ul style="list-style-type: none"> Realizar estudios para optimizar el uso de los recursos físicos, materiales y Financieros de la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> Administración de Empresas Contabilidad y Auditoría Conocimiento integral del funcionamiento de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> Adaptabilidad al cambio Innovación Conciencia organizacional Orientación a los resultados Conocimiento de la industria y el mercado
<ul style="list-style-type: none"> Planificar, dirigir, coordinar, administrar, y supervisar las actividades financieras y administrativas de la Institución. 	<ul style="list-style-type: none"> Administración de Empresas Contabilidad y Auditoría Conocimiento integral del funcionamiento de la organización. Conocer a la competencia directa 	<ul style="list-style-type: none"> Gerenciamiento de proyectos Pensamiento estratégico Liderazgo para el cambio Pensamiento estratégico Innovación Conciencia organizacional Orientación a los resultados Conocimiento de la industria y el mercado

Elaborado por: Cristina Escobar

Tabla 4.2: Perfil profesional de puestos claves: Director Administrativo

Formación Académica: Título de tercer nivel en Contabilidad y Auditoría, Administración de empresas o carreras afines		
Actividades de cargo	Conocimientos	Competencias
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar y supervisar los procesos de Administración y de Talento Humano de la Cooperativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Todas las gestiones del Talento Humano 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a los resultados • Dirección de equipos de trabajo • Orientación al cliente interno y externo
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar y supervisar los procesos de Marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing y todas sus áreas 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a los resultados • Habilidades mediáticas • Modalidades de contacto
<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir, supervisar y controlar la contratación de los servicios administrativos, su vigencia, cumplimiento y el oportuno pago de los compromisos ante Terceros así como el pago de los tributos y otras obligaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración • Finanzas • Contratación legislación vigente 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de relaciones de negocios • Desarrollo de relaciones • Capacidad de planificación y organización • Conciencia organizacional • Ética

Elaborado por: Cristina Escobar

Tabla 4.3: Perfil profesional de puestos claves: Jefe de Talento Humano

Formación Académica: Título de tercer nivel en Psicología Industrial, Administración de Empresas, Economía o carreras afines		
Objetivos de cargo	Conocimientos	Competencias
<ul style="list-style-type: none"> Supervisar y controlar que se cumpla con el reglamento interno del personal y manual de Administración de Talento Humano 	<ul style="list-style-type: none"> Reglamento interno Código de trabajo Políticas internas 	<ul style="list-style-type: none"> Franqueza, confiabilidad, integridad Desarrollo de relaciones Ética
<ul style="list-style-type: none"> Realizar y ejecutar del plan anual de capacitación de la Cooperativa. 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión del conocimiento Programas de desarrollo Plan de carrera 	<ul style="list-style-type: none"> Dirección de equipos de trabajo Desarrollo estratégico de recursos humanos Orientación a los resultados Liderazgo
<ul style="list-style-type: none"> Mantener un programa de clasificación y valoración de puestos sobre bases objetivas. 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis y descripción de puestos Evaluación de puestos Reclutamiento y selección 	<ul style="list-style-type: none"> Habilidad analítica Pensamiento estratégico

Elaborado por: Cristina Escobar

Tabla 4.4: Perfil profesional de puestos claves: Jefe financiero

Formación Académica: Título de tercer nivel en Contabilidad y Auditoría o carreras afines		
Objetivos de cargo	Conocimientos	Competencias
<ul style="list-style-type: none"> Supervisar la obtención, utilización y disponibilidad de los recursos financieros, estableciendo los criterios idóneos para un eficiente manejo; que permitan la adecuada prestación de los servicios, la cobertura de los gastos administrativos y el cumplimiento de las obligaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Finanzas Leyes vigentes Organismos de control Balances Contabilidad y auditoría 	<ul style="list-style-type: none"> Preocupación por el orden y la claridad Conciencia organizacional Tolerancia a trabajo a presión Pensamiento analítico Conocimiento de la industria y el mercado Capacidad de planificación y organización Pensamiento estratégico
<ul style="list-style-type: none"> Planificar, dirigir y supervisar la elaboración de los Estados Financieros en concordancia con los lineamientos de la institución y organismos reguladores. 	<ul style="list-style-type: none"> Finanzas Leyes vigentes Organismos de control Balances Contabilidad y Auditoría 	<ul style="list-style-type: none"> Preocupación por el orden y la claridad Tolerancia a trabajo a presión Pensamiento analítico Capacidad de planificación y organización Pensamiento estratégico Orientación al cliente interno y externo
<ul style="list-style-type: none"> Atender los requerimientos de información financiera de la Superintendencia de Bancos y Seguros, Banco Central, Gerencia General, Auditoría Externa, Auditoría Interna, Calificadora de Riesgos y otros organismos, y cumplir las recomendaciones emitidas. 	<ul style="list-style-type: none"> Contabilidad y Auditoría Relación con entidades reguladoras 	<ul style="list-style-type: none"> Relaciones públicas Calidad de trabajo Orientación a los resultados Desarrollo de relaciones

Elaborado por: Cristina Escobar

Tabla 4.5: Perfil profesional de puestos claves: Jefe de sistemas

Formación Académica: Título de tercer nivel en Sistemas		
Objetivos de cargo	Conocimientos	Competencias
<ul style="list-style-type: none"> • Administrar la contingencia y continuidad de los recursos tecnológicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de Sistemas • Software • Manejo de base de datos • Soporte técnico 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a los resultados • Pensamiento estratégico • Credibilidad técnica • Innovación
<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo diario de operaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Software • Manejo de base de datos • Soporte técnico 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de trabajo • Colaboración
<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento y control de base datos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Software • Manejo de base de datos 	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento analítico
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el levantamiento de requerimientos y las entrevistas con los usuarios involucrados en el desarrollo de nuevas aplicaciones para la Institución. 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de Sistemas 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de relaciones de negocios • Orientación al cliente interno y externo

Elaborado por: Cristina Escobar

Tabla 4.6: Perfil profesional de puestos claves: Director de Negocios Financieros y Operaciones

Formación Académica:		
Título de tercer nivel en Administración de Empresa, Finanzas o carreras afines		
Objetivos de cargo	Conocimientos	Competencias
<ul style="list-style-type: none"> Planificación, dirección, coordinación, supervisión y cumplimiento de los presupuestos de captaciones, colocaciones y morosidad asignados. 	<ul style="list-style-type: none"> Procesos internos de créditos, cobranzas y captaciones 	<ul style="list-style-type: none"> Profundidad en el conocimiento de los productos Pensamiento estratégico Liderazgo para el cambio Pensamiento estratégico Conciencia organizacional Orientación a los resultados
<ul style="list-style-type: none"> Cumplir y hacer cumplir el programa anual de trabajo y el presupuesto del área, en base a la normatividad y lineamientos impartidos por la Alta Dirección, así como de las políticas de la SBS y sus leyes conexas. 	<ul style="list-style-type: none"> Normativa de entes de control externos Dominar el programa anual de área 	<ul style="list-style-type: none"> Orientación a los resultados Pensamiento estratégico Calidad del trabajo Desarrollo de relaciones
<ul style="list-style-type: none"> Detectar oportunidades de mejora y propondrá de manera sistemática ideas y conceptos a fin de contar con productos competitivos, liderando los proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> Marketing Competencia en el área Negociación 	<ul style="list-style-type: none"> Gerenciamiento de proyectos Pensamiento estratégico Conocimiento de la industria y el mercado Orientación al cliente

Elaborado por: Cristina Escobar

Tabla 4.7: Perfil profesional de puestos claves: Supervisor Operativo de Agencia

Formación Académica:		
Título de tercer nivel en Administración de Empresa, Auditoría, Finanzas, Economía o carreras afines		
Objetivos de cargo	Conocimientos	Competencias
<ul style="list-style-type: none"> Supervisar las actividades administrativas y de servicio de la Agencia para lograr una rentabilidad en el sector administrado. 	<ul style="list-style-type: none"> Finanzas Servicio al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Profundidad en el conocimiento de los productos Pensamiento estratégico Liderazgo para el cambio Pensamiento estratégico Conciencia organizacional Orientación a los resultados
<ul style="list-style-type: none"> Custodiar los valores de bóveda, chequeras de la institución y de clientes, caja chica. 	<ul style="list-style-type: none"> Finanzas 	<ul style="list-style-type: none"> Responsabilidad Pensamiento estratégico
<ul style="list-style-type: none"> Elaborar y presentar informes diarios de cheques girados 	<ul style="list-style-type: none"> Contabilidad Finanzas 	<ul style="list-style-type: none"> Pensamiento analítico
<ul style="list-style-type: none"> Verificar y controlar el movimiento diario de la unidad de Caja. 	<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento del proceso interno de captaciones 	<ul style="list-style-type: none"> Liderazgo Orientar y desarrollar a otras personas

Elaborado por: Cristina Escobar

Tabla 4.8: Perfil profesional de puestos claves: Jefe de crédito

Formación Académica:		
Título de tercer nivel en Administración de Empresa, Auditoría, Finanzas, Economía o carreras afines		
Objetivos de cargo	Conocimientos	Competencias
<ul style="list-style-type: none"> Revisar la información y documentación del crédito y enviar a Comité de Crédito para la aprobación debiendo velar por que se cumpla estrictamente lo señalado en la normativa interna vigente así como lo establecido por la SEPS y demás Leyes conexas emitidas para dicho efecto. 	<ul style="list-style-type: none"> Procesos de crédito Normativa legal vigente Políticas institucionales 	<ul style="list-style-type: none"> Pensamiento estratégico Habilidad analítica
<ul style="list-style-type: none"> Conformar el Comité de Crédito según los niveles de aprobación descrita en el Reglamento de Crédito. 	<ul style="list-style-type: none"> Procesos de crédito Normativa legal vigente Políticas institucionales 	<ul style="list-style-type: none"> Pensamiento estratégico Habilidad analítica
<ul style="list-style-type: none"> Coordinar y supervisar las actividades de los oficiales de crédito y cobranza a su cargo 	<ul style="list-style-type: none"> Procesos internos de crédito 	<ul style="list-style-type: none"> Liderazgo Desarrollo de relaciones

Elaborado por: Cristina Escobar

Tabla 4.9: Perfil profesional de puestos claves: Jefe de cobranzas

Formación Académica: Título de tercer nivel en Administración de Empresa, Auditoría, Finanzas, Economía o carreras afines		
Objetivos de cargo	Conocimientos	Competencias
<ul style="list-style-type: none"> Realizar la planificación, dirección, coordinación, supervisión y cumplimiento del indicador de morosidad 	<ul style="list-style-type: none"> Procesos internos de cobranza 	<ul style="list-style-type: none"> Pensamiento estratégico Conciencia organizacional Orientación a los resultados
<ul style="list-style-type: none"> Realizar y verificar el cumplimiento del cronograma de rutas de cobranzas de la Cooperativa 	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de rutas de cobranza 	<ul style="list-style-type: none"> Orientación a los resultados Pensamiento estratégico
<ul style="list-style-type: none"> Atender, visitar, analizar y negociar con los socios en mora para realizar el pago correspondiente 	<ul style="list-style-type: none"> Negociación Procesos internos de cobranza 	<ul style="list-style-type: none"> Liderazgo Desarrollo de relaciones

Elaborado por: Cristina Escobar

Tabla 4. 10: Perfil profesional de puestos claves: Director de transparencia de la información

Formación Académica: Título de tercer nivel en Administración de Empresa o carreras afines		
Objetivos de cargo	Conocimientos	Competencias
<ul style="list-style-type: none"> Atender las quejas y reclamos presentados en la Cooperativa de socios y clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Atención al Cliente Conocimiento de la normativa interna 	<ul style="list-style-type: none"> Pensamiento analítico Tolerancia a la presión Flexibilidad Orientación al cliente
<ul style="list-style-type: none"> Proteger los derechos e intereses particulares de los clientes de la respectiva institución del sistema financiero. 	<ul style="list-style-type: none"> Atención al Cliente Conocimiento de la normativa interna 	<ul style="list-style-type: none"> Orientación al cliente Pensamiento analítico Tolerancia a la presión Flexibilidad
<ul style="list-style-type: none"> Garantizar que los procedimientos previstos para la atención de quejas o reclamos sean impartidos a los demás servicios de la cooperativa, en principios de rapidez, seguridad, eficiencia y coordinación. 	<ul style="list-style-type: none"> Administración de empresas Atención al Cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Orientación al cliente Pensamiento estratégico Tolerancia a la presión Flexibilidad

Elaborado por: Cristina Escobar

4.3. Matriz de información de puestos claves y sucesores

Para la obtención de estos datos se siguió la metodología de recolección de la información a través de dos formatos de entrevistas. Primero se obtuvo información mediante entrevistas estructuradas con los titulares de los puestos claves: actividades, recursos, capacitaciones y la segunda mediante entrevistas estructuradas que contiene la siguiente información de los posibles sucesores formación académica, capacitaciones, tareas que se desempeñan diariamente, funciones básicas, materiales, conocimientos específicos, experiencia y los conocimientos que maneja en el área de jefatura a los posibles sucesores y revisión de las carpetas de cada colaborador en el área de Talento Humano. De igual manera la información se recolectó de los diálogos y conocimientos de los procesos departamentales en las matrices. Se incluyen las brechas, que es la distancia que existe entre un puesto y otro déficit de conocimientos que puede ser cubierta con capacitación.

En base a esta información se elabora la siguiente matriz, que contiene datos del puesto clave y de los posibles sucesores en el orden sugerido.

Tabla 4.11: Información de puestos claves y sucesores: Subgerencia Operativa

Puesto clave Subgerente operativa	Sucesor 1 Directora de negocios financieros y operaciones	Sucesor 2 Directora Administrativa
<ul style="list-style-type: none"> • Formación académica • Administración de Empresa, Contabilidad y Auditoría o • carreras afines 	<ul style="list-style-type: none"> • Formación académica • Administración en banca y finanzas 	<ul style="list-style-type: none"> • Formación académica • Psicóloga clínica
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones: • Incidencia del nuevo código monetario y financiero en las cooperativas de ahorro y crédito • Economía popular y solidaria en el sector cooperativo • Seguridad industrial • Alta eficiencia en el servicio financiero 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones: • Incidencia del nuevo código monetario y financiero en las cooperativas de ahorro y crédito • Técnicas de cobranza y recuperación de cartera • Máster executive programa gadex en dirección estratégica de empresas • Dirección estratégica de empresas 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones: • Incidencia del nuevo código monetario y financiero en las cooperativas de ahorro y crédito • Seguridad industrial y salud ocupacional • Investigación en accidentes y enfermedades profesionales • Ley de economía popular y solidaria
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia • Conoce los procesos de todas las áreas 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia: • Conoce los procesos de todas las áreas 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia • Conoce los procesos de todas las áreas
<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas que ocupa en el puesto de trabajo • Fitcoop • IP • Intranet • Páginas de entidades relacionadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas que ocupa en el puesto de trabajo • Fitcoop • IP • Intranet • Páginas de entidades relacionadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas que ocupa en el puesto de trabajo • Fitcoop • IP • Intranet • Páginas de entidades relacionadas
<ul style="list-style-type: none"> • Actividades esenciales • Tener contacto con todas las agencias de la cooperativa y verificar el cumplimiento de metas en cada una. • Determinar cuál es la clave para cada uno de los puestos de la cooperativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades: • Pplanificación, dirección, coordinación, supervisión y cumplimiento de los presupuestos de morosidad asignados en cada una de las agencias. • -Cumplir y hacer 	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades: • Coordina los procesos de Talento humano de todas las agencias, determina las estrategias para marketing de la cooperativa • Realizar las gestiones para la adquisición de pólizas de seguro para

<ul style="list-style-type: none"> • Asistir al comité de aprobación y revisión de créditos de todas las agencias. • Buscar estrategias para la cooperativa tenga un mejor funcionamiento a nivel financiero y bienestar físico. • Presentar informes y datos requeridos por Gerencia General • Supervisar la labor realizada por las Direcciones • Coordinar para que oportunamente se prepare el presupuesto anual y una vez en vigencia, supervisar su correcta aplicación 	<p>cumplir el programa anual de presupuesto del área, en base a la normatividad de las políticas de la SEPS y sus leyes conexas en toda la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Detectar oportunidades de mejora en productos competitivos, liderando los proyectos. • Conformar el Comité de Crédito según los niveles de aprobación. • Buscar, negociar y establecer incluir dentro de los productos crediticios aspectos referidos a seguros, sea a nivel de desgravamen de crédito. 	<p>la protección de los recursos humanos, financieros y físicos de la Cooperativa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elige los proveedores y contrataciones para la cooperativa • Determina la contratación de los servicios y bienes a nivel administrativos. • Pago a proveedores • Coordinar el cumplimiento del plan de capacitación • Adquisición de bienes, productos y servicios, controlar su suministro. • Mantener actualizado el organigrama estructural y • Participar en la elaboración del plan estratégico y operativo de la Institución
<ul style="list-style-type: none"> • Brechas 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar habilidades en para tener la capacidad para elaborar y hacer cumplir los presupuestos y su aplicación. • Aprender al manejo de sistema y los procedimientos para crear cambiar y administrar claves de todo el personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar habilidades para ser parte del comité de crédito. • Aprender al manejo de sistema y los procedimientos para crear cambiar y administrar claves de todo el personal.

Elaborado por: Cristina Escobar

Tabla 4.12: Información de puestos claves y sucesores: Dirección administrativa

Puesto clave Directora administrativa	Sucesor 1 Jefe de talento humano	Sucesor 2 Asistente de Marketing
<ul style="list-style-type: none"> • Formación académica: • Contabilidad y Auditoría, Administración de empresas o carreras afines 	<ul style="list-style-type: none"> • Formación académica: • Ingeniera en administración de empresas 	<ul style="list-style-type: none"> • Formación académica: • Ingeniero en Contabilidad y Auditoría
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones: • Incidencia del nuevo código monetario y financiero en las cooperativas de ahorro y crédito • Seguridad industrial y salud ocupacional • Investigación en accidentes y enfermedades profesionales • Ley de economía popular y solidaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones: • Fundamentación y aplicación de salud y seguridad ocupacional • Evaluación por competencias y planes de carrera • Proceso de selección de personal • Compensación estratégica • Seguridad y salud ocupacional • Seguridad industrial y salud ocupacional • Coaching de comunicación estratégica • Máster Interamericano Executive Gadex especialidad en gestión de talento humano 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones: • IV Seminario de marketing estratégico herramientas para el éxito de los negocios • La aplicación práctica de venta y el marketing estratégicos • Sistemas Integrados de gestión (40 horas) • Máster interamericano Executive Gadex especialidad en dirección y Gestión de marketing
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia • Conoce los procesos de todas las áreas 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia: • Procesos de recursos humanos y cajas 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia • Asistente de marketing
<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas que ocupa en el puesto de trabajo • Fitcoop • IP • Intranet • Páginas de entidades relacionadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas que ocupa en el puesto de trabajo • Fitcoop • IP • Intranet • Página del ministerio de relaciones laborales • Página del SRI • Sistemas para manejar el recurso humano creado por la 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas que ocupa en el puesto de trabajo • Fitcoop • IP • Intranet • Manejo de páginas web (programación) • Word, Excel, Power Point • Manejo de sistemas Adobes, Jomla,

	cooperativa	Canatansia ,Video Scribe <ul style="list-style-type: none"> • Redes sociales, intranet
<ul style="list-style-type: none"> • Actividades esenciales • Coordina los procesos de Talento humano de todas las agencias, determina las estrategias para marketing de la cooperativa • Realizar las gestiones para la adquisición de pólizas de seguro para la protección de los recursos humanos, financieros y físicos de la Cooperativa • Elige los proveedores y contrataciones para la cooperativa • Determina la contratación de los servicios y bienes a nivel administrativos. • Pago a proveedores • Coordinar el cumplimiento del plan de capacitación • Adquisición de bienes, productos y servicios, controlar su suministro. • Mantener actualizado el organigrama estructural y • Participar en la elaboración del plan estratégico y operativo de la Institución 	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades: • Elaborar el manual de funciones de acuerdo a la división de trabajo que sirva de guía para quienes laboran en la Cooperativa. • Asegurar que cada colaborador conozca sus funciones. • Realizar el reclutamiento y selección de personal, de acuerdo a las técnicas administrativas vigentes • Coordinar la ejecución del plan anual de capacitación de la Cooperativa programas de entrenamiento, capacitación y promoción así como transferencias de empleados. • Elaborar informes administrativos y técnicos vinculados con la gestión del área • Custodiar y mantener actualizados los expedientes del personal de la Cooperativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades: • Elaboración de los indicadores de los productos y servicios mensuales • Publicidad en medios radiales, videos y spot • Elaboración del plan de marketing y estrategias del mercado • Propuestas de publicidad • Colocar y editar información en la página web • Seguimiento de cumplimiento de metas en todas las agencias. • Procesos de contratación con proveedores

Brechas	Obtener habilidades de contratación y relación con proveedores Obtener conocimientos de marketing de difusión de los servicios de la cooperativa	Obtener conocimientos de los procesos de talento humano
----------------	---	---

Elaborado por: Cristina Escobar

Tabla 4.13: Información de puestos claves y sucesores: Dirección administrativa: Gestión de Talento Humano

Observación:

El presente puesto clave no tiene integrantes en el departamento de Talento humano por lo cual no existe una persona capacitada para realizar las funciones en caso de que este puesto de ausente de manera temporal o permanente.

<p>Puestos claves</p> <p>Jefe de talento humano</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Formación académica: • Psicología Industrial, Administración de Empresas, • Economía o carreras afines
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones: • Fundamentación y aplicación de salud y seguridad ocupacional • Evaluación por competencias y planes de carrera • Proceso de selección de personal • Compensación estratégica • Seguridad y salud ocupacional • Seguridad industrial y salud ocupacional • Coaching de comunicación estratégica • Máster Interamericano Executive Gadex especialidad en gestión de talento humano
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia • Procesos de recursos humanos y cajas
<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas que ocupa en el puesto de trabajo • Página del ministerio de relaciones laborales • Página del SRI • Sistemas para manejar el recurso humano creado por la cooperativa
<ul style="list-style-type: none"> • Actividades esenciales • Elaborar el manual de funciones de acuerdo a la división de trabajo que sirva de guía para quienes laboran en la Cooperativa. • Asegurar que cada colaborador conozca sus funciones. • Realizar el reclutamiento y selección de personal, de acuerdo a las técnicas administrativas vigentes • Coordinar la ejecución del plan anual de capacitación de la Cooperativa programas de entrenamiento, capacitación y promoción así como transferencias de empleados. • Elaborar informes administrativos y técnicos vinculados con la gestión del área • Custodiar y mantener actualizados los expedientes del personal de la Cooperativa.

Elaborado por: Cristina Escobar

Tabla 4.14: Información de puestos claves y sucesores: Jefe Financiero

Puestos claves Jefe financiero	Sucesor 1 Asistente de contabilidad	Sucesor 2 Asistente de contabilidad
<ul style="list-style-type: none"> • Formación académica: • Contabilidad y Auditoría o carreras afines. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formación académica: • Ingeniera en Contabilidad y Auditoría 	<ul style="list-style-type: none"> • Formación académica • Ingeniera en Contabilidad y Auditoría
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones: • Incidencia en el nuevo código monetario y financiero en las cooperativas de ahorro y crédito • Economía popular y solidaria por el sector cooperativo • Proceso de selección de personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones: • Seminario taller incidencia del nuevo código monetario financiero en las cooperativas de ahorro y crédito. • Inducción a la banca 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones: • Enfoque de buenas prácticas empresariales en época de crisis • IV Congreso nacional de alta dirección • Cursando especialización en Contabilidad Financiera y CPA (Primer nivel)
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia: • Procesos financieros externos y externos 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia: • Asistente de contabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia • Asistente de contabilidad
<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas que ocupa en el puesto de trabajo • Sistemas contables de la cooperativa • Sistema de IEES SRI PEPS 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas que ocupa en el puesto de trabajo • Sistemas contables de la cooperativa • Sistema de IEES SRI PEPS 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas que ocupa en el puesto de trabajo • Sistemas contables de la cooperativa • Página de IEES SRI, PEPS
<ul style="list-style-type: none"> • Actividades esenciales • Dirigir los esfuerzos de la cooperativa a obtener y disponer de finanzas claras y suficientes que permitan a la cooperativa entregar un buen servicio, cubrir los gastos y cumplir con responsabilidades a externos. • Realizar los 	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades: • Cumplir los requerimientos indicador por el SRI en pagos de proveedores con facturas tanto en el registro como en la cancelación • Realizar las conciliaciones de las cuentas de Balances asignadas. • Revisar que la documentación adjunta a cada factura cumpla 	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades: • Revisar y conciliar los movimientos de pagos de servicios realizados a través de EasySoft. • Efectuar conciliaciones de las cuentas de Balances asignadas. • Revisar diariamente los movimientos de las cuentas corrientes de la Cooperativa en la página web de los bancos para la verificación de

<p>reembolsos y desembolsos financieros</p> <ul style="list-style-type: none"> • y dar reportes financieros para auditoria. • Elaborar el presupuesto anual en base a los altos mandos y a las instituciones de control. • Planificar, dirigir y supervisar la elaboración de los Estados Financieros en concordancia con los lineamientos de la institución y organismos reguladores. • Atender los requerimientos de información financiera de la Superintendencia de Bancos y Seguros, Banco Central, Gerencia General, Auditoría Externa, Auditoría Interna, Calificadora de Riesgos y otros organismos, y cumplir las recomendaciones emitidas. 	<p>con los requisitos establecidos por el manual de compras de la Cooperativa previo a su registro y cancelación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar la contabilización y registro de datos del anexo transaccional de las facturas de pago a proveedores en la respectiva cuenta contable de acuerdo a su naturaleza. • Conciliación de impuestos a nivel nacional • Supervisión del sistema Cfc de activos • Ajustes contables, reclasificaciones • Verificación física de activos a nivel nacional 	<p>transacciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer los números de socios que corresponden a las notas de débitos emitas por los Bancos de cheques devueltos y enviar al Balcón de Servicios para su respectivo debito • Conciliación bancaria banco de Machala, Pichincha, Produbanco • Control de cuentas, cuentas por cobrar y empresas de convenio • Registro depreciaciones y asientos contables • Revisión de bóvedas y depósitos a plazo fijo • Control de cuentas revisión de balances
<ul style="list-style-type: none"> • Brechas 	<ul style="list-style-type: none"> • Profundizar los procesos financieros dentro de la cooperativa • Obtener conocimientos en la elaboración de presupuestos anuales en la organización • Establecer relaciones con entidades externas de control y relación 	<ul style="list-style-type: none"> • Profundizar los procesos financieros dentro de la cooperativa • Establecer relaciones y manejo de sistemas de entidades externas • Aprendizaje de reembolsos y desembolsos • Obtener conocimientos en la elaboración de presupuestos anuales en la organización

Elaborado por: Cristina Escobar

Tabla 4.15: Información de puestos claves y sucesores: Jefe de sistemas

Puestos claves Jefe de sistemas	Sucesor 1 Asistente de sistemas	Sucesor 2 Asistente de apoyo técnico
<ul style="list-style-type: none"> • Formación académica: • Análisis y diseño de sistemas, Redes, Base de datos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formación académica: • Administrador de sistemas LINUX 	<ul style="list-style-type: none"> • Formación académica • Cursa octavo semestre de ingeniería en sistemas
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones: • Buenas prácticas para el uso de internet y redes sociales • Hacking y ética intermedio • Máster executive programa Gadex en tecnología de la comunicación e información 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones: • Servicio técnico de celular • Normas Internacional de información financiera • Instalación y administración de servicio de datos 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones: • -
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia: • Conocimiento de los sistemas internos de cooperativa manejo e instalación y sistemas relacionados de la entidad financiera 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia: • Conocimiento de manejo de sistemas internos de la cooperativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia • Soporte técnico y reparación de equipos
<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas que ocupa en el puesto de trabajo • Software financiero, de control, utilitarios y de comunicación • Sistema FITCOOP , PUTTY – SSH, ELASTICS,ORACLE, FULL TICKET, 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas que ocupa en el puesto de trabajo • Software financiero, de control, utilitarios y de comunicación • Sistema FITCOOP , PUTTY – SSH, ELASTICS,ORACLE, FULL TICKET, 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas que ocupa en el puesto de trabajo • Programas informáticos Internos
<ul style="list-style-type: none"> • Actividades esenciales • Realizar proyectos dentro del departamento • Implementación de software Realizar el levantamiento de requerimientos y las entrevistas con los 	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades: • Monitoreo de la Comunicaciones • Mantener actualizados y dar apoyo al personal en la utilización de Hardware, Software, antivirus y los sistemas automatizados para el correcto desempeño de 	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades: • Soporte técnico en todas las agencias • Instalación de impresoras • Mantenimiento de red • Cierre de conectividad • Revisión de cajeros automáticos • Infraestructura de

<p>usuarios involucrados en el desarrollo de nuevas aplicaciones para la Institución.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proveer a organismos externos de información oportuna, veraz y precisa para una efectiva toma de decisiones. • Realizar implementación tecnológica, y monitoreo diario del sistema financiero, comunicación y sus relaciones. • Emisión de respaldos para entidades de control • Coordinar con proveedores • Dar soporte técnico a nivel nacional • Elaborar inventarios • Administración del sistema, Mantenimiento y control de base datos. • Dar mantenimiento a todos los ordenadores del sistema. 	<p>sus funciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dar soporte en requerimientos de equipos, programas de aplicación y comunicación, y sistemas automatizados internos en las oficinas y agencias del país. • Dar mantenimiento preventivo y correctivo a la red y medios magnéticos de almacenamiento tanto de servidores como de computadoras personales, de fragmentación, liberación de espacio en disco, re indexación de archivos, recuperación de archivos, compresión y respaldo de históricos, eliminación de archivos inservibles, prevención y limpieza de virus. • Soporte técnico de ordenadores 	<p>redes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Simulacro de fallas electrónica
<ul style="list-style-type: none"> • Brechas 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener conocimientos para implementar nuevos proyectos de mejora dentro del departamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener conocimientos de sistemas externos vinculados a la cooperativa • Aprender el manejo de sistemas financieros y de comunicación de la institución • Obtener conocimientos para implementar nuevos proyectos de mejora dentro del departamento

Elaborado por: Cristina Escobar

Tabla 4.16: Información de puestos claves y sucesores: Dirección de negocios financieros y operaciones

Puesto Clave Directora de negocios financieros y operaciones	Sucesor 1 Control de créditos	Sucesor 2 Secretaria del comité de crédito
<ul style="list-style-type: none"> • Formación académica • Administración de Empresa, Finanzas o carreras afines 	<ul style="list-style-type: none"> • Formación académica: • Ingeniera en contabilidad y auditoría 	<ul style="list-style-type: none"> • Formación académica • Ingeniería Financiera • (Universidad técnica de Ambato)
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones: • Incidencia del nuevo código monetario y financiero en las cooperativas de ahorro y crédito • Técnicas de cobranza y recuperación de cartera • Máster executive programa Gadex en dirección estratégica de empresas • Dirección estratégica de empresas 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones: • Calidad en servicio y atención al cliente • Incidencia del nuevo código monetario y financiero en las cooperativas de ahorro y crédito • Proceso de concesión de créditos evaluación de capacidad y volumen de pago • Proceso de concesión de créditos 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones: • Técnicas de cobranza y negociación •
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia: • Conoce los procesos de todas las áreas 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia: • Auditoría interna, control de créditos, y conocimiento de todo el proceso de crédito 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia • Conoce procedimientos operativos de dirección, conoce proceso de comité de crédito
<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas que ocupa en el puesto de trabajo • Fitcoop • IP • Intranet • Páginas de entidades relacionadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas que ocupa en el puesto de trabajo • Formato de verificación de créditos • Fitcoop • IP • Intranet • Páginas de control entidades relacionadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas que ocupa en el puesto de trabajo • Sistema Fitcoop • IP • Intranet • Zimbra
<ul style="list-style-type: none"> • Actividades: • Planificación, dirección, coordinación, supervisión y cumplimiento de los presupuestos de morosidad asignados en cada una de las agencias. • -Cumplir y hacer cumplir el programa 	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades: • -Revisar la información y documentación de créditos y control de carpetas pendientes por oficial de todas las agencias. • -Enviar a comité de crédito para la aprobación del mismo para que se cumpla 	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades: • Realización de informe de créditos devueltos y negados e informas a los colaboradores y socios • Coordinar la realización del comité de créditos tercer nivel • Realizar las actas de los Comités de Créditos

<p>anual de presupuesto del área, en base a la normatividad de las políticas de la SEPS y sus leyes conexas en toda la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> • -Detectar oportunidades de mejora en productos competitivos, liderando los proyectos. • -Conformar el Comité de Crédito según los niveles de aprobación. • -Buscar, negociar y establecer incluir dentro de los productos crediticios aspectos referidos a seguros, sea a nivel de desgravamen de crédito. 	<p>estrictamente lo señalado en las normativa interna vigente y entidades externas</p> <ul style="list-style-type: none"> • -Cuadre de archivo a nivel nacional de garantías de los créditos, prendarios e hipotecarios sobre ahorros e inversiones • -Elaboración de informes para gerencia, auditoría interna, riesgos, dirección de negocios y operaciones. • -Cálculo de la capacidad de pago de crédito. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar la firma de resoluciones de los comités de créditos • Verificar que en las carpetas de créditos se encuentren todos los documentos solicitados • Legalizar las resoluciones
<ul style="list-style-type: none"> • Brechas 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener habilidades para realizar un presupuestos de morosidad y estrategias de mejora en el área • Adquirir conocimientos y estrategias de nuevos productos crediticios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener conocimientos sobre el manejo de sistemas de entes de control • Obtener habilidades para realizar un presupuestos de morosidad y estrategias de mejora en el área • Adquirir conocimientos y estrategias de nuevos productos crediticios. • Obtener destrezas de recursos humanos para tener relación con las demás agencias y liderazgo para manejarlas adecuadamente

Elaborado por: Cristina Escobar

Tabla 4.17 de información de puestos claves y sucesores: Supervisor operativo de agencia

Puesto clave Supervisor operativo de agencia	Sucesor 1 Asistente de supervisor	Sucesor 2 Asistente de inversiones
<ul style="list-style-type: none"> • Formación académica • Administración de Empresa, Auditoría, Finanzas, Economía o carreras afines 	<ul style="list-style-type: none"> • Formación académica: • Ingeniera en Contabilidad y Auditoría 	<ul style="list-style-type: none"> • Formación académica • Ingeniera en Marketing y Gestión de negocios
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones: • Máster executive en gestión de calidad • Calidad en el servicio y atención al cliente • Incidencia del nuevo código monetario y financiero en cooperativas de ahorro de crédito 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones: • Juego de Bolsa • Paquetes Contables • Programación en Fox • Relaciones Humanas orientadas a brindar un buen servicio al usuario • Prevención de lavado de Dinero y de activos 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones: • Balance Score Card • Técnicas Efectivas de servicio al cliente • Relaciones Humanas orientadas a brindar un buen servicio al usuario • Prevención de lavado de dinero y de activos.
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia: • Conoce los procedimientos de las transacciones del funcionamiento de todo el proceso transaccional de ingresos y egresos de la cooperativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia: • Conoce todos los procedimientos de las cajas y procesos transaccionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia • Conoce todos los procedimientos de las cajas e inversiones
<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas que ocupa en el puesto de trabajo • Sistema Fitcoop • Correo electrónico, Intranet, • Teléfono IP • Extreme, conecta, registro civil, de servicios básicos, banco del pichincha 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas que ocupa en el puesto de trabajo • Sistema Fitcoop, • Correo electrónico, Intranet, • Teléfono IP • Extreme, conecta, registro civil, de servicios básicos, banco del pichincha 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas que ocupa en el puesto de trabajo • Sistema Fitcoop, • Correo electrónico, Intranet, • Teléfono IP
<ul style="list-style-type: none"> • Actividades: • Supervisar las actividades administrativas y de servicio de la Agencia para lograr una rentabilidad en el sector administrado. • Custodiar los valores de 	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades: • Recopilación, verificación y débitos de trasferencias bancarias a nivel nacional • Realizar el pago de servicios básicos por medio de la página Web de la Cooperativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades: • Negociar , renovaciones, cancelaciones y nuevos depósitos a plazo fijo • Realizar el control de vencimiento de depósitos a plazo fijo • Informar al cliente sobre las tasas de

<p>bóveda, chequeras de la institución y de clientes, caja chica.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Controlar que se hagan los depósitos diarios al banco, elaborar y presentar informes diarios de cheques girados, verificar y controlar el movimiento diario de la unidad de Caja. • Custodiar claves de seguridad de bóveda o caja fuerte. • Preparar planes y programas para alcanzar metas y objetivos propuestos, de acuerdo a las políticas institucionales. • Realizar actividades de control interno de personal a su cargo 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresar en el Banco Central las trasferencias bancarias realizadas • Proporcionar la información correcta y necesaria a todos los socios y particulares que lo solicitan. • Llamadas a clientes de cámara, cierres de cuenta, transparencias , débitos S.B, transferencias de todas las agencias • Giro de cheques, afectaciones, aprobación de transferencias • Remplazo a supervisión en Proceso de envío de cheques al banco, afectación de cajas a cada uno de los cajeros, Giro de cheques, reseteo de claves, afectaciones de cheques, aprobación de cajas a los cajeros, llenar libro mayor de cajas 	<p>interés por inversiones que ofrece la entidad de acuerdo al monto y al plazo y los requisitos a presentar.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informar las condiciones de depósito(efectivo, cheque o transferencia), fecha inicio y vencimiento de la inversión • Ejecutar otras actividades asignadas por su jefe en relación con su gestión afectación de cajas a cada uno de los cajeros, Giro de cheques, reseteo de claves, afectaciones de cheques, aprobación de cajas a los cajeros, llenar libro mayor de cajas
<ul style="list-style-type: none"> • Brechas 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener habilidades para elaborar estrategias que permitan rentabilidad en el área. • Capacitarse en liderazgo para tener nuevas ideas y manejar personal de toda el área 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener conocimientos para atraer nuevos clientes, y mejora del servicio al cliente. • Obtener habilidades para elaborar estrategias que permitan rentabilidad en el área. • Capacitarse en liderazgo para tener nuevas ideas y manejar personal de toda el área

Elaborado por: Cristina Escobar

Tabla 4.18: Información de puestos claves y sucesores: Jefe de créditos

Puesto clave Jefa de créditos	Sucesor 1 Oficial de créditos y cobranzas	Sucesor 2 Oficial de créditos y cobranzas
<ul style="list-style-type: none"> • Formación académica: • Administración de Empresa, Contabilidad y • Auditoría, • carreras afines 	<ul style="list-style-type: none"> • Formación académica: • Tecnólogo en administración y finanzas 	<ul style="list-style-type: none"> • Formación académica • Tecnólogo en informática empresarial
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones: • Taller de nuevo código monetario y financiero en las cooperativa de ahorro y crédito • Técnicas de cobranza y renegociación • Economía popular y solidaria para el sector cooperativo • Gestión de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones: • Seminario taller de nuevo código monetario y financiero en las cooperativa de ahorro y crédito • Técnicas de cobranza y negociación • Técnicas de cobranza y recuperación de cartera • Técnica de seguridad bancaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones: • Técnicas de cobranzas y negociación • Técnicas de cobranza y recuperación de cartera • Máster Executive programa Gadex en organización comercial y dirección en ventas
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia: • Conocimiento de todos los procesos de crédito desde la solicitud hasta su desembolso 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia: • Conocimiento de todos los procesos de crédito desde la solicitud hasta su desembolso 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia • Conocimiento de todos los procesos de crédito desde la solicitud hasta su desembolso
<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas que ocupa en el puesto de trabajo • Sistema fit coop • Intranet • Credit Report • Páginas de entidades relacionadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas que ocupa en el puesto de trabajo • Sistema Fitcoop • Intranet • CreditReport • Páginas de entidades relacionadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas que ocupa en el puesto de trabajo • Sistema Fitcoop • Intranet • Formularios de todo tipo para créditos
<ul style="list-style-type: none"> • Actividades: • Revisar la información y documentación del crédito y enviar a Comité de Crédito para la aprobación debiendo velar por que se cumpla estrictamente lo señalado en la normativa interna vigente. • Conformar el Comité de Crédito según los 	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades: • Negociación de créditos en mora, negociación de créditos en juicio • Reestructuraciones de créditos y atención al cliente en información de créditos • Elaboración de carpetas, análisis de carpetas, firma de pagares • Informes de 	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades: • Realizar la verificación de los datos y documentos ingresados por los socios y del domicilio de los mismos. • Mantener controles adecuados de morosidad, realizando un seguimiento de los trámites de créditos vencidos y

<p>niveles de aprobación descrita en el Reglamento de Crédito.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar y supervisar las actividades de los oficiales de crédito y cobranzas a su cargo. • Realizar los Cambios necesarios en el Reglamento de Créditos para que este se adapte a las normativas de la SEPS y a todas las normas vigentes internas y externas. • Apoyar operativamente la labor de Contabilidad en todo cuanto se requiera en relación a informes parciales, llevando un registro de préstamos concedidos, garantías hipotecarias y prendarias en base a cualquier sistema de archivo. 	<p>desembolso y pago de abogados, elaboración de rutas y notificaciones, estructuras control de rutas, negociación de créditos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Remplazo de jefe inmediato en caso de requerirse en Visitas al cliente para créditos • Armado de carpetas, ingreso al sistema, analiza, evaluó y desembolso de crédito visita a clientes cobranzas, negociación • supervisión de agencia y de personal de agencia 	<p>demandados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de solicitudes de préstamo y verificar referencias personales del socio y garantes • Mantener un registro en el cronograma de actividades de todas las gestiones y visitas de cobranzas realizadas a los socios en mora • Coordinar los trámites judiciales con los asesores jurídicos.
<ul style="list-style-type: none"> • Brechas 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejar los procesos de comité de crédito para aprobación de créditos • Manejo de políticas internas y externas para cambio de reglamentos • Relacionarse con otros departamentos para ofrecer la información en caso de ser necesario 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener los conocimientos para atender a clientes en ventanilla para ofrecer y realizar el procesamiento en el sistema. • Obtener la capacidad para manejar el personal del área

Elaborado por: Cristina Escobar

Tabla 4.19: Información de puestos claves y sucesores: Jefe de cobranzas

Puesto clave Jefa de créditos	Sucesor 1 Oficial de cobranzas	Sucesor 2 Oficial de cobranzas
<ul style="list-style-type: none"> • Formación académica: • Administración de Empresa, Finanzas o carreras afines 	<ul style="list-style-type: none"> • Formación académica: • Ingeniera en sistemas e informática 	<ul style="list-style-type: none"> • Formación académica • Ingeniero Comercial
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones: • Taller del nuevo código monetario y financiero en las cooperativas de ahorro y crédito • Calidad en servicio al cliente • Técnicas de cobranza y recuperación de cartera 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones: • Taller del nuevo código monetario y financiero en las cooperativas de ahorro y crédito • Técnicas de cobranza y negociación • Sistema de gestión de calidad en base a indicadores • Técnicas y estrategias de negociación para la cobranza 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones: • Técnicas y negociación de cobranza • Economía popular y solidaria para el sector cooperativo • Técnicas de cobranza y recuperación de cartera • Máster Executive programa Gadex en Administración de Empresas
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia: • Conocimiento de todos los procesos de cobranza 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia: • Conocimiento de los procesos de cobranza y en servicio al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia • Conocimiento de los procesos de cobranza y en servicio al cliente
<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas que ocupa en el puesto de trabajo • Sistema fit coop • Intranet • Credit Report • Paginas de entidades relacionadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas que ocupa en el puesto de trabajo • Sistema fit coop • Intranet • Credit Report • Paginas de entidades relacionadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas que ocupa en el puesto de trabajo • Sistema fit coop • Intranet • Credit Report • Paginas de entidades relacionadas
<ul style="list-style-type: none"> • Actividades: • Realizar la planificación, dirección, coordinación, supervisión y cumplimiento del indicador de morosidad • Realizar y verificar el cumplimiento del cronograma de rutas de cobranzas de la 	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades: • Exigir, cobrar, acordar o transar con los socios morosos el pago de sus obligaciones aplicando el manual y reglamento; con el propósito de mantener un indicador bajo. • Actualizar en el sistema datos clientes socio y datos crediticios (situación socio- 	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades: • Realizar la verificación de los datos y documentos ingresados por los socios y del domicilio de los mismos. • Mantener controles adecuados de morosidad, realizando un seguimiento de los

<p>Cooperativa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atender, visitar, analizar y negociar con los socios en mora para realizar el pago correspondiente • Revisar la documentación antes que se envíe al Abogado de Cobranzas una copia del expediente de crédito del socio o cliente, la Declaratoria de Préstamo Vencido detallado el estado de la deuda y las gestiones de cobranza realizadas hasta la fecha, Informe de Verificación de Datos, Hoja Resumen • Constatación de Bienes Actualizados, así como el nombre del Oficial que otorgó la operación y el Pagare Original, para iniciar el cobro por la vía judicial. 	<p>económica) para la efectiva acción de cobranzas en el cronograma de actividades.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantener controles adecuados de morosidad, realizando un seguimiento de los trámites de créditos vencidos y demandados. • Coordinar los trámites judiciales con los asesores jurídicos. • Llevar las estadísticas de morosidad bajo su cargo. 	<p>trámites de créditos vencidos y demandados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de solicitudes de préstamo y verificar referencias personales del socio y garantes • Mantener un registro en el cronograma de actividades de todas las gestiones y visitas de cobranzas realizadas a los socios en mora • Coordinar los trámites judiciales con los asesores jurídicos.
<ul style="list-style-type: none"> • Brechas 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer todos los procesos legales de la cobranza y hacer trámites para llevarlos a cabo 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar supervisar el indicador de cumplimiento

Elaborado por: Cristina Escobar

Tabla 4.20: Información de puestos claves y sucesores: Dirección de transparencia de la información

Observaciones:

El presente puesto clave no tiene una persona que este capacitada para ejercer todas las funciones que necesita el cargo

Puesto clave Directora de transparencia de la información
<ul style="list-style-type: none"> • Formación académica: • Administración de Empresa o carreras afines
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones: • Taller del nuevo código monetario y financiero en las cooperativas de ahorro y crédito • Calidad en servicio al cliente • Técnicas de cobranza y recuperación de cartera
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia: • Servicio al cliente • Conocimiento de todos los departamento • Conocimientos de todos los procesos internos • Normativa interno y externo
<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas que ocupa en el puesto de trabajo • Sistema de entidades de Coneta • Fitcoop • Financial • Planillas de atención y resolución de quejas • Planillas de estadísticas para tabulación de encuestas
<ul style="list-style-type: none"> • Actividades: • Atender las quejas y reclamos presentados en la Cooperativa de socios y clientes • Aplicar la normativa de transparencia de la información (en costos, tazas, envió de estructuras de los entes de control) • Garantizar que los procedimientos previstos para la atención de quejas o reclamos sean impartidos a los demás servicios de la cooperativa, en principios de rapidez, seguridad, eficiencia y coordinación. • Garantizar que los procedimientos previstos para la atención de quejas o reclamos sean impartidos a los demás servicios de la cooperativa, en principios de rapidez, seguridad, eficiencia y coordinación • Informes mensuales y estadísticas de satisfacción al cliente • Disposiciones gerenciales

Elaborado por: Cristina Escobar

4.3.1. Observaciones de tablas de información de puestos claves y sucesores:

- En el proceso de sucesión existen casos en que la formación del puesto clave no concuerda con la requerida, esto se ve compensado con las actividades que realizan el día a día, y por entes motivacionales que ayudan a que hayan desarrollado habilidades y destrezas para cumplir con funciones de puestos claves
- En el caso de sistemas existen dos personas especializadas para ocupar el cargo, una de ellas es el puesto clave y la otra es el sucesor uno, se ha tomado en cuenta a una persona que no consta con la carrera completa por la falta de personal en el departamento, y porque consta con los conocimientos técnicos, en este caso el sucesor será temporal y en casos de apoyo técnico específicamente

4.4. Análisis de resultados

Los resultados de la disertación se verán evidenciados en la gráfica del diagrama del plan de sucesión, en donde se refleja cuáles son los puestos claves dentro de la organización y cuáles son las personas que ocuparan el cargo en caso de ausencia. Constará el orden de la sucesión, es decir el principal, que en este caso será denominado como *sucesor uno*, quien es el más preparado; y, en caso de que por distintas circunstancias, éste no pueda hacerse presente, el *sucesor dos*, tomará el mando. Este será el resultado del estudio que se ha realizado de los puestos y representará el estado actual de la organización; y también estará representada gráficamente la propuesta del plan de sucesión que estará completo y dará un funcionamiento ideal a la organización.

Gráfico 4.2: Diseño del Plan de Sucesión de Cargos Actual

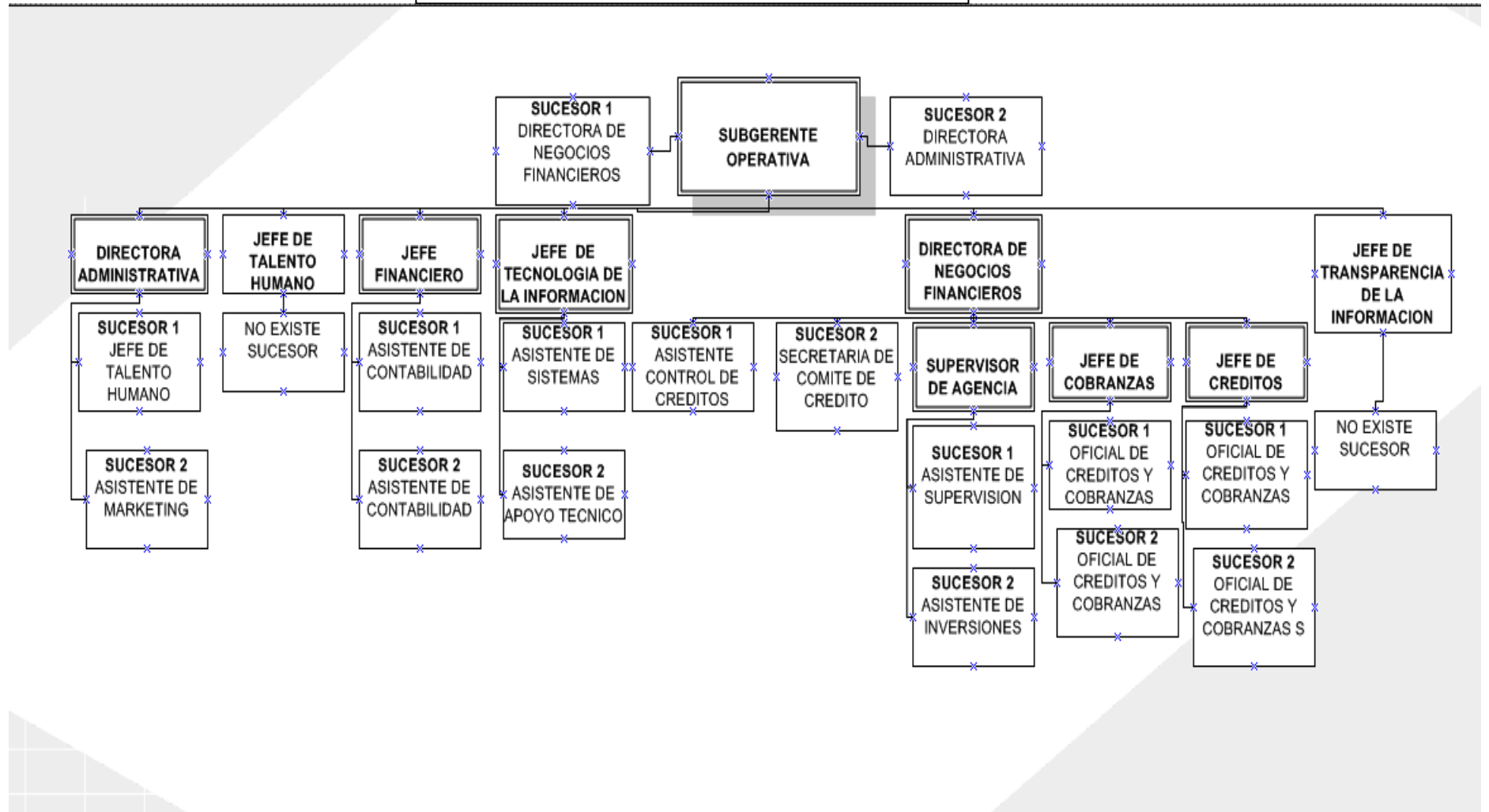
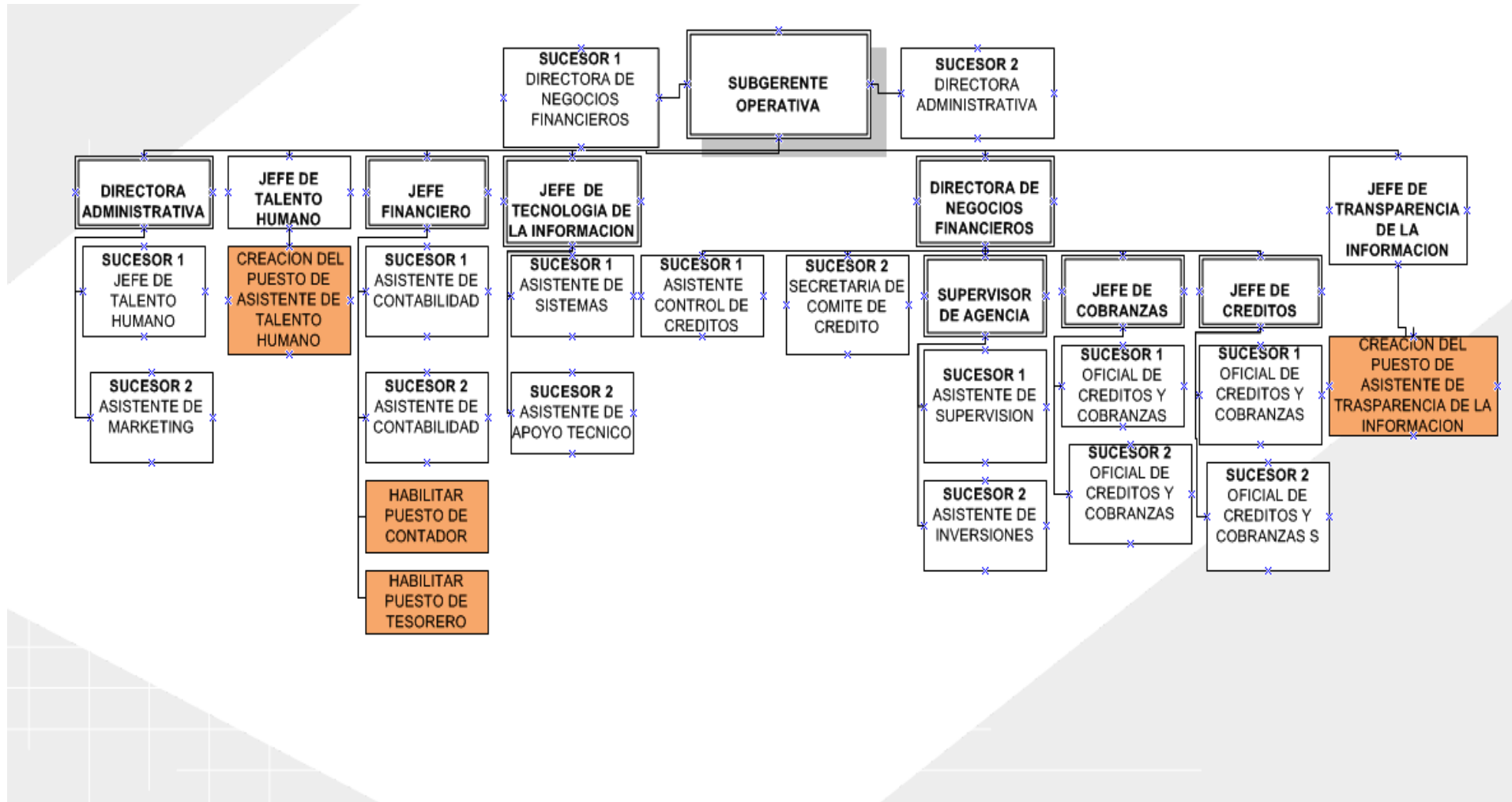


Grafico 4.3: Propuesta del Plan de Sucesión Funcional



4.5. Validación de resultados: certificado de la empresa



Ambato, 05 de Julio del 2015

De mi consideración:

A través del presente documento la Cooperativa de Ahorro y Crédito "CAMARA DE COMERCIO DE AMBATO Ltda.", valida el trabajo de Investigación realizado por la Srta. María Cristina Escobar López con CC 1804872362, con el Tema "DISEÑO DE UN PLAN DE SUCESION DE CARGOS EN UNA ENTIDAD FINANCIERA". CASO: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "CAMARA DE COMERCIO DE AMBATO", proporcionando un gran aporte a la organización, con la elaboración del mismo.

Este documento lo confiero en mérito a la verdad, facultando al interesado hacer uso de la presente como lo estime conveniente.

Dr. Ramiro Portero López

GERENTE GENERAL

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

"CAMARA DE COMERCIO DE AMBATO Ltda."

RUC 1890080967001

Matriz: Ambato: Montalvo 3-43 entre Bolívar y Rocafuerte (Edificio de las Cámaras)

Tel: (03) 2828 088 - (03) 2826 057 - (03) 2421 695 - (03) 2828 120

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones:

- 1) Los puestos claves tienen definición en: Funciones, objetivos del cargo, competencias, y formación académica necesaria. Lo cual es de gran importancia en la organización, porque se tiene un panorama claro de que perfil se necesita para designar al sucesor que estará a cargo. A pesar de esto, existen puestos que no tienen definido quién es el director del área por lo cual el jefe debe asumir estas funciones. Como consecuencia se experimenta una sobrecarga de trabajo y aparece confusión en sus roles, estos problemas afectan a la comunicación organizacional.

- 2) En el análisis de procedimientos de cada uno de los departamentos se pudo verificar su desarrollo; se identificó al personal más capacitados y allegado a las funciones del puesto clave para seleccionar quien es la persona idónea para ser sucesor de este. En la entidad financiera fomenta el desarrollo organizacional, con la transmisión de conocimiento de todas las áreas a los colaboradores, y de esta forma el personal puede ascender de puestos en la institución. Sin embargo existen dos puestos que carecen de personal para que dé continuidad a los procesos, lo que podría influir en el cumplimiento de actividades en estas áreas y por ende de la organización.

- 3) En el diseño y gráfica del plan de sucesión para la entidad financiera existen puestos que carecen de sucesor. La ausencia de estos sucesores causará problemas a futuro en los procesos y procedimientos, ya sea, por retraso o incumplimiento. Por ello se elaboró la propuesta del plan de sucesión que incluye la habilitación de puestos, (que están creados en el organigrama pero que no están funcionando), y en otros puestos la creación de asistentes, para que el conocimiento no se quede concentrado en un solo puesto o persona sino que tenga una continuidad y que exista personal que pueda ejecutar estas funciones. La entidad financiera motivará a sus colaboradores si brinda la oportunidad de desarrollarse y crecer a nivel profesional, si se habilita puestos y crea puestos para completar los procesos.

- 4) La propuesta fue validada por los beneficiarios quienes consideran que es una propuesta funcional y aplicable a las necesidades de la institución.

5.2. Recomendaciones:

- Las funciones deben estar definidas entre las jefaturas y las direcciones para que exista claridad en los objetivos de cada puesto y estos sean alcanzados sin dificultad.
- La entidad financiera podría incentivar la formación de sucesores a partir de la motivación que se logre desarrollar en ellos en todos los departamentos para que los procedimientos se cumplan a pesar de que el ocupante o puesto clave esté ausente, es importante que el tener sucesores en todas las áreas se convierta en cultura organizacional.
- Se sugiere que se hagan las correcciones sugeridas en el proceso de la sucesión para que la institución tenga un plan de sucesión completo que cubra con todas las necesidades organizacionales de la cooperativa.
- Se sugiere que la propuesta realizada en esta disertación se aplique para dar soluciones a los problemas de sucesión de la institución.

Bibliografía:

Alles, M. (2011). *Diccionario de terminos* . Buenos Aires : Granica.

Alles, M. (2009 a). *Construyendo Talento: Proramas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones* .
Argentina : Granica S.A Editorial.

Alles, M. (2009 b). *Diccionario de Competencias* . Argentina : Granica Editorial.

Burack, E. (1990). *Planificacion y aplicaciones creativas de Recursos Humanos* .
Madrid: Díaz de Santos .

Chiavenato, I. (1999). *Administracion de Recursos Humanos* .Bogota: Mc Graw Hill.

Fernandez, M. (1995). *Analisis y Descripcion del Puesto de Trabajo* . España : Diaz
de Santos.

Fernandez, R. (2008). *Liderazgo y Coaching* . España: LibrosEnRed.

Galaz, M (2010). *Plan de sucesion* . Barcelona : UOC.

Garzon, M. (2005). *El desarrollo organizacional y cambio planeado* . Colombia :
Universidad del Rosario.

Gomez,A. Garcia, J, Barral, O. (2012). *Estudio y analisis del capital intelectual como herramienta de gestion para la toma de desiciones* . Madrid : Instituto internacional de costos .

Guinjoan, M. (2000). *El empresario familiar y su plan de sucesión*. España : Díaz de Santos

Hamilton B. (2004). *La contunuidad del conocimiento en las empresas* . Bogota: Norma.

Jiménez, D. (1999). *Manual de Recursos Humanos* . España : ESIC Editorial .

Jiménez, D. (2008). *Sistema de Gestión Integral*. Colombia : Universidad de Antioquia.

Llado, M. (2013). *Competencias Profesionales y Empleabilidad en el contexto de la flexibilidad laboral* . Estados Unidos de America : Copyright Editorial.

Leon,M. E. D. (2005). *Recursos Humanos y direccion de grupos en restauracion* . España : Paraninfo S.A.

Macias, H. (2013). *Servicion Recursos Humanos* . Obtenido de

<http://www.pwc.com/mx/es/servicios-recursos-humanos/archivo/2013-08-plan-sucesion.pdf>

Minguez, A. (2005). *Dirección práctica de Recursos Humanos* . Madrid: ESIC.

Mintzberg, H. (1993). *El Proceso Estratégico, Conceptos y Caso* . México: Prentice Hall.

Morales, E. (2010). *Gestión del conocimiento en sistemas e- learning basado en objetos de aprendizaje cualitativa y pedagógicamente definidos* . España : Granica.

Robbins, S. (1998). *Fundamentos de comportamiento organizacional* . España: Pearson Educacion .

Rojas, J.(2007). *Gestión por procesos y atención del usuario en los establecimientos de sistema de salud*. Bolivia: Juan Carlos Martínez Coll.

Salazar, A. (2009). *Capital intelectual y resultados empresariales en las empresas de servicios profesionales de España*. España.

Stoner, J. (1992). *Administración* . México: Prentice Hall.

Vidal, A. (2004). *La gestión del conocimiento como motor de la innovación: Lecciones de la industria de alta tecnología para la empresa* . Francia: Publicacions de la Universitat Jaume .

Wayne Mondy, R. M. (2005). *Administracion de Recursos Humanos* . Mexico:
Persson Education .

ANEXOS:

(ANEXO 1)

**MODELO PARA EL ANÁLISIS DE PUESTO PARA LA RECOLECCIÓN DE
INFORMACIÓN PARA LA SUCESIÓN DE CARGOS**

Nombre:

Cargo:

Información Básica:

Formación Académica:	Institución:
Capacitaciones:	Institución:
Estudios de cuarto nivel:	
Tareas que cumple normalmente	
Funciones básicas	
Medios materiales y herramientas	

Conocimientos Específicos
Experiencia previa

Observaciones:

(ANEXO 2)

ENTREVISTA A PUESTOS CLAVE

Nombre del entrevistado:

Cargo:

Objetivo:

Preguntas:

- 1) **¿Qué tipo de funciones desempeña de dirección, de coordinación u operativas?**

- 2) **¿Cuál es la función o funciones generales que usted desempeña dentro de su puesto?**

- 3) **¿Qué conocimientos debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?**

- 4) **¿Qué habilidades debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?**

- 5) **¿Qué nivel de estudios se requiere para poder realizar el trabajo?**

