

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCION DEL TÍTULO DE
PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**

TEMA:

**“DISEÑO DE UN PLAN DE CARRERA PARA LOS CARGOS CORE DE LAS
ÁREAS DE NEGOCIOS Y OPERACIONES DE LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO COOPROGRESO LTDA.”**

AUTOR:

PAMELA ALEJANDRA MOYA CASTRO

DIRECTORA:

MSC. KATIA VERÓNICA NARANJO ESPÍN

QUITO, 2022

DEDICATORIA

Cada meta cumplida es gracias al apoyo y amor incondicional de mi familia. Cada uno de mis logros, siempre serán dedicados a todos ustedes.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por guiar y cuidar de mi caminar durante mi trayectoria universitaria y cada día.

A mis padres y familia en general, por ser el soporte y motivación para culminar con éxito una etapa de mi vida.

A la Cooperativa Cooprogreso, por brindarme la oportunidad de desarrollarme profesionalmente y por permitirme realizar mi proyecto de titulación en la institución.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | |
|--|----|
| TEMA..... | 1 |
| DATOS DE LA ORGANIZACIÓN..... | 1 |
| DIAGNÓSTICO..... | 4 |
| JUSTIFICACIÓN..... | 5 |
| CAPÍTULO 1..... | 6 |
| MARCO TEÓRICO..... | 6 |
| 1. Desarrollo Organizacional..... | 6 |
| 1.1 Definición..... | 6 |
| 1.2 Historia del desarrollo organizacional..... | 7 |
| 1.2.1 Entrenamiento en el laboratorio..... | 7 |
| 1.2.2 Investigación – acción y retroalimentación por encuesta..... | 8 |
| 1.2.3 Normativa..... | 9 |
| 1.2.4 Productividad y calidad de vida..... | 12 |
| 1.2.5 El cambio estratégico..... | 13 |
| 1.3 Ventajas del desarrollo organizacional..... | 13 |
| 1.4 Intervención del desarrollo organizacional en la administración de recursos humanos..... | 14 |
| 1.5 Planeación de la carrera..... | 17 |
| 1.6 Desarrollo de carrera..... | 18 |
| 2. Recursos Humanos en la administración de carrera..... | 19 |
| 2.1 Iniciativas de desarrollo de carrera..... | 23 |
| 3. Plan de Carrera..... | 24 |
| 3.1 Definición..... | 24 |
| 3.2 Métodos de desarrollo de carrera..... | 27 |
| 3.2.1 Sistemas de información para la administración y los empleados..... | 27 |
| 3.2.2 Discusiones con individuos bien informados..... | 27 |
| 3.2.3 Material de la compañía..... | 27 |

| | |
|---|----|
| 3.2.4 Sistema de evaluación del desempeño..... | 28 |
| 3.2.5 Talleres..... | 28 |
| 3.3 Rutas de carrera..... | 28 |
| 3.3.1 Ruta tradicional de carrera | 28 |
| 3.3.2 Ruta de carrera en forma de red..... | 29 |
| 3.3.3 Ruta lateral de habilidades | 29 |
| 3.3.4 Ruta de carrera dual | 30 |
| 4. Reclutamiento interno | 30 |
| 4.1 Publicación interna de vacantes | 30 |
| 4.2 Identificación de talento a través de evaluaciones de desempeño | 31 |
| 4.3 Inventarios de habilidades y mapas de reemplazo | 31 |
| CAPÍTULO II..... | 33 |
| RESULTADOS | 33 |
| ACTIVIDADES..... | 41 |
| HIPÓTESIS O SUPUESTOS | 44 |
| PRECONDICIONES | 45 |
| INDICADORES | 46 |
| FUENTES DE VERIFICACIÓN | 47 |
| SOSTENIBILIDAD | 48 |
| MEDIOS O INSUMOS | 49 |
| COSTOS - PRESUPUESTO..... | 50 |
| MATRIZ DE MARCO LOGICO..... | 51 |
| MONITOREO | 56 |
| EVALUACIÓN..... | 58 |
| DESTINATARIOS..... | 59 |
| CRONOGRAMA | 60 |
| CONCLUSIONES..... | 62 |
| RECOMENDACIONES | 64 |
| BIBLIOGRAFÍA | 65 |

| | |
|-------------------------|-----|
| ANEXOS | 66 |
| ÍNDICE DE TABLAS | 131 |
| ÍNDICE DE FIGURAS | 131 |
| ÍNDICE DE ANEXOS | 131 |

TEMA

Diseño de un Plan de Carrera para los cargos core de las áreas de Negocios y Operaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda

DATOS DE LA ORGANIZACIÓN

1. **Nombre:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda.
2. **Actividad:** La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Limitada, es una organización conformada por personas naturales y jurídicas, unidas libre y voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios, clientes o terceros, de conformidad con la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, el Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, el Código Orgánico Monetario y Financiero, el Estatuto Social, las regulaciones y resoluciones emitidas por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera y la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda., 2021).
3. **Ubicación:** “La Cooperativa es una sociedad de derecho privado con finalidad social que se sustenta en la autogestión y economía solidaria. Su domicilio principal es el Distrito Metropolitano de Quito, Provincia de Pichincha, cuya matriz se encuentra ubicada en la parroquia Pomasqui (Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda., 2021).”
4. **Estatus (misión, visión, objetivos, estrategias):**
 - 4.1. **Misión:** “Facilitamos el acceso a soluciones financieras que aportan al progreso socioeconómico de nuestros socios y clientes, dentro de los principios

cooperativos (Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda, 2022).”

4.2. Visión: “En el 2025, duplicaremos nuestro tamaño en activos, con indicadores de rentabilidad superiores al promedio del mercado y calificación de riesgos AAA, usaremos tecnología de punta e innovación y bajo los principios del cooperativismo (Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda, 2022).”

4.3. Propósito: "Con nuestro esfuerzo, lograr el progreso de millones de familias ecuatorianas (Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda, 2022)."

4.4. Valores: Los valores institucionales de la Cooperativa son los siguientes:

4.4.1. Transparencia: Somos consistentes, decimos lo que pensamos y hacemos lo que decimos. Ofrecemos información clara y oportuna para nuestros grupos de interés.

4.4.2. Agilidad: Decidimos y actuamos con rapidez, flexibilidad e innovación haciendo las cosas fáciles y simples.

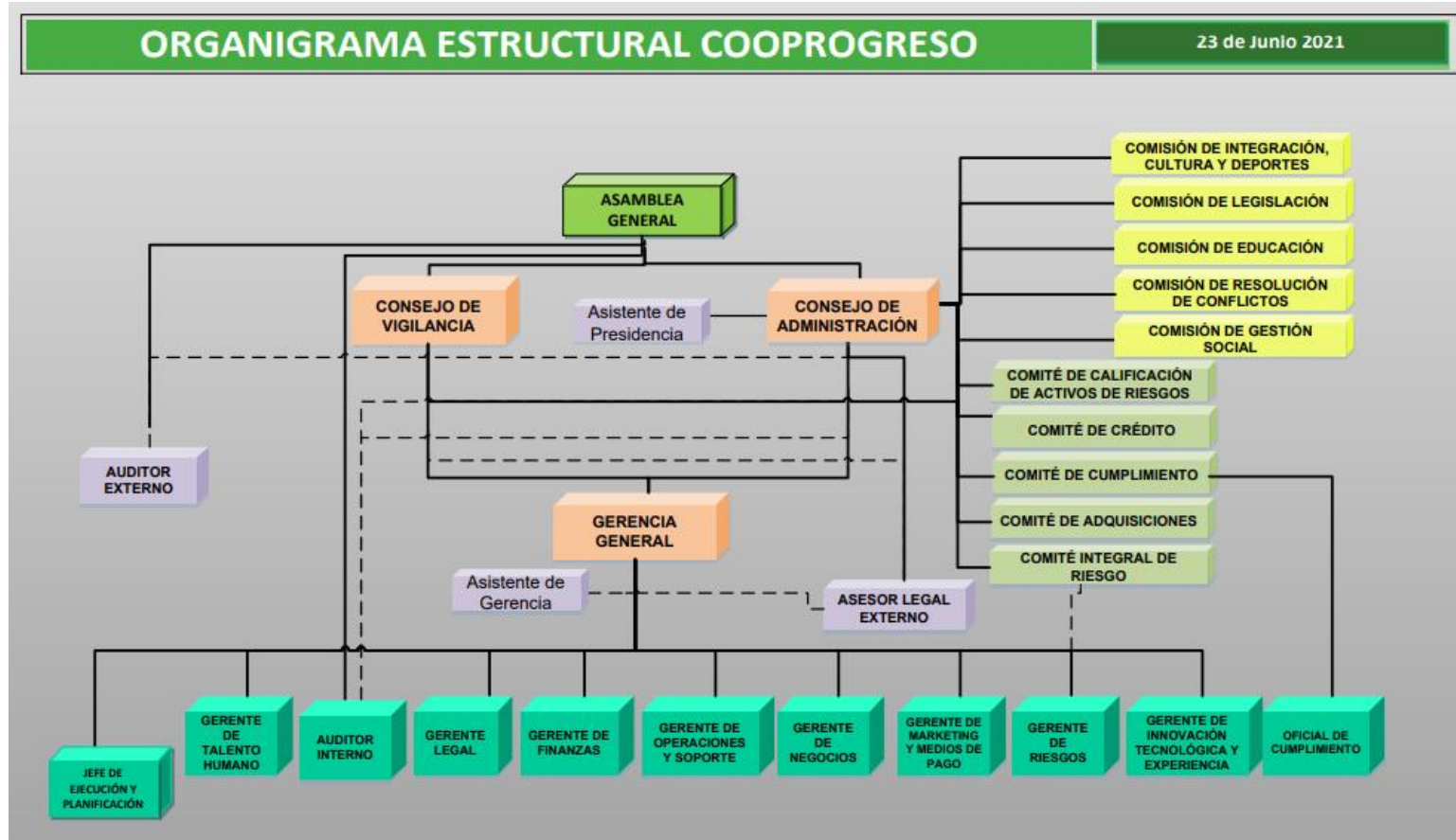
4.4.3. Orientación al Servicio: Comprendemos las necesidades de nuestros socios, clientes y colaboradores, generando confianza, cercanía y soluciones oportunas.

(Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda, 2022)

4.5. Organigrama:

Figura 1

Organigrama Estructural Cooprogreso



DIAGNÓSTICO

El área de Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda. bajo el esquema de Promociones Internas, difundió la comunicación a nivel nacional acerca de las vacantes existentes en las diferentes áreas de la institución. Los colaboradores que deseaban aplicar, solicitaban el auspicio a su jefatura inmediata y enviaban la postulación a Talento Humano. Con ello, participaban aleatoriamente colaboradores de distintas áreas.

En ciertas ocasiones, los colaboradores que postulaban, no contaban con los conocimientos técnicos o perfil duro requerido para cumplir con el perfil del cargo. Debido a ello, los candidatos no podían acceder al cargo deseado y se generaba una percepción de desconfianza en el manejo del proceso de selección por parte de Talento Humano.

En este contexto, se propuso diseñar un programa formal de desarrollo de carrera para las áreas de Negocios y Operaciones, áreas donde existe un mayor índice de rotación. Al contar con una línea de carrera definida para los cargos core de ambas áreas, una actualización de los descriptivos de cargo con la finalidad de que respondan al perfil requerido y definidos los criterios mínimos de selección para acceder a un cargo de mayor responsabilidad dentro de las áreas core, los colaboradores conocerán cuál es la ruta clara de crecimiento profesional y los criterios requeridos.

JUSTIFICACIÓN

La Gestión del Talento Humano se considera un sistema en el que se concibe al hombre dentro de la organización como un recurso que hay que optimizar constantemente a partir de una visión renovada, dinámica y competitiva, en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico (Blanco-Ariza & Vera-Barbosa, 2019). Para ello, es importante diseñar programas, políticas y procedimientos que promuevan el desarrollo de los trabajadores dentro de las empresas. “La finalidad de la planeación de carrera es que las personas crezcan junto con la organización, y no a pesar, en contra o al lado de ella” (Molero de Faría, 2018).

A pesar de que la organización proporcione las herramientas necesarias para cumplir con los requerimientos de un plan de carrera, cabe indicar que es un proceso individual, por lo cual existen factores esenciales para que los colaboradores se desempeñen profesionalmente dentro de una organización. Como se cita en (Guízar Montufar, 2013), Rothenbach (1982), en su estudio “Career Development: Ask your Employees their Opinions”, esos factores son los siguientes: igualdad de oportunidades, apoyo del jefe inmediato, conocimiento de las oportunidades, interés del empleado y satisfacción profesional.

Entonces, es de esperarse que los programas de desarrollo de carrera logren el desarrollo del talento disponible, brindando oportunidades de autoevaluación para los colaboradores que consideran rutas de carreras nuevas o no tradicionales, desarrollo de rutas de carrera que superan divisiones y localidades geográficas, evidencia de un compromiso

tangible con el desarrollo de un ambiente laboral diverso, satisfacción de las necesidades específicas de desarrollo de los trabajadores, mejoramiento del desempeño, aumento en la lealtad y motivación de los empleados, disminución de la rotación y a su vez, permita determinar las necesidades de capacitación y desarrollo (Mondy, 2010).

A la luz de este enfoque, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso autorizó el estudio para implementar este proyecto de investigación, como un requisito previo para la titulación en Psicología Organizacional.

Esta aprobación responde también a la coherencia existente entre el objetivo del proyecto y los principales objetivos de la Cooperativa, los cuales se orientan a promover el desarrollo de los colaboradores, brindar oportunidades de crecimiento y facilitar las herramientas necesarias para lograrlo.

La propuesta investigativa consiste en “Diseñar un Plan de carrera para los cargos core de las áreas de Negocios y Operaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda.”. Por tanto, la intervención abarca las áreas de Negocios y Operaciones que son las más grandes de la institución, e incluye los cargos core (cargos que constituyen la razón de ser de la empresa), que conforma más del 70% del personal total. Es decir, estas son las áreas donde existen mayores niveles de rotación de personal por la competitividad de beneficios en otras instituciones dentro del mismo giro de negocio.

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso no existe un programa de desarrollo de carrera formal. Los ascensos en los cargos core de las áreas de Negocios y Operaciones se han ejecutado bajo el esquema de Promoción Interna.

Diseñar un Plan Carrera permitirá identificar los criterios mínimos de selección para el programa y establecer una ruta clara de crecimiento en ambas áreas.

Entre los principales beneficios de su implementación, se puede establecer que la tasa de rotación se reduzca, reteniendo al talento humano se genera mayor compromiso, se incrementa la productividad del personal y se refuerza la imagen positiva de la organización.

La necesidad institucional de contar con un programa de desarrollo de carrera hace factible la aplicación del proyecto, mismo que cuenta con el aval de la Gerencia de Talento Humano de la Cooperativa. Es una propuesta nueva, pues es la primera vez en la institución que se analiza la implementación de un plan de carrera.

I. OBJETIVOS

OBJETIVO DE DESARROLLO: Minimizar la brecha de preparación de los colaboradores para acceder a cargos de mayor responsabilidad. **(Anexo 1)**

OBJETIVO GENERAL: Diseñar un plan de carrera para los cargos core de las áreas de Negocios y Operaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso. **(Anexo 2)**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Identificar la línea de carrera en la estructura organizacional de las áreas de Negocios y Operaciones.
2. Actualizar los descriptivos de cargos de la línea de carrera de las áreas de Negocios y Operaciones.
3. Definir los criterios mínimos de selección de Plan Carrera para cada cargo dentro

de la línea de carrera.

CAPÍTULO 1

MARCO TEÓRICO

1. Desarrollo Organizacional

1.1. Definición

Según Cummings & Worley (2007) el desarrollo organizacional o también conocido como “DO” por sus siglas, es un proceso que involucra conocimientos y métodos afines a las ciencias de la conducta con la finalidad de incentivar a las organizaciones para generar la capacidad de cambio e incrementar su eficiencia.

A continuación, se detallan algunas definiciones del desarrollo organizacional:

Tabla 1

Definiciones del desarrollo organizacional

| Definiciones del desarrollo organizacional |
|--|
| <p>“El desarrollo organizacional es un proceso planificado del cambio en la cultura de una organización que se realiza utilizando la tecnología, la investigación y la teoría de las ciencias de la conducta” (Warner Burke).</p> |
| <p>“El desarrollo organizacional es un proceso integral de obtención de datos y diagnóstico, de planeación de la acción, intervención y evaluación, cuyo fin es:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar la congruencia entre la estructura, los procesos, las estrategias, las personas y la cultura. 2. Aportar soluciones nuevas y creativas. 3. Mejorar la capacidad de autorrenovación. |

Se realiza con el apoyo de los empleados que trabajan con un agente del cambio, aplicando la teoría, la investigación y la tecnología de las ciencias de la conducta” (Michael Beer).

1.2.Historia del desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional tiene cinco grandes raíces, mismas que permitirán entender la evolución del término.

1.2.1. Entrenamiento en el laboratorio

Cummings & Worley (2007) remonta su nacimiento en 1946 cuando la Connecticut Interracial Commission y el Committee on Comunity Interrelations of the American Jewish Congress solicitan a Kurt Lewin y a los miembros del Research Center for Gruop Dynamics del Massachussets Institute of Technology (MIT) que investiguen a los líderes de las comunidades. Para ello, se realizó un taller con la finalidad de guiarlos en su estilo de liderazgo y debatir diferentes circunstancias. Al finalizar esta sesión, los investigadores comentaban en privado acerca de las conductas observadas y sobre la participación de cada uno de los miembros comunitarios. Los líderes que formaron parte de este espacio, solicitan formar parte de las sesiones de retroalimentación y finalmente, los investigadores acceden a la petición. De esta manera, se constituyó el primer grupo de entrenamiento (grupo T), donde los participantes interactuaban frente a la información proporcionada sobre su conducta. A partir de ello, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- 1) Se generó una gran experiencia de aprendizaje por la retroalimentación recibida sobre la interacción grupal.
- 2) La “formación del grupo” permitió un aprendizaje susceptible de transferirse a

situaciones ordinarias.

A partir de estos estudios, se establecieron los National Training Laboratories (NTL).

En la década de los cincuenta aparecieron las siguientes tendencias:

- 1) Se fundaron laboratorios regionales.
- 2) Durante todo el año se expandieron las sesiones veraniegas del programa.
- 3) En las organizaciones se incluyeron los grupos de entrenamiento (grupo T).

Cada vez, fue mayor la participación de los miembros del National Training Laboratories en los programas enfocados a las empresas. Se dio origen al término “desarrollo organizacional” por la aplicación de la metodología de los grupos de entrenamiento en las empresas. Adicional a ello, los expertos en personal y en relaciones industriales empezaron a ofrecer a los líderes servicios de consultoría interna dentro de las organizaciones (Cummings & Worley, 2007).

Las técnicas prácticas del grupo T que son aplicadas a las organizaciones fueron denominadas como: formación de equipos. Esto hace referencia al proceso que permite que los grupos de trabajo realicen sus actividades con mayor eficiencia, permitiendo atender los requerimientos de cada uno de sus miembros (Cummings & Worley, 2007).

1.2.2. Investigación – acción y retroalimentación por encuesta

En este segundo precedente participó Kurt Lewin, mediante nacimiento del desarrollo organizacional como un campo práctico de la sociología, haciendo referencia a la investigación de la acción sobre la retroalimentación por encuesta. En la década de los cuarenta, los sociólogos John Collier, Kurt Lewin y William Whyte descubrieron la necesidad de integrar la investigación a la acción, ya que identificaron que únicamente de esta forma,

los integrantes de las organizaciones la utilizarían para manejar el cambio. (Cummings & Worley, 2007). La investigación de la acción tuvo dos descubrimientos:

- 1) Los integrantes de las empresas podían aplicarlos a sí mismos con el propósito de dirigir su accionar y el cambio.
- 2) Los sociólogos tendrían la posibilidad de aprender el proceso para incrementar sus conocimientos, ya que que podrían ser utilizados en otras áreas.

La recopilación sistémica de la información de la encuesta constituyó un elemento esencial para este tipo de estudios. Los datos posteriormente eran socializados a la organización. Debido al fallecimiento de Lewin en el año de 1947, el instituto pasa a ser liderado por Rensis Likert, brindando una orientación científica a las encuestas de actitudes (Cummings & Worley, 2007).

En un primer estudio, se aplicó una encuesta acerca de la administración y las actitudes del personal. El proceso de retroalimentación era una cadena interdependiente de conferencias. Los resultados con mayor relevancia fueron primeramente socializados a los altos directivos y posterior a ello, compartidos con toda la empresa. Las sesiones de retroalimentación se llevaban a cabo en grupos de tareas; donde los líderes y sus reportes directos interactuaban en conjunto sobre la información proporcionada (Cummings & Worley, 2007).

Posteriormente, se identificó que en las áreas donde recibieron retroalimentación existieron cambios más significativos y positivos con relación a los departamentos que no participaron. A partir de ello, se establecieron diversas conclusiones sobre la retroalimentación por encuesta y los efectos que provoca en el cambio organizacional (Cummings & Worley, 2007).

1.2.3. Normativa

Cummings & Worley (2007) mencionan que los avances del entrenamiento en laboratorio y la retroalimentación de la acción son precedentes que afirman que el enfoque de relaciones humanas constituía “una forma óptima” de administrar las organizaciones. En función al programa de administración participativa, las instituciones tienen uno de los cuatro tipos de sistemas de administración detallados a continuación:

- 1) **Sistemas autoritarios explotadores (sistema 1):** Los sistemas autoritarios explotadores se caracterizan por tener un enfoque autocrático y jerárquico del liderazgo. En este sistema, la principal motivación de los colaboradores es la entrega de premios ocasionales y mediante el castigo y. Los altos directivos son quienes se encargan de la toma de decisiones y asumen todo el control de la organización. La comunicación es descendente, donde no existe mucha interacción lateral ni equipo de trabajo. El desempeño de los colaboradores se caracteriza por ser mediocre (Cummings & Worley, 2007).
- 2) **Sistemas autoritarios benevolentes (sistema 2):** En este sistema, la administración se caracteriza por ser más paternalista, constituyendo la principal diferencia entre el sistema 1 (sistema autoritario explotador). Existe una mayor interacción, comunicación y posibilidad de interacción por parte de los colaboradores pero dentro de lo permitido por los directivos (Cummings & Worley, 2007).
- 3) **Sistemas consultivos (sistema 3):** Dentro del sistema consultivo, los trabajadores pueden interactuar, comunicarse y tomar mayores decisiones con relación al sistema anterior. Diferentes problemáticas son consultadas con los colaboradores, pero la decisión definitiva aún depende de los directivos. El personal se encuentra

moderadamente satisfecho y su productividad es buena (Cummings & Worley, 2007).

4) Sistemas de grupos participativos (sistema 4): El cuarto sistema de grupos participativos es prácticamente lo opuesto al primero. El sistema de grupos participativos está diseñado en función a métodos grupales de toma de decisiones y de liderazgo. Depende de todos los grupos de trabajo participan en la definición de metas, toma de decisiones, perfeccionamiento de la técnica y en la evaluación de los resultados. Los miembros forman parte de diversos grupos, generando una comunicación lateral y vertical. Como consecuente, se alcanzan altos niveles de productividad, calidad y satisfacción de los colaboradores (Cummings & Worley, 2007).

El grid generacional o más conocido como el modelo normativo, establece que a partir del estilo de un individuo se puede describir su interés por la gente y la producción. El interés por la gente abarca: autoestima, buenas condiciones en el trabajo, remuneración justa, buenas relaciones sociales, compromiso para realizar las funciones asignadas, seguridad, etc. Por otro lado, el interés por la producción incluye el desarrollo y crecimiento de los colaboradores dentro de la organización. Esto abarca realizar actividades productivas, proponer ideas creativas, incorporar decisiones sobre políticas de calidad y medir eficientemente la carga de trabajo. Las dimensiones son medidas en una escala de nueve puntos, obteniendo 81 posibles estilos de liderazgo (Cummings & Worley, 2007).

La rejilla Grid ® Organization Development, una de las intervenciones más estructuradas, persigue dos objetivos primordiales:

1) Mediante la formulación de una estrategia de excelencia corporativa basada en una lógica clara, mejorar la planeación.

- 2) Desarrollar a los líderes para que obtengan los conocimientos y habilidades necesarias para realizar una buena supervisión a sus reportes.

Consta de seis fases en las que se analiza la empresa en su totalidad y se derriban las barreras de la planeación y de la comunicación contra la excelencia (Cummings & Worley, 2007).

1.2.4. Productividad y calidad de la vida laboral

En esta etapa, se puede explicar el aporte de este precedente al desarrollo organizacional en dos fases. La primera fase hace referencia a la implementación de proyectos en Europa durante los años cincuenta y 10 años después aparece en Estados Unidos. Eric Trist en conjunto con sus colegas en el Tavistock Institute of Human Relations de Londres, prepararon diseños de trabajo orientados a integrar la tecnología y las personas de mejor manera. Los grupos se constituyeron por colaboradores que contaban de habilidades múltiples que tenían suficiente autonomía e información para administrar el cumplimiento de las tareas, donde la calidad de vida en el trabajo fue el descubrimiento distintivo (Cummings & Worley, 2007).

En 1979 surgió la segunda fase, misma que estuvo relacionada con la calidad de vida dentro de la organización. Sistemas de premiación, flujos de trabajo, estilos administrativos y ambiente físico de trabajo fueron otros aspectos incluidos dentro de los programas de calidad de vida laboral en Estados Unidos (Cummings & Worley, 2007).

Cummings & Worley (2007) menciona que para muchos profesionales del campo del desarrollo organizacional, afirman que la participación activa de los colaboradores en la toma de decisiones aporta a la dirección de la empresa para hacerla más flexible, productiva y competitiva.

1.2.5. El cambio estratégico

Richard Beckhard planteó el uso de la planeación de sistemas abiertos, mismo que marcó el inicio de las aplicaciones del cambio estratégico. Se propuso realizar una descripción y análisis entre el ambiente de una compañía y su estrategia. Se identificó que era viable reducir las diferencias existentes entre lo que exigía el ambiente y cómo respondía, adicional a ello, el desempeño mejoraba (Cummings & Worley, 2007).

Diferentes niveles de la compañía están involucrados en el cambio estratégico y lograr modificar la cultura, depende en gran porcentaje de los altos directivos que cuentan con mucho poder y esto a su vez, incide en el desempeño. La forma en la que actualmente se realiza el desarrollo organizacional dentro de las empresas ha sido influido por las cinco raíces. Cada una de ellas apoyaron en la transferencia de conocimientos y habilidades al sistema del cliente y la creación de la capacidad para administrar mejor el cambio en el futuro (Cummings & Worley, 2007).

1.3. Ventajas del desarrollo organizacional

Cumming & Worley (2007) identifica como las principales ventajas del desarrollo organizacional en las organizaciones, las siguientes:

- 1) Mejora continua: Hace refiere al compromiso existente en mejorar los procesos continuamente, al crear y diseñar estrategias, implementarlas, evaluarlas y realizar los ajustes necesarios para lograr el objetivo. Constituye un cambio tanto interno como externo, con la finalidad de conseguir la renovación total de la organización.
- 2) Mayor comunicación: Las metas y valores de los empleados se alinean con lo que la institución requiere de cada uno de ellos cuando existe una comunicación efectiva y feedback constante para cada uno de ellos.

- 3) Desarrollo de los empleados: Programas de formación, espacios de capacitación son herramientas que utilizan las organizaciones para desarrollar las habilidades y competencias de sus colaboradores a fin de conseguir el cambio buscado.
- 4) Mejoras en los productos y servicios: Al buscar el cambio organizacional, se pretende también mejorar en los productos y servicios ofertados. Esto únicamente será viable si se cuenta con un equipo de trabajo motivado, donde se generen espacios donde para fomentar la innovación y participación activa.

1.4. Intervención del desarrollo organizacional en la administración de recursos humanos

Cada día las organizaciones brindan mayor atención a este tema. Con el paso del tiempo, se ha concebido de una manera diferente al equipo de trabajo ya que se ha aprendido a valorar el talento humano, ofreciéndoles diferentes oportunidades de planeación de carrera y desarrollo profesional y a su vez, retener con mayor facilidad a aquellos colaboradores que están calificados por el conocimiento técnico que poseen. Muchos candidatos, muestran su interés por pertenecer a compañías que les ofrecen oportunidades de desarrollo. Mediante la implementación de estos programas, se pretende mejorar la calidad de vida laboral, incrementando su desempeño y contribución, reteniendo a más empleados y cumplir con las leyes de igualdad de empleo y de acción antidiscriminatoria (Cummings & Worley, 2007).

Según Cummings & Worley (2007) la planeación de carrera hace referencia a que los individuos son responsables de escoger una ocupación, una las empresas y acceder a diferentes puestos en cada etapa de su trayectoria profesional. El desarrollo de carrera consiste en ayudar a los empleados a lograr sus objetivos profesionales.

Por otro lado, Cummings & Worley (2007) define la carrera como una secuencia de puestos que se encuentran relacionados con el trabajo que desempeña un colaborador en el transcurso de su trayectoria profesional. Se menciona que se atraviesa mínimo por cuatro etapas, donde cada una tiene sus propios intereses, necesidades y desafíos. Las cuatro etapas son las siguientes:

1) Etapa de establecimiento (de 21 a 26 años de edad)

Al principio de una carrera, las personas no conocen cuál es el nivel de su potencial ni de capacidad. A esta etapa se le denomina de establecimiento ya que acuden de manera frecuente a su jefatura directa o a su vez, a los compañeros de trabajo que cuentan con mayor experiencia en busca de consejos y retroalimentación. En esta fase, se toman decisiones sobre la elección de una carrera profesional, formar parte de una organización o acceder a un puesto de trabajo (Cummings & Worley, 2007).

Se recomienda que la empresa genere espacios de comunicación para socializar con los colaboradores sobre las rutas de carrera disponibles dentro de la empresa y en función a ello, orientarlos. Se debe detallar cuáles son las destrezas y capacidades necesarias para progresar de un puesto a otro. Brindar retroalimentación continua, permitirá mejorar su desempeño (Cummings & Worley, 2007).

2) Etapa de progreso (de 24 a 40 años de edad)

En la fase del progreso, el colaborador es autónomo y necesita menor dirección por parte de sus jefes, se preocupa por cultivar y progresar su carrera. Este periodo se caracteriza por el intento de definir el alcance de las opciones profesionales a largo plazo (Cummings & Worley, 2007).

A los colaboradores hay que brindarles comunicación y asesoría respecto a asignaciones complejas y a la posibilidad de más espacios de exposición, donde puedan demostrar sus habilidades. En esta fase lo más importante es avanzar, descubrir cuáles son las opciones profesionales a largo plazo y lograr integrarlas a la vida personal. Desde el punto de vista organizacional, a los trabajadores se les da una idea general de la parte del proceso en donde se encuentran. Todo ello les servirá para juzgar las esferas profesionales y de la vida personal, e integrarlas de forma exitosa (Cummings & Worley, 2007).

3) Etapa de mantenimiento (de 40 a 60 años de edad)

En la etapa de mantenimiento se estabilizan y se mantienen los éxitos profesionales. Los colaboradores que han conseguido grandes logros en las fases anteriores, buscan oportunidades para repetirlos permanentemente durante el mantenimiento y hasta durante la separación. Muchas veces, representa una fase en donde se logran los mayores progresos profesionales y el interés del colaborador se centra en brindar ayuda a sus subordinados que cuentan con menor experiencia. En esta etapa, se procura ayudar a los nuevos ingresos a establecerse y progresar en su carrera profesional. Por otro lado, puede ser considerado un periodo conflictivo y depresivo para aquellos que no están contentos con su progreso. Se tiende a reevaluar las circunstancias, se buscan otras opciones y se reencauzan las actividades profesionales. El crecimiento no se interrumpe si se logra con éxito, en cambio, el fracaso puede ocasionar un deterioro temprano (Cummings & Worley, 2007).

La organización debería exponerles la empresa global, así como la manera en que sus deseos y funciones encajan en ella. Mediante talleres, materiales de desarrollo, orientación y métodos de evaluación podrán desarrollar y cultivar las habilidades requeridas para capacitar y asesorar a otros (Cummings & Worley, 2007).

4) Etapa de separación (de 60 años en adelante)

La etapa de separación constituye la última fase, donde el colaborador decide separarse de la organización, abandonar su carrera y acceder a la jubilación. Su contribución radica en compartir los conocimientos y experiencia adquiridos a lo largo de su trayectoria laboral. Si el individuo se encuentra satisfecho con su carrera, se sentirá realizado y estará dispuesto a dejarla atrás (Cummings & Worley, 2007).

Acostumbrarse a una nueva rutina puede causar estrés por lo que conlleva la separación del trabajo y empezar a llevar una vida más tranquila con mayor disponibilidad de tiempo para retomar intereses personales. La empresa además de informar, brinda asesoría con respecto a las opciones del trabajo de jubilado y a la seguridad financiera (Cummings & Worley, 2007).

1.5.Planeación de la carrera

La planeación de la carrera se fundamenta en establecer objetivos individuales. Se evalúan cuáles son los intereses personales, principios, y metas a fin de identificar la forma en la que se podrá avanzar en la dirección anhelada. Se determina si el colaborador se encuentra dispuesto en aceptar o rechazar una promoción o transferencia, si permanecerá en la organización y la dejará por diferentes motivos (Cummings & Worley, 2007).

La planeación de carrera se considera como una responsabilidad de cada individuo. Algunas investigaciones demuestran que, en promedio, una persona podrá atravesar en promedio por ocho empresas o cambios de puesto significativos. En el pasado, toda la trayectoria profesional de un colaborador sucedía dentro de una misma empresa y se juzgaba acorde al avance en dicha jerarquía organizacional. Actualmente, se considera valioso el cambiar varias veces de trabajo ya que se puede adquirir nuevos conocimientos, desarrollar

diferentes habilidades e incrementar sus responsabilidades. También puede haber movimientos horizontales y de esta manera, cubrir diferentes puestos en varias áreas. Aunque quizá no ascienda en la jerarquía corporativa, las experiencias tan amplias, constituyen en sí una carrera exitosa (Cummings & Worley, 2007).

Mondy considera que la planeación de carrera es un proceso perenne que define metas y estrategias específicas para cada persona en relación laboral. Dichas metas no se circunscriben únicamente a las oportunidades de avance que conllevan promociones, debido a que en la actualidad, estas oportunidades han disminuido (Mondy, 2010).

1.6.Desarrollo de carrera

Lograr objetivos dentro del ámbito laboral está ligado al desarrollo de carrera. Se deduce de la planeación de carrera e involucra algunas prácticas que permiten cumplir con los planes. Para integrar de manera satisfactoria el desarrollo de la carrera a las necesidades profesionales, se debe vincular a las siguientes etapas: establecimiento, progreso, mantenimiento y separación (Cummings & Worley, 2007).

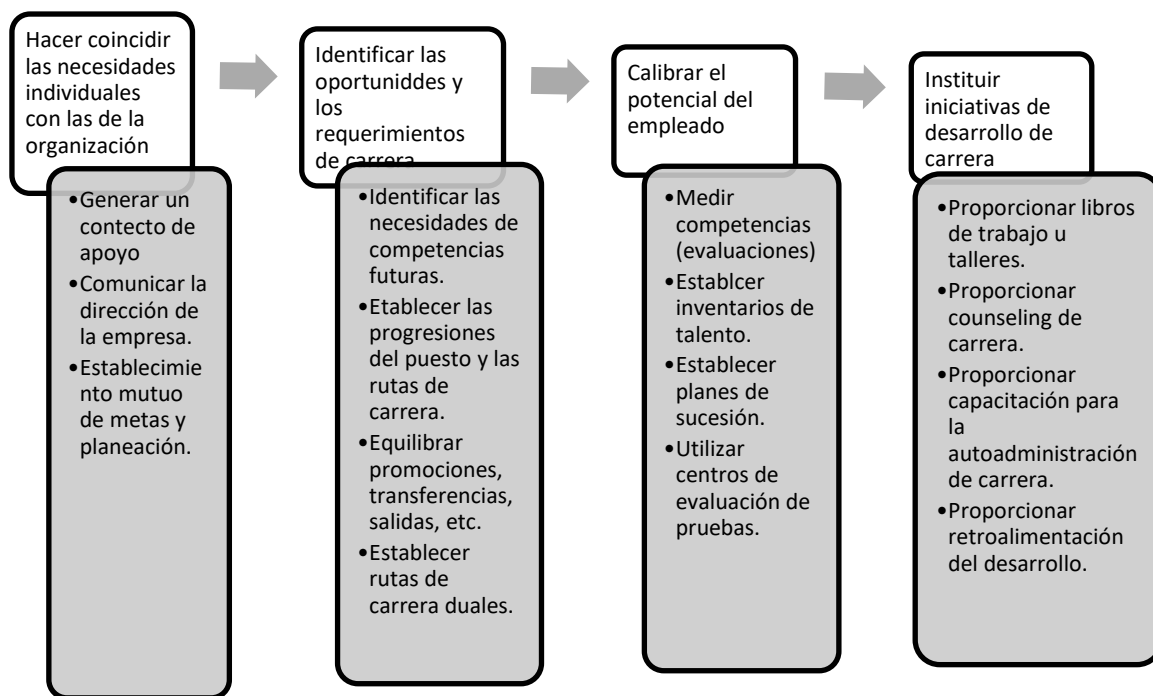
A la luz del enfoque de Mondy, estima que las organizaciones se apoyan en el desarrollo de carrera, como un enfoque formal, para garantizar la disponibilidad de los colaboradores que cuenten con las cualidades y experiencia adecuada. El apropiado diseño e implementación de un programa de desarrollo de carrera facilita los procesos de reclutamiento y contratación de los mejores talentos y que ellos, puedan estar en la ruta para posiciones de liderazgo (Mondy, 2010).

2. Recursos Humanos en la administración de carrera

Trabajar de la mano con los colaboradores para desarrollar sus habilidades y de esta manera, fomentar su crecimiento constituye un enfoque estratégico. Integrar el desarrollo de carrera con los diferentes programas de recursos humanos crea sinergias en las que todos los aspectos de Recursos Humanos se refuerzan entre sí. En la figura 2 se muestra cómo las estructuras de recursos humanos se relacionan con algunos de los aspectos esenciales del proceso de la administración de la carrera (Snell & Bohlander, 2013).

Figura 2

Recursos Humanos en la administración de carrera



Un programa de desarrollo de carrera, debe constituir un proceso que se ajusta a las necesidades de la organización con las de los empleados. Cada parte tiene un papel distintivo.

1) Función del empleado

Como se mencionó anteriormente, los empleados tener un papel activo en la planeación de sus carreras y de esta manera, poder tener una carrera exitosa. Para ello, es importante que los colaboradores puedan identificar cuáles son sus habilidades y a partir de ello, puedan crear su propia ruta de carrera y de esta manera, buscar información correspondiente a las opciones de carreras existentes dentro de la organización en conjunto con su líder. Ellos serán de mucha ayuda en el proceso ya que serán los encargados de brindarles las herramientas de autoevaluación, capacitación, e información sobre la organización, retroalimentación continua sobre su desempeño y comentarles acerca de las posibles rutas de carrera dentro de la empresa (Snell & Bohlander, 2013).

2) Función de la organización

La alta dirección de la empresa juega un rol muy importante ya que deben asegurarse de que el programa de desarrollo de carrera refleje la cultura de la organización y que esté orientada a la consecución de sus metas. Para ello, también es importante entrelazar la filosofía de recursos humanos por toda la institución (Snell & Bohlander, 2013).

3) Armonización de las metas individuales y de la organización

Es de suma importancia que los objetivos del programa de desarrollo profesional estén alineado a los objetivos y necesidades de una organización. Si las necesidades individuales de carrera de los colaboradores están vinculadas a las de la organización, se incrementará la satisfacción y eficacia de los trabajadores y de esta manera, lograr la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa (Snell & Bohlander, 2013).

Tabla 2

Necesidades de la organización

| |
|---------------------------------------|
| NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN |
|---------------------------------------|

| Estratégica | Operativas |
|-------------------------|-------------------------|
| • Competencias actuales | • Rotación de empleados |
| • Competencias futuras | • Ausentismo |
| • Cambios en el mercado | • Reclutamiento |
| • Fusiones | • Outsourcing |
| • Innovación | • Productividad |
| • Crecimiento | |
| • Downsizing | |
| • Reestructuración | |

Tabla 3

Necesidades de la persona

| NECESIDADES DE LA PERSONA | |
|----------------------------------|-----------------------------|
| Personales | Profesionales |
| • Edad / antigüedad | • Etapa de la carrera |
| • Preocupaciones familiares | • Educación y capacitación |
| • Empleo del cónyuge | • Aspiraciones de promoción |
| • Movilidad | • Desempeño |
| • Intereses externos | • Ruta de carrera actual |

Los encargados de dirigir el proceso deben de mantenerse al tanto de las necesidades y requerimientos de la organización. Se recomienda realizar un análisis acerca de las competencias requeridas para cada puesto, el progreso entre los puestos relacionados, la

cantidad de colaboradores preparados, disponibles y con alto potencial para acceder a un nuevo cargo (Snell & Bohlander, 2013).

Es fundamental para una empresa estudiar sus puestos con cuidado para identificar y ponderar los conocimientos y habilidades que cada uno requiere. Esto se puede lograr por medio del análisis de puestos. Una vez que se hayan identificado los requerimientos de habilidades de los puestos, se puede proceder a planear las progresiones laborales. Un nuevo colaborador que no tenga experiencia relacionada al cargo, empezaría en un puesto inicial. Después de un periodo de tiempo en ese puesto y en función a su desempeño en el mismo, se le podría promover a otro en el cual se requiera de mayores conocimientos o habilidades. Posteriormente, estas progresiones laborales se podrían utilizar como base para diseñar y desarrollar las rutas de carrera, es decir, el mapa de desarrollo para los colaboradores dentro de una empresa (Snell & Bohlander, 2013).

Los ambientes de trabajo de la actualidad, permitieron que existan estructuras más planas en las organizaciones y por ello, cambiar el enfoque de los programas de desarrollo y planeación de carrera al no enfocarse exclusivamente en las promociones. Un colaborador puede acceder a diferentes rutas: transferencias, demociones y promociones (Snell & Bohlander, 2013).

1) Promoción

Según Snell & Bohlander (2013), una promoción hace referencia al cambio de asignaciones a un puesto de mayor nivel jerárquico con relación a su puesto actual. Esto conlleva mayores responsabilidades y por ello, se puede relacionar con un incremento salarial. El autor establece tres criterios a considerar para conseguir una promoción: el mérito, la antigüedad y el potencial.

2) Transferencia

Con la finalidad de acrecentar las habilidades y conocimientos de los colaboradores para brindarles mayores oportunidades de acceder a una futura promoción se generan las transferencias. Consisten en ubicar a un colaborador en un puesto similar al actual, donde las responsabilidades, la remuneración y el estatus es semejante. A fin de cubrir con las necesidades de la organización, se puede asignar a los colaboradores a nuevos puestos para que contribuyan con su experiencia y a la vez adquirirla. (Snell & Bohlander, 2013).

3) Democión

“Una democión o transferencia descendente, cambia a una persona a un puesto de nivel inferior que puede proporcionar oportunidades de desarrollo” (Snell & Bohlander, 2013).

2.1. Iniciativas de desarrollo de carrera

Para Snell & Bohlander (2013), las seis prácticas de administración de carrera más exitosas que han sido utilizadas dentro de las empresas son las siguientes:

- 1) Comunicar con claridad a los colaboradores las expectativas que se esperan de ellos durante su carrera en la institución.
- 2) Brindar a los empleados la oportunidad de ser transferidos a otras oficinas, ya sea nacionales o internacionales.
- 3) Proveer a los empleados un plan de sucesión claro y minucioso.
- 4) Fomentar el desempeño de los colaboradores por medio de recompensas y reconocimiento.
- 5) Brindar a los trabajadores los recursos y el tiempo que necesiten para tomar en cuenta las metas de carrera a corto y largo plazo.

- 6) Animar a los colaboradores a apreciar continuamente sus habilidades y la dirección de su carrera.

Son varias las herramientas que se encuentran disponibles con el propósito de ayudar a los colaboradores a promover sus carreras dentro de una empresa.

3. Plan de Carrera

3.1. Definición

Según Alles (2009), el plan de carrera constituye el diseño de un esquema teórico en el cual se establece la carrera dentro de un área determinada para un colaborador que ingresa a ella, frecuentemente desde la posición inicial, pueda acceder a diferentes rutas de crecimiento profesional. En este esquema teórico, se establecen los requisitos necesarios para avanzar de un nivel a otro, las actividades formativas en las que los colaboradores deberían participar con la finalidad de que cubran las brechas existentes entre los diferentes puestos. Usualmente, algunos autores consideran que los principales requisitos que deben de ser considerados dentro de estos programas, combinan los siguientes tres aspectos: conocimientos, experiencia y competencias.

También, se lo puede definir como un proceso individual en el cual se identifican las oportunidades, opciones y consecuencias del establecimiento de metas relacionadas al ámbito laboral. A partir de ello, identificar los espacios de formación y desarrollo con los que se pueda obtener direccionamiento y así, conseguir una meta de carrera dentro de la institución en la que se trabaja (Carnevale, Gainer, & Meltzer, 2010).

En concordancia con Mondy, la ruta de carrera es “una línea flexible de movimiento a través de la cual una persona se desplaza durante su vida laboral”. En este sentido, la

empresa puede impulsar al personal a asumir su propio desarrollo de carrera y a asistirle durante dicho proceso (Mondy, 2010).

Mondy (2010) menciona que los programas de desarrollo de carrera pueden lograr los siguientes objetivos:

- 1) Desarrollo eficaz del talento disponible: Siguiendo el enfoque de Mondy se puede concluir que si el desarrollo de carrera está integrado a un plan específico de una profesión, hay mayor probabilidad que el personal comprenda mejor el propósito del desarrollo y manifieste su compromiso con él (Mondy, 2010).
- 2) Oportunidades de autoevaluación para los empleados que consideran rutas de carreras nuevas o no tradicionales: Mondy considera que la dinámica actual de las empresas limita la promoción del personal, por tal razón algunos empleados de excelencia no visualizan la movilidad ascendente como una opción de carrera, estiman que no tienen porvenir en su trabajo, y dan lugar a la rotación. Para evitarlo, la organización puede diseñar un plan para detectar nuevas y variadas rutas de carrera (Mondy, 2010).
- 3) Desarrollo de rutas de carrera que traspasan divisiones y localidades geográficas: En concordancia con Mondy, el plan de desarrollo de rutas de carrera debe proyectarse a un horizonte amplio que trascienda los límites departamentales de la organización (Mondy, 2010).
- 4) Una demostración de un compromiso tangible con el desarrollo de un ambiente laboral diverso: Al respecto Mondy afirma que las organizaciones que promueven la creación de ambientes diversos tienden a incrementar las oportunidades de reclutamiento y retención de personal (Mondy, 2010).

- 5) Satisfacción de las necesidades específicas de desarrollo de los empleados: Para Mondy es fundamental que la empresa promueva la satisfacción de las necesidades de desarrollo personal de sus trabajadores, con lo cual incita una mayor complacencia tanto en sus puestos de trabajo como en la organización y, a la vez, estimula una mayor permanencia en la misma (Mondy, 2010).
- 6) Mejoramiento del desempeño: Según Mondy (2010), el factor que más influye sobre el desarrollo de la carrera es el trabajo en sí mismo, por ello, cada puesto de trabajo puede proponer una amalgama de retos y experiencias laborales.
- 7) Incremento en la lealtad y motivación de los empleados, lo cual conduce a un decremento en la rotación: A decir de Mondy, cuando un trabajador percibe que la empresa tiene interés en el desarrollo de su carrera, se logra incrementar las probabilidades de permanencia en la misma (Mondy, 2010).
- 8) Un método para determinar las necesidades de capacitación y desarrollo: Para Mondy (2010), el diseño de un plan de desarrollo de carrera sirve como referencia para implementar un proceso de capacitación a fin de que el empleado pueda alcanzar las cualidades y conocimientos que la nueva ruta de carrera demanda.

3.2.Métodos de desarrollo de carrera

Existen varios métodos para el desarrollo de carrera, mismos que se detallan a continuación:

3.2.1. Sistemas de información para la administración y los empleados

Según Mondy (2010), junto con el avance de la ciencia y de la tecnología se ha incrementado también la oferta de sistemas de capacitación en línea para los empleados que

aspiran planificar sus rutas de carrera, actualizar las metas de desempeño y desarrollar las capacidades requeridas para tales puestos de trabajo.

3.2.2. Discusiones con individuos bien informados:

Otro método a ser utilizado para el desarrollo de carrera, según Mondy, es la discusión formal entre el líder y sus subordinados a fin de consensuar acerca de las mejores actividades de desarrollo de la carrera. En esta misma dirección pueden ejercer un rol fundamental los profesionales de recursos humanos, los psicólogos, consejeros u orientadores que aporten significativamente en el logro de los objetivos previstos (Mondy, 2010).

3.2.3. Material de la compañía:

En el mercado laboral abundan las ofertas de material destinado a brindar asistencia en el desarrollo de las carreras. Mondy considera que dicho material está diseñado de acuerdo a las necesidades específicas de las empresas y, las descripciones que hace de los puestos, constituyen indicios valiosos para contrastar la correspondencia existente entre fortalezas y oportunidades de mejora del personal, con ciertas posiciones específicas en el ámbito empresarial (Mondy, 2010).

3.2.4. Sistema de evaluación del desempeño:

De acuerdo con Mondy, una herramienta importante para el desarrollo de las carreras constituye el sistema de evaluación del desempeño de la empresa, pues permite identificar y discutir las fortalezas y oportunidades de mejora de un colaborador con su línea de reporte directo y así descubrir ciertas necesidades de desarrollo. Si la superación de una debilidad en

particular parece difícil o incluso imposible, la solución podría ser una ruta alternativa de carrera (Mondy, 2010).

3.2.5. Talleres:

Mondy sugiere otra herramienta importante para el desarrollo de las carreras en la empresa, ésta es la realización de talleres de diferente duración, donde los empleados definen y acoplan sus objetivos específicos de carrera con las necesidades institucionales. En otras ocasiones, la compañía puede remitir a los empleados a los talleres disponibles en la comunidad, o los empleados toman la iniciativa de acudir (Mondy, 2010).

3.3.Rutas de carrera

A decir de Mondy, las rutas de las carreras se han concentrado históricamente en una movilidad ascendente dentro de una profesión en particular, sin embargo, en la actualidad, es más frecuente seguir una trayectoria vertical de ascensos y movimientos horizontales. Otras rutas para el desarrollo de carreras están dadas por las redes, la trayectoria lateral de habilidades, la ruta de carrera dual, la posibilidad de añadir valor a una carrera e incluso la modificación del nivel del puesto. Generalmente estas rutas de carrera se usan en forma combinada y suelen ser más útiles en diversas etapas de la carrera de un empleado. (Mondy, 2010).

3.3.1. Ruta tradicional de carrera:

A criterio de Mondy, la ruta tradicional de carrera es aquella en la cual un empleado asciende en forma vertical de un puesto de trabajo a otro de más alto nivel, bajo el criterio que cada posición constituye una fase preparatoria para el puesto de mayor jerarquía. Esto determina que un empleado se desplace, paso a paso, a fin de obtener la experiencia y la

preparación necesaria para su posterior desempeño. Quizás una de las mayores ventajas de este enfoque radica en que la ruta está claramente trazada, tiene una dirección recta hacia delante y el empleado conoce la secuencia específica de los puestos de trabajo a través de los cuales debe atravesar para progresar (Mondy, 2010).

3.3.2. Ruta de carrera en forma de red:

Para Mondy, la ruta de carrera en forma de red combina secuencias verticales de puestos con una serie de oportunidades horizontales. Esta ruta permite el intercambio de la experiencia en ciertos niveles y la necesidad de incrementar la experticia en un determinado nivel previo a ser promovido a un puesto de mayor jerarquía. Frecuentemente, este enfoque representa de una manera más realista las oportunidades para el desarrollo de los colaboradores, pues las opciones horizontales y verticales disminuyen la probabilidad de un bloqueo en un determinado puesto de trabajo (Mondy, 2010).

3.3.3. Ruta lateral de habilidades:

Para Mondy, una ruta lateral de habilidades incluye desplazamientos laterales dentro de la empresa, los cuales permiten que el empleado se fortalezca y asuma nuevos desafíos. Ni la remuneración ni las promociones quedan implicadas, pero al aprender un trabajo diferente, un empleado incrementará su valor para la organización (Mondy, 2010).

3.3.4. Ruta de carrera dual:

La ruta de carrera dual, a decir de Mondy, estima que los especialistas técnicos pueden y deben aportar su experiencia a una compañía sin tener que convertirse en administradores. Los trabajadores en estos campos pueden incrementar su conocimiento especializado, hacer

contribuciones a sus empresas y recibir una recompensa sin tener que ingresar a la administración. Sin importar que se encuentren en la ruta administrativa o técnica, la remuneración sería comparable en cada nivel (Mondy, 2010).

4. Reclutamiento interno

Una manera con mayor rapidez de identificar colaboradores que se encuentran calificados e interesados en cubrir una vacante es mediante el reclutamiento interno. Frecuentemente, las organizaciones, en primera instancia pueden buscar de manera interna cuando se necesita un talento. Los colaboradores cuentan con disponibilidad inmediata, se actualizan más rápido y se conoce cuál es su desempeño (Snell & Bohlander, 2013).

Algunas formas para identificar las vacantes son los siguientes:

4.1.Publicación interna de vacantes

El propósito de realizar publicaciones internas de las vacantes dentro de una empresa consiste en identificar el interés de los colaboradores y si se encuentran calificados para la posición. A partir de ello, se enlistan los trabajadores que se encuentran interesados y se procede a una posterior revisión con la finalidad de seleccionar quienes avanzarían a las siguientes etapas del proceso (Snell & Bohlander, 2013).

4.2.Identificación de talento a través de evaluaciones de desempeño

Se estima que aquellos colaboradores que tienen un desempeño satisfactorio, frecuentemente son considerados para acceder a una promoción. Para conseguirlo, es de suma importancia el rol que ejercen los líderes de la institución ya que la identificación y desarrollo de los trabajadores es una responsabilidad inherente a su cargo. Para ello, se emplea una herramienta denominada “Nine Box” o también conocida como malla de 9 celdas, en donde se evalúa el desempeño real y el potencial de un colaborador. Mediante esta herramienta, se

puede establecer las necesidades de desarrollo y los siguientes pasos de individuo en la empresa (Snell & Bohlander, 2013).

4.3. Inventarios de habilidades y mapas de reemplazo

Las organizaciones utilizan los inventarios de habilidades a fin de contar con un histórico de la información de un colaborador como su formación académica, trayectoria laboral con sus diferentes cargos y compensación en cada uno de ellos, intereses vocacionales, aptitudes y habilidades específicas y tiempo de permanencia en la institución. Esto permite realizar un seguimiento al personal con la finalidad de identificar a los colaboradores que tengan una brecha menor de aprendizaje y pueden ser considerados en los diferentes procesos para cubrir los puestos vacantes. También se utilizan herramientas como evaluaciones psicométricas e inventarios de habilidades para construir los mapas de reemplazo, constituyendo una herramienta importante para la planeación de la sucesión (Snell & Bohlander, 2013).

Independientemente de la fuente de donde los empleados sean reclutados, ya sea interna o externamente, los líderes desempeñan un papel clave en el desarrollo de los talentos. Los buenos líderes escuchan las expectativas de los miembros de sus equipos, actúan como coaches, identifican sus fortalezas y áreas de mejora, y les ofrecen retroalimentación constante acerca de su desempeño. Adicional a ello, se aseguran de que todos sus reportes cuenten con las herramientas de autoevaluación e información sobre la organización y las posibles rutas de carrera dentro de ella y así, puedan acceder a capacitaciones para minimizar las brechas existentes (Snell & Bohlander, 2013).

CAPÍTULO II

RESULTADOS

Los resultados del diseño de un plan de carrera para los cargos core de las áreas de Negocios y Operaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso son los siguientes:

Tabla 4

Resultados y Actividades

| Objetivos | Descripción Narrativa | Actividades | Resultados |
|-------------|--|---|--|
| General | Diseñar un Plan de Carrera para los cargos core de las áreas de Negocios y Operaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda. | | |
| Específicos | Identificar la línea de carrera en la estructura organizacional de las áreas de Negocios y Operaciones. | Revisión del organigrama de las áreas de Negocios y Operaciones | Línea de carrera de las áreas de Negocios y Operaciones definida |
| | | Diseño del mapa de carrera | Mapa de Carrera diseñado |
| | Actualizar los descriptivos de cargo de los cargos de la línea de carrera de las áreas de Negocios y Operaciones. | Revisión los descriptivos de cargo | Validación los descriptivos de cargo |

| | | | |
|--|---|---|--|
| | Definir los criterios mínimos de selección de Plan Carrera. | Revisión la Política de Promoción Interna | Política de Promoción Interna revisada |
| | | Selección de los criterios mínimos para Plan Carrera | Criterios Mínimos de Selección para Plan Carrera definidos |
| | | Construcción de la Matriz de Criterios Mínimos de Selección para Plan Carrera | Matriz "Criterios Mínimos de Selección para Plan Carrera elaborada |
| | | Ponderación de los Criterios Mínimos de Selección para Plan Carrera | Política de Plan Carrera diseñada |

1) Línea de carrera de las áreas de Negocios y Operaciones definida

Con la revisión del organigrama de Negocios y Operaciones, se identificó cómo es la estructura jerárquica de los cargos en ambas áreas, permitiendo establecer cuál es la ruta de crecimiento aspiracional al asumir funciones de mayor responsabilidad, también considerando las bandas salariales.

2) Mapa de Carrera diseñado

Una vez definida la línea de carrera, se diagramó la ruta de crecimiento profesional en ambas áreas para identificarlo visualmente (Anexo 26).

3) Descriptivos de cargo actualizados y validados

Para actualizar los descriptivos de cargo se agendaron reuniones con los clientes

internos de Negocios y Operaciones para definir los requisitos necesarios para cada cargo establecido dentro de la línea de carrera. Una vez calibrados los criterios, se actualizaron los descriptivos de cargo.

Tabla 5

Descriptivos de cargo actualizados – Mapa de carrera

| Descriptivos de cargo actualizados – Mapa de carrera | |
|---|-------------------|
| Descriptivo de cargo – Cajero | (Anexo 3) |
| Descriptivo de cargo – Ejecutivo de Servicio y Ventas | (Anexo 4) |
| Descriptivo de cargo – Supervisor de Servicio y Ventas | (Anexo 5) |
| Descriptivo de cargo – Cobrador Extrajudicial | (Anexo 6) |
| Descriptivo de cargo – Oficial de Crédito Comunal | (Anexo 7) |
| Descriptivo de cargo – Oficial de Inversiones | (Anexo 8) |
| Descriptivo de cargo – Oficial de Crédito | (Anexo 9) |
| Descriptivo de cargo – Jefe de Agencia | (Anexo 10) |

4) Política de Promoción Interna revisada

La revisión de Política de Promociones Internas de la institución permitió identificar cuáles son los parámetros necesarios a tomar en cuenta para los criterios mínimos de selección de Plan Carrera.

5) Criterios Mínimos de Selección para Plan Carrera definidos

Con la validación de la Política de Promociones Internas, se estableció cuáles son los criterios para Plan Carrera y así mismo, la ponderación de cada uno de ellos. Los criterios

establecidos son cinco: perfil duro, conocimiento técnico, perfil blando, entrevista por competencias y evaluación de desempeño.

Tabla 6

Criterios Mínimos de Selección para Plan de Carrera Ponderados

| CRITERIOS MÍNIMOS DE SELECCIÓN PARA PLAN CARRERA | | | | | |
|--|----------------------|---------------|-----------------------------|-------------------------|------------------|
| PERFIL DURO | CONOCIMIENTO TÉCNICO | PERFIL BLANDO | ENTREVISTA POR COMPETENCIAS | EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO | RESULTADO GLOBAL |
| 15% | 25% | 15% | 15% | 30% | 100% |

- a. **Perfil Duro:** Hace referencia al nivel educativo formal requerido para el cargo.

Posee un peso del 15% de la calificación global y se pondera de la siguiente manera:

Tabla 7

Ponderación Criterio – Perfil Duro

| Estudios | Ponderación |
|---|-------------|
| Graduado, egresado o cursando últimos semestres de carreras afines | 100% |
| Primeros semestres de carreras afines | 75% |
| Graduado, egresado o cursando últimos semestres de carreras no afines | 50% |
| Primeros semestres de carreras no afines | 25% |

- b. **Conocimiento técnico:** Conocimientos específicos requeridos para cada cargo. Posee un peso del 25% de la calificación global y se pondera a través de la aplicación de una prueba técnica para identificar el grado de conocimientos adquiridos por el colaborador con relación al cargo. La

evaluación será elaborada por el experto técnico del área de Negocios y Operaciones, respectivamente.

- c. Perfil Blando:** Definición de un perfil ideal desde el frente conductual, cognitivo y emocional para identificar la compatibilidad de los colaboradores con respecto al perfil ideal. Posee un peso del 15% de la calificación global y es ponderado a través de la aplicación de una evaluación psicométrica definida por Talento Humano.
- d. Competencias:** Identificación de las competencias requeridas para cada cargo y su respectivo grado de desarrollo. Posee un peso del 15% de la calificación global y se pondera a través de instrumentos diseñados para el efecto, idealmente a través de:
- Entrevistas por competencias

Tabla 8

Entrevista por Competencias por cargo

| Entrevista por competencias por cargo | |
|---|-------------------|
| Entrevista por competencias – Ejecutivo de Servicio y Ventas | (Anexo 19) |
| Entrevista por competencias – Supervisor de Servicio y Ventas | (Anexo 20) |
| Entrevista por competencias – Cobrador Extrajudicial | (Anexo 21) |

| | |
|--|------------|
| Entrevista por competencias – Oficial de Crédito Comunal | (Anexo 22) |
| Entrevista por competencias – Oficial de Inversiones | (Anexo 23) |
| Entrevista por competencias – Oficial de Crédito | (Anexo 24) |
| Entrevista por competencias – Jefe de Agencia | (Anexo 25) |

- Assessment Center

- e. Desempeño:** Análisis de resultados de desempeño de los colaboradores. Posee un peso del 30% de la calificación global y se ponderará a través del análisis de resultados de la evaluación de desempeño del último período y una calibración de esta información con los jefes inmediatos del colaborador.

El cálculo del resultado final se lo realizará a través de una media ponderada con los siguientes pesos:

- Perfil duro: 15%
- Conocimiento técnico: 25%
- Perfil Blando: 15%
- Competencias: 15%
- Desempeño: 30%

Figura 3

Media ponderada – Cálculo de Criterios Mínimos de Selección

$$\frac{(\text{Peso C1} * \text{Ajuste C1}) + (\text{Peso C2} * \text{Ajuste C2}) + (\text{Peso C3} * \text{Ajuste C3}) + (\text{Peso C4} * \text{Ajuste C4}) + (\text{Peso C5} * \text{Ajuste C5})}{\text{Peso C1} + \text{Peso C2} + \text{Peso C3} + \text{Peso C4} + \text{Peso C5}}$$

6) Matriz "Criterios Mínimos de Selección para Plan Carrera" elaborada

Con los criterios mínimos definidos, se procedió a detallar la información requerida acorde a cada cargo de la línea de carrera. Esta información fue previamente validada con el cliente interno.

Tabla 9

Matriz de Criterios Mínimos de Selección para Plan de Carrera

| Matriz de Criterios Mínimos de Selección para Plan de Carrera | |
|--|-------------------|
| Criterios Mínimos de Selección – Cajero | (Anexo 11) |
| Criterios Mínimos de Selección – Ejecutivo de Servicio y Ventas | (Anexo 12) |
| Criterios Mínimos de Selección – Supervisor de Servicio y Ventas | (Anexo 13) |
| Criterios Mínimos de Selección – Cobrador Extrajudicial | (Anexo 14) |
| Criterios Mínimos de Selección – Oficial de Crédito Comunal | (Anexo 15) |
| Criterios Mínimos de Selección – Oficial de Inversiones | (Anexo 16) |
| Criterios Mínimos de Selección – Oficial de Crédito | (Anexo 17) |
| Criterios Mínimos de Selección – Jefe de Agencia | (Anexo 18) |

7) Política de Plan Carrera diseñada

La política detalla el objetivo y el alcance del Plan, así mismo como las definiciones de algunos términos importantes a considerar. También incluye algunos lineamientos a tomar en cuenta como aspectos organizacionales, los beneficios de su implementación, los criterios de selección con ponderación, algunos factores excluyentes, la importancia del involucramiento del líder, la Matriz “Criterios Mínimos Selección para Promoción Interna” y la línea gráfica de la ruta de plan de carrera.

ACTIVIDADES

Las actividades realizadas para el diseño del Plan de Carrera para los cargos core de las áreas de Negocios y Operaciones son las siguientes (Tabla 4):

1) Revisión del organigrama de las áreas de Negocios y Operaciones

Se procedió a revisar el organigrama actualizado de ambas áreas para identificar los cargos core de la organización. Se identificaron los siguientes cargos en Operaciones y Negocios: Cajero, Ejecutivo de Servicio y Ventas, Supervisor de Servicio y Ventas, Cobrador Extrajudicial, Oficial de Crédito Comunal, Oficial de Inversiones, Oficial de Crédito, Jefe de Agencia.

2) Diseño del mapa de carrera

Posterior a la revisión del organigrama de las áreas de Negocios y Operaciones, se identificó cuál sería la ruta de carrera de los cargos core de ambas áreas, tomando en cuenta únicamente los cargos mencionados anteriormente.

Dentro de la institución, no existía un plan de carrera o una ruta formal de crecimiento, sin embargo, basándose en la experiencia requerida para el cargo y las bandas salariales, se definía qué cargos serían los más aptos en cubrir la vacante de los cargos core. En función a ello, se diseñó el mapa de carrera para ambas áreas.

3) Revisión de los descriptivos de cargo

Todos los cargos identificados en la ruta de carrera contaban con descriptivo de cargo. La información debía de ser calibrada con los líderes de las áreas a fin de identificar que las

funciones, formación académica, experiencia y conocimientos técnicos estén correctos.

4) Validación de los descriptivos de cargo

En conjunto con los líderes de Negocios y Operaciones, se realizó una revisión y actualización de los descriptivos de los cargos identificados en la ruta de carrera de Plan Carrera.

En la revisión de los descriptivos de cargo, se hizo énfasis en la validación de los siguientes criterios: funciones, instrucción, competencias técnicas, competencias del cargo. Esta información sería de gran importancia para la construcción de la Matriz de Criterios Mínimos de Selección.

5) Revisión de la Política de Promoción Interna

La Política de Promoción Interna regulaba todos los procesos de promoción interna de la institución. Por ello, se tomó como referencia los criterios de selección allí establecidos para ser considerados para el Programa de Plan de Carrera.

6) Selección de los criterios mínimos para Plan Carrera

Con la revisión de la Política de Promoción Interna, se tomó en cuenta los criterios mínimos de selección para ser considerados para el Programa de Plan de Carrera. Los criterios seleccionados son los siguientes:

- Perfil duro
- Conocimiento técnico
- Perfil Blando
- Competencias

- Desempeño

Tabla 10

Criterios mínimos de selección – Programa Plan de Carrera

| CRITERIOS MÍNIMOS DE SELECCIÓN PARA PLAN CARRERA | | | | | |
|--|----------------------|---------------|-----------------------------|-------------------------|------------------|
| PERFIL DURO | CONOCIMIENTO TÉCNICO | PERFIL BLANDO | ENTREVISTA POR COMPETENCIAS | EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO | RESULTADO GLOBAL |

7) Construcción de la Matriz de Criterios Mínimos de Selección para Plan Carrera

A partir de la actualización de los descriptivos de cargo y la definición de los criterios mínimos, se elaboró la Matriz de Criterios Mínimos de Selección para Plan Carrera por cada cargo que se encuentra en la línea de carrera, tanto del área de Negocios como Operaciones. En la matriz se detalla cuáles son los criterios de selección de los ocho cargos identificados en el mapa de carrera.

Con la Matriz de Criterios Mínimos de Selección, los colaboradores podrán conocer a detalle cuáles son los parámetros que se toman en cuenta acorde a cada cargo de la línea de carrera.

8) Ponderación de los Criterios Mínimos de Selección para Plan Carrera

En la tabla 5 (*Criterios Mínimos de Selección para Plan de Carrera Ponderados*), se encuentra la ponderación de los cinco criterios mínimos de selección considerados para cada uno de los cargos dentro de la línea de carrera.

SUPUESTOS

Los supuestos son factores externos que influyen en la realización de los objetivos del proyecto:

- 1) Modificación del organigrama**
- 2) Aprobación de la línea de carrera**
- 3) Descriptivos de cargo vigentes**
- 4) Aprobación de los descriptivos de cargo por los líderes de área**
- 5) Modificación de la Política de Promoción Interna**
- 6) Aprobación de los criterios mínimos de selección**
- 7) Aprobación de criterios mínimos de selección por cargo por parte de los líderes de las áreas.**
- 8) Modificación de Políticas de Plan Carrera**

PRECONDICIONES

Para el cumplimiento del proyecto, existen factores externos que inciden en el desarrollo del mismo. Los más importantes son:

- 1) Disponibilidad del organigrama
- 2) Organigrama actualizado
- 3) Disponibilidad de los descriptivos de cargo
- 4) Disponibilidad de los líderes de Negocios y Operaciones
- 5) Disponibilidad de la Política de Promoción Interna
- 6) Aprobación de los Criterios Mínimos de Selección para Plan Carrera
- 7) Disponibilidad de los descriptivos de cargo actualizados y validados
- 8) Aprobación de la Política de Plan Carrera

INDICADORES

Los indicadores son descripciones que permiten verificar en qué medida se va cumpliendo con la ejecución del proyecto:

- 1) Organigrama revisado al 100% en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso en una semana.
- 2) Mapa de carrera diseñado al 100% en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso en una semana.
- 3) Ocho descriptivos de cargo revisados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso en dos semanas.
- 4) Dos entrevistas con los líderes de área de manera virtual en dos semanas.
- 5) Política de Promoción Interna revisada al 100% Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso en una semana.
- 6) Cinco criterios mínimos de selección propuestos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso en una semana.
- 7) Matriz de Criterios Mínimos de Selección para Plan Carrera diseñada al 100% Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso en dos semanas.
- 8) Criterios Mínimos de Selección para Plan Carrera ponderados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso en una semana.

FUENTES DE VERIFICACIÓN

Las fuentes de verificación constituyen información que permite verificar la forma en que se alcanzan los objetivos y los resultados del proyecto, éstas son:

- 1) Organigrama revisado
- 2) Diseño del Mapa de Carrera realizado
- 3) Descriptivos de cargo revisados
- 4) Entrevistas realizadas
- 5) Política de Promoción Interna revisada
- 6) Criterios Mínimos de Selección para Plan Carrera propuestos
- 7) Matriz de Criterios Mínimos de Selección diseñada
- 8) Diseño de la Política de Plan Carrera

SOSTENIBILIDAD

La sostenibilidad es el esfuerzo por mantener o mejorar los resultados positivos, más allá de la conclusión del proyecto.

Plan Carrera es un programa que conlleva grandes beneficios a nivel personal y social. Los colaboradores que participen dentro de este programa, tendrán la posibilidad de alcanzar nuevas oportunidades de crecimiento y desarrollo y la institución, contará con personal capacitado y preparado para asumir cargos de mayor responsabilidad a fin de dar continuidad al giro del negocio.

Actualmente, muchas son las empresas que implementan estos programas de desarrollo para formar a su personal y a su vez, generar marca empleadora y de esta manera, atraer nuevos y grandes talentos.

Para asegurar que estos beneficios se plasmen dentro de la organización, se debe realizar la socialización del programa a todos los miembros de la institución con la finalidad de que obtengan información de primera mano sobre la ruta de crecimiento diseñada para los cargos core dentro de Cooprogreso.

MEDIOS O INSUMOS

Los medios o insumos son los recursos necesarios que permiten llevar a cabo las actividades planificadas del proyecto:

1. Computadora
2. Organigrama de la institución
3. Línea de carrera definida
4. Descriptivos de cargo
5. Política de Promoción Interna
6. Descriptivos de cargo actualizados y validados con cliente interno
7. Criterios mínimos de selección para Plan Carrera seleccionados

COSTOS - PRESUPUESTO

N/A

MATRIZ DE MARCO LÓGICO

Tabla 11

Matriz de Marco Lógico

| | DESCRIPCIÓN | INDICADORES | FUENTES DE VERIFICACIÓN | SUPUESTOS |
|-------------------------------|--|---|---|--|
| Objetivo de desarrollo | Minimizar la brecha de preparación de los colaboradores para acceder a cargos de mayor responsabilidad. | | | |
| Objetivo del proyecto | Diseñar un plan de carrera para los cargos core de las áreas de Negocios y Operaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda. | Política de Plan Carrera aprobada por la Gerencia de Talento Humano | Reunión de socialización del proyecto con la Gerencia de Talento Humano | Ampliar el Plan de Carrera para todos los cargos de la estructura de Negocios y Operaciones. |

| | | | | |
|-----------------------------|---|--|--|---|
| Resultados esperados | Línea de carrera de las áreas de Negocios y Operaciones definida. | Organigrama revisado al 100% en la COAC Cooprogreso en una semana. | Organigrama revisado | Modificación del organigrama |
| | Mapa de Carrera diseñado. | Mapa de carrera diseñado al 100% en la COAC Cooprogreso en una semana. | Diseño del Mapa de Carrera realizado | Aprobación de la línea de carrera |
| | Descriptivos de cargo actualizados y validados. | Ocho descriptivos de cargo revisados en la COAC Cooprogreso en dos semanas. | Descriptivos de cargo revisados | Descriptivos de cargo vigentes |
| | | Dos entrevistas con los líderes de área de manera virtual en dos semanas. | Entrevistas realizadas | Aprobación de los descriptivos de cargo por los líderes de área |
| | Política de Promoción Interna revisada. | Política de Promoción Interna revisada al 100% | Política de Promoción Interna revisada | Modificación de la Política de Promoción Interna |

| | | | | |
|--|---|---|--|--|
| | | en la COAC Cooprogreso en una semana. | | |
| Criterios Mínimos de Selección para Plan Carrera definidos. | Cinco criterios mínimos de selección propuestos en la COAC Cooprogreso en una semana. | Criterios Mínimos de Selección para Plan Carrera propuestos | Aprobación de los criterios mínimos de selección | |
| Matriz "Criterios Mínimos de Selección para Plan Carrera" elaborada. | Matriz de Criterios Mínimos de Selección para Plan Carrera diseñada al 100% en la COAC Cooprogreso en dos semanas. | Matriz de Criterios Mínimos de Selección diseñada | Aprobación de criterios mínimos de selección por cargo por parte de los líderes de las áreas | |
| Política de Plan Carrera diseñada. | Criterios Mínimos de Selección para Plan Carrera ponderados en la COAC | Diseño de la Política de Plan Carrera | Modificación de políticas de Plan Carrera. | |

| | | | | |
|--------------------|---|--|---------------|--|
| | | Cooprogreso en una semana. | | |
| Actividades | | Insumos | Costos | Precondiciones |
| | Revisión en el organigrama las áreas de Negocios y Operaciones. | Computadora Organigrama de la institución | N/A | Disponibilidad del organigrama |
| | Diseño del mapa de carrera. | Línea de carrera definida | N/A | Organigrama actualizado |
| | Revisión de los descriptivos de cargo. | Descriptivos de cargo | N/A | Disponibilidad de los descriptivos de cargo |
| | Validación de los descriptivos de cargo. | Descriptivos de cargo actualizados | N/A | Disponibilidad de los líderes |
| | Revisión de la Política de Promoción Interna. | Política de Promoción Interna | N/A | Disponibilidad de la Política de Promoción Interna |
| | Selección de los criterios mínimos para Plan Carrera. | Política de Promoción Interna | N/A | Aprobación de los Criterios Mínimos de Selección para Plan Carrera |

| | | | | |
|--|--|--|-----|--|
| | Construcción de la Matriz de Criterios Mínimos de Selección para Plan Carrera. | Descriptivos de cargo actualizados y validados | N/A | Disponibilidad de los descriptivos de cargo actualizados y validados |
| | Ponderación de los Criterios Mínimos de Selección para Plan Carrera. | Criterios Mínimos de Selección para Plan Carrera seleccionados | N/A | Aprobación de la Política de Plan Carrera |

MONITOREO

El monitoreo es una actividad que posibilita el control continuo o periódico de la implementación del proyecto.

El presente proyecto, será implementado con la socialización a nivel institucional. Para ello, se sugiere dividir a los equipos de trabajo de la siguiente manera:

- Grupo 1: Comité Ejecutivo

Los líderes que forman parte del Comité Ejecutivo participarán de una reunión presencial a cargo del equipo de Talento Humano donde se presentará la información correspondiente al Programa de Plan Carrera.

- Grupo 2: Jefaturas de Agencia

Se realiza una reunión mensual con todos los Jefes de Agencia a nivel nacional con la finalidad de presentar los resultados comerciales alcanzados. En este espacio, se socializará con cada uno de ellos el objetivo del programa, los criterios mínimos de selección, su ponderación, a fin de que puedan solventar cualquier inquietud de su equipo de trabajo.

- Grupo 3: Equipo de Negocios:

Los colaboradores del área de Negocios que formen parte de los cargos core, (Oficiales de Crédito, Oficiales de Inversiones, Oficiales de Crédito Comunal y Cobradores Extrajudiciales) participarán de una reunión virtual en conjunto con la Gerencia de Negocios y la Gerencia de Talento Humano para informarles sobre el objetivo del programa y sus parámetros.

- Grupo 4: Equipo de Operaciones:

Los colaboradores del área de Operaciones que formen parte de los cargos core, (Cajero,

Ejecutivo de Servicio y Ventas, Supervisor de Servicio y Ventas) participarán de una reunión virtual en conjunto con la Gerencia de Operaciones y la Gerencia de Talento Humano para que conozcan el objetivo del programa y sus parámetros.

EVALUACIÓN

Posterior al diseño de un plan de carrera para los cargos core de las áreas de Negocios y Operaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso, se deberá socializar el programa con los colaboradores e implementarlo a fin de identificar el grado de efectividad del mismo.

Al contar con una ruta clara de crecimiento dentro de la institución y los criterios mínimos de selección por cada cargo dentro del mapa de carrera, los colaboradores podrán contar con información de primera mano para identificar cuáles son los conocimientos, competencias, etc, que deben desarrollar para acceder a un cargo de mayor responsabilidad.

DESTINATARIOS

Con el diseño de un plan de carrera para los cargos core de las áreas de Negocios y Operaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso existen dos principales beneficiarios: los colaboradores y la institución.

Como se mencionó anteriormente que la implementación de programas que promuevan el desarrollo y crecimiento profesional de los colaboradores dentro de cualquier institución conlleva grandes beneficios. Los trabajadores experimentarán un mayor sentido de pertenencia y compromiso con la empresa por lo que incrementarán su desempeño y su aporte será notable. Por otro lado, la institución será reconocida por sus buenas prácticas y generará marca empleadora. De esta manera, se podrá reclutar grandes talentos a la institución.

CRONOGRAMA

En función al siguiente cronograma, se fueron ejecutando las actividades correspondientes al diseño del presente proyecto:

Tabla 12

Cronograma

| Tiempo Actividades | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre |
|--|------|-------|-------|--------|------------|
| Revisión en el organigrama las áreas de Negocios y Operaciones | X | | | | |
| Diseño del mapa de carrera. | | X | | | |
| Revisión de los descriptivos de cargo. | | X | | | |
| Validación de los descriptivos de cargo. | | | X | | |
| Revisión de la Política de Promoción Interna. | | | X | | |
| Selección de los criterios mínimos para Plan Carrera. | | | | X | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|---|---|
| Construcción de la Matriz de Criterios Mínimos de Selección para Plan Carrera. | | | | X | |
| Ponderación de los Criterios Mínimos de Selección para Plan Carrera. | | | | | X |

CONCLUSIONES

El estudio partió de un desglose analítico del problema, modelo sistémico de las cadenas causa-efecto que explican la dinámica del proyecto y en función a ello, se planteó el objetivo general y los objetivos específicos.

Del trabajo investigativo realizado, se puso en evidencia la necesidad institucional de diseñar un Plan de Carrera mediante la identificación de una línea de carrera para las áreas de Negocios y Operaciones a fin de contar con una ruta clara y objetiva de crecimiento para cada uno de los cargos core de Cooprogreso.

La teoría del desarrollo organizacional propone que actualmente, las organizaciones cada día se encuentran más interesadas en desarrollar programas de desarrollo de carrera por las ventajas que trae para la organización y para los empleados.

Tal y como se ha podido comprobar, los programas de desarrollo de carrera, cuando están adecuadamente diseñados e implementados, logran armonizar los objetivos institucionales con los objetivos de los empleados, creando satisfacción y beneficio mutuo. Bajo este enfoque, el plan de carrera para los cargos core se orienta a fomentar la igualdad de oportunidades entre los candidatos, incentivar la superación para alcanzar nuevas posiciones dentro de la institución y garantizar que los mejores colaboradores alcancen niveles de eficiencia y efectividad en su desempeño laboral.

La revisión de los descriptivos de cargo puso de relieve la importancia de establecer criterios mínimos de selección para cada cargo, ya que cada uno cuenta con perfil duro, conocimientos técnicos, perfil blando y competencias diferentes. Establecer esta diferenciación permitirá que los colaboradores se enfoquen en cumplir con los criterios definidos para acceder a un cargo de mayor responsabilidad.

Se diseñaron guías de entrevista por competencias para los ocho cargos identificados en la línea de carrera de las áreas de Negocios y Operaciones con la finalidad de que la calificación del líder del proceso acerca de las competencias desarrolladas por el candidato tenga un menor grado de subjetividad. De igual manera, se crearon los perfiles ideales de ambas áreas en la herramienta de evaluación psicométrica para poder identificar cuál es el porcentaje de similitud del candidato con respecto al cargo en el ámbito cognitivo, conductual y emocional.

Para ilustrar de mejor manera los resultados obtenidos del diseño de un plan de carrera para los cargos core de las áreas de Negocios y Operaciones, se diseñó un concepto gráfico que abarque el objetivo del programa y en función a ello, se graficó la línea de carrera para que pueda ser expresado de manera visual.

RECOMENDACIONES

En virtud de que la dinámica social es cambiante, se sugiere revisar periódicamente la línea de carrera planteada con la finalidad de actualizarla en función a las nuevas demandas y exigencias institucionales.

Cuando se convoque a reclutamiento interno por cargos vacantes, se sugiere que los resultados de los candidatos que no fueron seleccionados sean comunicados por el líder del proceso en una sesión de retroalimentación a fin de que cada uno de los participantes, conozcan cuáles son sus áreas a mejorar para que, en una siguiente oportunidad, puedan obtener mejores resultados y acceder a un cargo de mayor responsabilidad. Mientras que, los resultados del candidato seleccionado sean difundidos a nivel nacional con la notificación del ascenso para que se evidencie la transparencia en el manejo del proceso.

Con la finalidad de retener al mejor talento dentro de la institución y reducir la rotación de personal, se sugiere que el plan de carrera no se limite únicamente para los cargos core, sino que se amplíe para las otras áreas de la organización.

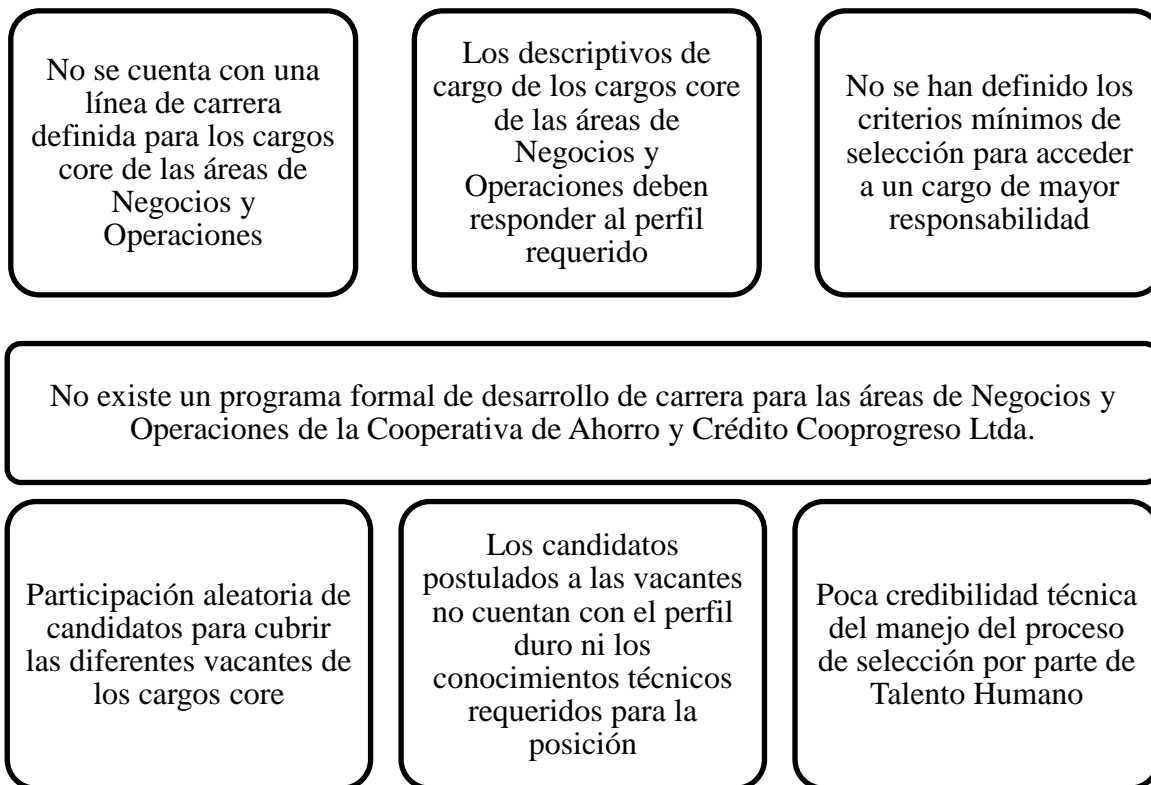
Se recomienda que para el diseño y ejecución de los posteriores proyectos también se utilice la Metodología del Marco Lógico pues permite sintetizar la información esencial, importante y necesaria para llevar adelante el proyecto.

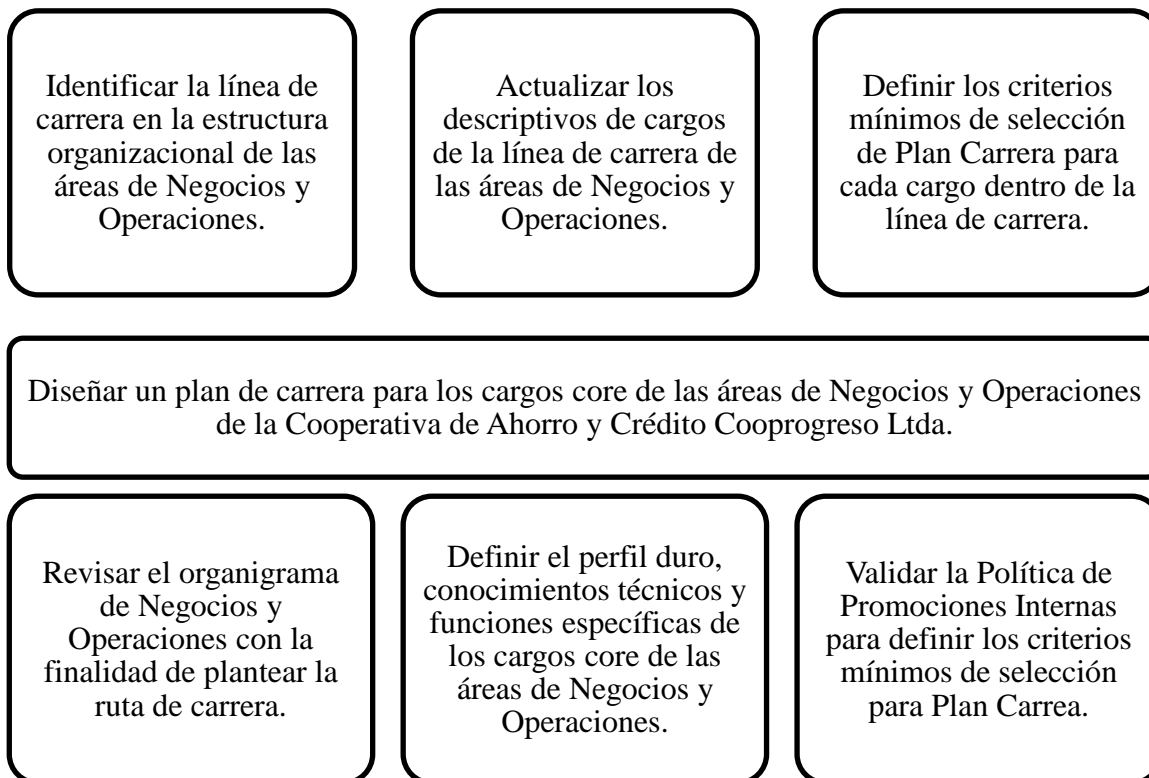
BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2009). *Construyendo Talentos*. Buenos Aires: Ediciones Garnica S.A.
- Blanco-Ariza, A. B., & Vera-Barbosa, A. (2019). Modelo para la gestión del talento humano en las pymes del sector servicios de Barranquilla, Colombia. . *INNOVAR*, 29(74). Recuperado el 7 de Octubre de 2022, de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/82059/72523>
- Carnevale, A. P., Gainer, L. J., & Meltzer, A. S. (2010). *Workplace Basics: The Essential Skills Employers Want*. Josey-Bass Publishers.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda. (02 de Enero de 2022). *Cooprogreso*. Obtenido de <https://www.cooprogreso.fin.ec/nuestra-cooperativa>
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda. (25 de Enero de 2021). *Cooprogreso*. Obtenido de https://www.cooprogreso.fin.ec/Portals/0/Documentos/gobierno-corporativo/reglamento_interno_ajuste2020.pdf?ver=2021-01-25-181052-810
- Cummings, T., & Worley, C. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio*. Mexico, D.F.: Cengage Learning Editores S.A.
- Mondy, R. (2010). *Administración de recursos humanos*. Naucalpan de Juarez: Pearson Educación.
- Snell, S., & Bohlander, G. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F.: Cengage Learning Editores S.A. de C.V.

ANEXOS

Anexo 1. Árbol de Problemas



Anexo 2. Árbol de Objetivos

Anexo 3. Descriptivo de cargo – Cajero

| | | | | | |
|--|-----------------------|--------------------------------|---------------------------------|-----------------|---|
| Fecha de elaboración: | 30/04/2019 | Fecha de actualización: | 03/01/2022 | Versión: | 3 |
| 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN | | | | | |
| Denominación del Cargo: | CAJERO | Reporta a: | SUPERVISOR DE SERVICIO Y VENTAS | | |
| Área: | OPERACIONES Y SOPORTE | Le reportan: | N/A | | |
| Rol del Cargo: | OPERATIVO | | | | |
| 2. MISIÓN | | | | | |
| Realizar el proceso eficiente de los depósitos, retiros y otras transacciones solicitadas por los Socios / Clientes a fin de brindar un servicio de calidad y transparencia. | | | | | |
| 3. DIMENSIONES | | | | | |
| Manejo de efectivo de hasta 5000 dólares. | | | | | |
| 4. ORGANIGRAMA | | | | | |
| <pre> graph TD A[Supervisor de Servicio y Ventas] --- B[Ejecutivo de Servicio y Ventas] A --- C[Cajero] </pre> | | | | | |
| 5. RESPONSABILIDADES / FUNCIONES ESENCIALES DEL CARGO | | | | | |
| Realizar el proceso eficiente de los depósitos, retiros y otras transacciones (puntomático) solicitadas por los Socios / Clientes a fin de brindar un servicio de calidad y transparencia. | | | | | |
| Realizar el cuadre de diario de caja a fin de garantizar el cumplimiento de los procesos con cero errores, sin faltantes, sobrantes o reversos. | | | | | |

| | | | |
|---|--|--|---|
| Asegurar el cumplimiento de los procesos de autenticación de socios /clientes a fin de garantizar la transparencia de las transacciones que ejecuten. | | | |
| Más otras funciones, actividades, tareas y demás asignaciones que la Institución así lo requiera. | | | |
| 6. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS QUE IMPACTAN EN LA MISIÓN DEL CARGO | | | |
| RELACIONES INTERNAS | | MOTIVO | |
| Colaboradores | | Consultas, Transaccionalidad en Servicio al Cliente. | |
| Jefe de Servicios y Ventas | | Control y cumplimiento de políticas y procedimientos, imagen, atención y servicio al cliente. | |
| Cumplimiento | | Procesos de prevención de lavado de activos. | |
| Supervisor de Servicios | | Cumplimiento de políticas y procedimientos, control de manejo de valores, efectivo y documentos, imagen, atención y servicio al cliente. | |
| RELACIONES EXTERNAS | | MOTIVO | |
| Socio / Cliente | | Transaccionalidad en temas de servicio al cliente. | |
| 7. TOMA DE DECISIONES | | | |
| DECISIONES QUE TOMA EL CARGO | | DECISIONES QUE PUEDE SUGERIR EL CARGO | |
| N/A | | N/A | |
| 8. ROLES | | | |
| COMITÉS INTERNOS | | ACTIVIDAD | |
| N/A | | N/A | |
| COMITÉS EXTERNOS | | ACTIVIDAD | |
| N/A | | N/A | |
| REPRESENTACIONES | | ACTIVIDAD | |
| N/A | | N/A | |
| 9. INSTRUCCIÓN | | | |
| Nivel de Instrucción Formal: | Tercer nivel (egresado/cursando) | Tiempo de Experiencia: | 1 año |
| Título Requerido: | Ingeniería Comercial, Economía, Banca y Finanzas o carreras afines | Especificidad de la Experiencia: | En otras instituciones financieras en cajas |
| 10. COMPETENCIAS TÉCNICAS | | 11. EQUIPOS / HERRAMIENTAS / SUMINISTROS | |

| | |
|--|---|
| Manejo de efectivo | Computadora |
| Conteo y fajado de dinero | Impresora |
| Ley de cheques | Contadora de monedas y billetes |
| Prevención de Lavado de activos | Internet / Intranet |
| Grafología | Calculadora |
| 12. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES | |
| SENSIBILIDAD INTERPERSONAL | Es la capacidad de escuchar y entender de manera empática los pensamientos, sentimientos e intereses de los demás, poniéndose en el lugar de ellos con un interés genuino por comprender sus puntos de vista y actuar en función de este entendimiento. Es justo y compasivo aún en la toma de decisiones difíciles. |
| AMBICIÓN POR TRASCENDER | Apoyar e instrumentar soluciones comprometidas por completo con el logro de los objetivos institucionales. Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia; para establecer objetivos de desempeño más altos que el promedio y alcanzarlos con éxito. Desear y ejecutar acciones que impulsen su crecimiento continuo, el de sus compañeros y el de la institución. |
| COMPROMISO | Es la habilidad y deseo para actuar de manera alineada con las necesidades, prioridades y metas de la organización. Sentir como propios los objetivos de la organización y apoyar a su consecución a través de la prevención de los posibles obstáculos que puedan surgir. Manejar con optimismo circunstancias complejas o ambiguas y obtener resultados a pesar de ello. |
| CONFIABILIDAD E INTEGRIDAD | Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Ser confiable y confiar en la organización y en mis compañeros. Actuar de manera transparente, comunicando de manera abierta y directa las intenciones, ideas y sentimientos. Dialogar abiertamente acerca de mis objeciones y desacuerdos para construir confianza. |
| 13. COMPETENCIAS DEL CARGO | |
| COMPROMISO CON LA CALIDAD DEL TRABAJO | Actuar con velocidad y sentido de urgencia. Compromiso constante por mantenerse actualizado en temas de su especialidad. |
| COMUNICACIÓN EFECTIVA | Escuchar, entender a las personas para transmitir de forma clara y oportuna la información requerida por los demás, a fin de mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formal e informal. |
| ORIENTACIÓN AL CLIENTE | Hacer un esfuerzo por descubrir y resolver las necesidades de los demás. Es el deseo de ayudar o servir a otros, de suplir sus necesidades. Implica asociarse con el cliente, y centrarse en su satisfacción. |
| TRABAJO BAJO PRESIÓN | Mantener un alto nivel de desempeño aún en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de las jornadas prolongadas. |

(Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso, 2022)

Anexo 4. Descriptivo de cargo – Ejecutivo de Servicio y Ventas

| | | | | | |
|--|--------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|-----------------|---|
| Fecha de elaboración: | 30/04/2019 | Fecha de actualización: | 03/01/2022 | Versión: | 3 |
| 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN | | | | | |
| Denominación del Cargo: | EJECUTIVO DE SERVICIO Y VENTAS | Reporta a: | SUPERVISOR DE SERVICIO Y VENTAS | | |
| Área: | OPERACIONES Y SOPORTE | Le reportan: | N/A | | |
| Rol del Cargo: | OPERATIVO | | | | |
| 2. MISIÓN | | | | | |
| Brindar asesoría y una atención de calidad a los socios / clientes, asegurando el cumplimiento de políticas y procedimientos a fin generar fidelización y garantizar un servicio eficiente. | | | | | |
| 3. DIMENSIONES | | | | | |
| Riesgo por el manejo de efectivo, documentos valores y tarjetas de débito. | | | | | |
| 4. ORGANIGRAMA | | | | | |
| <pre> graph TD A[Supervisor de Servicio y Ventas] --> B[Ejecutivo de Servicio y Ventas] A --> C[Cajero] </pre> | | | | | |
| 5. RESPONSABILIDADES / FUNCIONES ESENCIALES DEL CARGO | | | | | |
| Gestionar y asesorar a los socios / clientes en la apertura de cuentas, venta de seguros, promoción y venta de tarjetas de débito y crédito a fin de generar fidelización de los clientes y mayores ingresos a la institución. | | | | | |
| Asegurar el cumplimiento de los procesos de autenticación de socios /clientes a fin de garantizar la transparencia de las transacciones que ejecuten. | | | | | |
| Brindar una adecuada atención y asesoría en los procesos de postventa (bloqueos, consultas, cambio de intervinientes, etc.) a fin de cumplir con los requerimientos de los socios / clientes, entregando un servicio de calidad. | | | | | |
| Realizar los desembolsos aprobados por el área de negocios de los créditos y realizar la liquidación respectiva a fin de cumplir con los requerimientos de los socios / clientes. | | | | | |

| | | | |
|---|--|---|---|
| Ingresar y dar seguimiento a las quejas y reclamos de clientes a fin de cumplir con el tiempo establecido de respuesta. | | | |
| Más otras funciones, actividades, tareas y demás asignaciones que la Institución así lo requiera. | | | |
| 6. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS QUE IMPACTAN EN LA MISIÓN DEL CARGO | | | |
| RELACIONES INTERNAS | | MOTIVO | |
| Operaciones y Soporte | | Consultas, Transaccionalidad en Servicio al Cliente. | |
| Operaciones y Soporte | | Control y cumplimiento de políticas y procedimientos, imagen, atención y servicio al cliente. | |
| Cumplimiento | | Procesos de prevención de lavado de activos. | |
| Marketing y Medios de Pago | | Cumplimiento de políticas y procedimientos, manejo de valores, efectivo y documentos, imagen, atención y servicio al cliente. | |
| Innovación y Experiencia | | Información de quejas y reclamos de socios / clientes, envío de información en procesos de cámara. | |
| RELACIONES EXTERNAS | | MOTIVO | |
| Socio / Cliente | | Transaccionalidad en temas de servicio al cliente. | |
| TEVCOL | | Recepción y entrega de dinero efectivo. | |
| 7. TOMA DE DECISIONES | | | |
| DECISIONES QUE TOMA EL CARGO | | DECISIONES QUE PUEDE SUGERIR EL CARGO | |
| Atención y servicio al cliente. | | Mejoras en procesos | |
| N/A | | Control de gastos | |
| 8. ROLES | | | |
| COMITÉS INTERNOS | | ACTIVIDAD | |
| N/A | | N/A | |
| COMITÉS EXTERNOS | | ACTIVIDAD | |
| N/A | | N/A | |
| REPRESENTACIONES | | ACTIVIDAD | |
| N/A | | N/A | |
| 9. INSTRUCCIÓN | | | |
| Nivel de Instrucción Formal: | Tercer nivel (egresado/cursando) | Tiempo de Experiencia: | 1 - 2 años |
| Título Requerido: | Ingeniería Comercial, Economía, Banca y Finanzas o carreras afines | Especificidad de la Experiencia: | En otras instituciones financieras en áreas de servicio y atención al cliente y operativas. |
| 10. COMPETENCIAS TÉCNICAS | | 11. EQUIPOS / HERRAMIENTAS / SUMINISTROS | |

| | |
|--|---|
| Técnicas de atención y servicio al cliente | Computadora |
| Manejo de quejas y reclamos | Impresora / Copiadora / Scanner |
| Técnica para la venta de productos financieros | Teléfono |
| Grafología para identificación de firmas | Internet / Intranet |
| 12. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES | |
| SENSIBILIDAD INTERPERSONAL | Es la capacidad de escuchar y entender de manera empática los pensamientos, sentimientos e intereses de los demás, poniéndose en el lugar de ellos con un interés genuino por comprender sus puntos de vista y actuar en función de este entendimiento. Es justo y compasivo aún en la toma de decisiones difíciles. |
| AMBICIÓN POR TRASCENDER | Apoyar e instrumentar soluciones comprometidas por completo con el logro de los objetivos institucionales. Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia; para establecer objetivos de desempeño más altos que el promedio y alcanzarlos con éxito. Desear y ejecutar acciones que impulsen su crecimiento continuo, el de sus compañeros y el de la institución. |
| COMPROMISO | Es la habilidad y deseo para actuar de manera alineada con las necesidades, prioridades y metas de la organización. Sentir como propios los objetivos de la organización y apoyar a su consecución a través de la prevención de los posibles obstáculos que puedan surgir. Manejar con optimismo circunstancias complejas o ambiguas y obtener resultados a pesar de ello. |
| CONFIABILIDAD E INTEGRIDAD | Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Ser confiable y confiar en la organización y en mis compañeros. Actuar de manera transparente, comunicando de manera abierta y directa las intenciones, ideas y sentimientos. Dialogar abiertamente acerca de mis objeciones y desacuerdos para construir confianza. |
| 13. COMPETENCIAS DEL CARGO | |
| COMPROMISO CON LA CALIDAD DEL TRABAJO | Actuar con velocidad y sentido de urgencia. Compromiso constante por mantenerse actualizado en temas de su especialidad. |
| COMUNICACIÓN EFECTIVA | Escuchar, entender a las personas para transmitir de forma clara y oportuna la información requerida por los demás, a fin de mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formal e informal. |
| ORIENTACIÓN AL CLIENTE | Hacer un esfuerzo por descubrir y resolver las necesidades de los demás. Es el deseo de ayudar o servir a otros, de suplir sus necesidades. Implica asociarse con el cliente, y centrarse en su satisfacción. |
| RESPONSABILIDAD | Demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad, con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional. |
| TRABAJO BAJO PRESIÓN | Mantener un alto nivel de desempeño aún en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de las jornadas prolongadas- |

Anexo 5. Descriptivo de cargo – Supervisor de Servicio y Ventas

| | | | | | |
|---|---------------------------------|--------------------------------|--|-----------------|---|
| Fecha de elaboración: | 30/04/2019 | Fecha de actualización: | 03/01/2022 | Versión: | 3 |
| 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN | | | | | |
| Denominación del Cargo: | SUPERVISOR DE SERVICIO Y VENTAS | Reporta a: | JEFE DE SERVICIO Y VENTAS | | |
| Área: | OPERACIONES Y SOPORTE | Le reportan: | EJECUTIVO DE SERVICIO Y VENTAS; CAJERO | | |
| Rol del Cargo: | TÁCTICO | | | | |
| 2. MISIÓN | | | | | |
| Supervisar la calidad de servicio de los colaboradores a su cargo (cajeros y ejecutivos de servicio al cliente). Promover la venta de productos que no necesitan asesoría e incentivar el uso de canales virtuales y auto servicio a fin de asegurar altos estándares de calidad y productividad cumpliendo las políticas y procedimientos definidos. | | | | | |
| 3. DIMENSIONES | | | | | |
| Responsables del manejo de efectivo en la agencia y la custodia de documentos valores (\$150 - 200 mil dólares en efectivo) aproximadamente. | | | | | |
| 4. ORGANIGRAMA | | | | | |
| <pre> graph TD A[Jefe de Servicio y Ventas] --- B[Supervisor de Servicio y Ventas] B --- C[Ejecutivo de Servicio y Ventas] B --- D[Cajero] </pre> | | | | | |
| 5. RESPONSABILIDADES / FUNCIONES ESENCIALES DEL CARGO | | | | | |

| | |
|--|--|
| Ejecutar acciones preventivas y correctivas ante las observaciones de los informes de Auditoría, Control Interno, Gerencia de Operaciones y Soporte, y otras áreas a fin de evitar riesgos operativos y reputacionales en la Institución. | |
| Realizar la revisión / verificación y capacitación de procesos relacionados a cajas y servicio al cliente a fin de asegurar el conocimiento y cumplimiento de las políticas, procedimientos y manuales de productos y servicios de la institución. | |
| Administrar el archivo generado en las agencias a fin de garantizar que la información esté completa y segura y gestionar el envío de los documentos requeridos por custodia de valores. | |
| Administrar y custodiar el efectivo y documentos valorados de la agencia (efectivo, pólizas, cheques, tarjetas de débito y crédito emitidas) a fin de minimizar el riesgo de pérdidas y garantizar el servicio. | |
| Garantizar el correcto funcionamiento de los cajeros automáticos asegurando su funcionalidad con los suministros y dinero a fin de garantizar un adecuado servicio a socios / clientes. | |
| Asegurar que los colaboradores a su cargo mantengan una buena imagen, atención y servicio al cliente a fin de asegurar estándares de calidad en el servicio al socio / cliente. | |
| Más otras funciones, actividades, tareas y demás asignaciones que la Institución así lo requiera. | |
| 6. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS QUE IMPACTAN EN LA MISIÓN DEL CARGO | |
| RELACIONES INTERNAS | MOTIVO |
| Negocios | Por firma de pólizas y entrega de stock de pólizas; Soporte en la apertura de cuentas y desembolsos de crédito. |
| Negocios | Arqueos de bóveda y cajeros automáticos, administración conjunta del personal. |
| Operaciones y Soporte | Entrega de documentación. |
| Marketing y Medios de Pago | Entrega de promociones, información a socios. |
| Operaciones y Soporte | Solicitud de suministros y requerimientos generales. |
| Finanzas | Entrega de tarjetas de débito y crédito, cuadros de cajas y bóveda, transferencia, cámara de compensación y otros. |
| Legal | Revisión de documentación y autorizaciones de excepción de documentación legal. |
| Riesgos | Reporte y seguimiento a riesgos operativos. |
| Auditoría | Procesos de auditoría, cierre de observaciones, reporte de problemas y riesgos presentados en la agencia. |
| Talento Humano | Apoyo en temas de administración del Talento Humano. |
| Innovación y Experiencia | Reporte y solución a problemas de los sistemas. |
| Finanzas | Dudas / consultas cheques Cooprogreso. |
| RELACIONES EXTERNAS | MOTIVO |
| TEVCOL | Recepción y entrega de dinero efectivo. |
| Soporte de ATM - Tecnasa | Soporte técnico ATM. |
| 7. TOMA DE DECISIONES | |
| DECISIONES QUE TOMA EL CARGO | DECISIONES QUE PUEDE SUGERIR EL CARGO |
| Permisos y vacaciones del personal | Reemplazos de personal. |
| Aprobación de transferencias | Cupos de efectivo en las agencias. |
| Firma de cheques | Mejoras a los procesos y cambios de políticas. |

| | | | |
|---|---|--|--|
| Excepción de huella | | N/A | |
| Llamados de atención | | N/A | |
| 8. ROLES | | | |
| COMITÉS INTERNOS | | ACTIVIDAD | |
| Comité de calidad en agencias | | Evaluación de la calidad de servicio en cada una de las agencias | |
| COMITÉS EXTERNOS | | ACTIVIDAD | |
| N/A | | N/A | |
| REPRESENTACIONES | | ACTIVIDAD | |
| N/A | | N/A | |
| 9. INSTRUCCIÓN | | | |
| Nivel de Instrucción Formal: | Tercer nivel (titulado/egresado) | Tiempo de Experiencia: | de 1 a 3 años |
| Título Requerido: | Ingeniería Comercial, Economía, Banca y Finanzas o carreras afines | Especificidad de la Experiencia: | En otras instituciones financieras en áreas de servicio y atención al cliente y operativas |
| 10. COMPETENCIAS TÉCNICAS | | 11. EQUIPOS / HERRAMIENTAS / SUMINISTROS | |
| Conocimiento y uso de cajeros automáticos | | Computadora | |
| Manejo de flujo de efectivo | | Impresora / Copiadora / Scanner | |
| Programas informáticos (Office) | | Teléfono | |
| N/A | | Internet / Intranet | |
| 12. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES | | | |
| SENSIBILIDAD INTERPERSONAL | Es la capacidad de escuchar y entender de manera empática los pensamientos, sentimientos e intereses de los demás, poniéndose en el lugar de ellos con un interés genuino por comprender sus puntos de vista y actuar en función de este entendimiento. Es justo y compasivo aún en la toma de decisiones difíciles. | | |
| AMBICIÓN POR TRASCENDER | Apoyar e instrumentar soluciones comprometidas por completo con el logro de los objetivos institucionales. Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia; para establecer objetivos de desempeño más altos que el promedio y alcanzarlos con éxito. Desear y ejecutar acciones que impulsen su crecimiento continuo, el de sus compañeros y el de la institución. | | |
| COMPROMISO | Es la habilidad y deseo para actuar de manera alineada con las necesidades, prioridades y metas de la organización. Sentir como propios los objetivos de la organización y apoyar a su consecución a través de la prevención de los posibles obstáculos que puedan surgir. Manejar con optimismo circunstancias complejas o ambiguas y obtener resultados a pesar de ello. | | |

| | |
|-----------------------------------|---|
| CONFIABILIDAD E INTEGRIDAD | Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Ser confiable y confiar en la organización y en mis compañeros. Actuar de manera transparente, comunicando de manera abierta y directa las intenciones, ideas y sentimientos. Dialogar abiertamente acerca de mis objeciones y desacuerdos para construir confianza. |
| 13. COMPETENCIAS DEL CARGO | |
| LIDERAZGO | Asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar talentos, lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante. Lograr respaldo de sus superiores. |
| PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN | Capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. |
| ORIENTACIÓN AL SERVICIO | Hacer un esfuerzo por descubrir y resolver las necesidades de los demás. Es el deseo de ayudar o servir a otros, de suplir sus necesidades. Implica asociarse con el cliente, y centrarse en su satisfacción. |
| PENSAMIENTO ANALÍTICO | Comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar. |
| ORIENTACIÓN AL DETALLE | Es la preocupación continua por comprobar y controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en que las responsabilidades y funciones asignadas estén claramente asignadas. |

(Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso, 2022)

Anexo 6. Descriptivo de cargo – Cobrador Extrajudicial

| | | | | | |
|---|------------------------|--------------------------------|-------------------|-----------------|---|
| Fecha de elaboración: | 30/4/2019 | Fecha de actualización: | 03/01/2022 | Versión: | 3 |
| 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN | | | | | |
| Denominación del Cargo: | COBRADOR EXTRAJUDICIAL | Reporta a: | JEFE DE COBRANZAS | | |
| Área: | NEGOCIOS | Le reportan: | N/A | | |
| Rol del Cargo: | OPERATIVO | | | | |
| 2. MISIÓN | | | | | |
| Realizar gestión de cobranza de contención y liberación de la cartera vencida en campo a fin de mantener los indicadores mínimos requeridos por la institución. | | | | | |
| 3. DIMENSIONES | | | | | |
| Cumplimiento de las metas asignadas en cuanto al indicador de mora, cartera en riesgo y mora ampliada. Recuperación de cuotas, refinanciamientos, mediaciones y negociaciones | | | | | |
| 4. ORGANIGRAMA | | | | | |
| <pre> graph TD A[Jefe de Cobranzas] --- B[Cobrador Extrajudicial] </pre> | | | | | |
| 5. RESPONSABILIDADES / FUNCIONES ESENCIALES DEL CARGO | | | | | |
| Gestionar la cartera vencida para lograr la recuperación de la misma y mejorar los indicadores de la gestión de mora. | | | | | |
| Administrar cartera vencida conjuntamente con los oficiales de crédito y jefatura de agencia a fin de que se cumplan los presupuestos de mora ampliada y cartera en riesgo. | | | | | |
| Realizar el ingreso en el sistema de cobranzas correspondiente las gestiones realizadas a fin de mantener una comunicación con todas las personas involucradas en el proceso de cobranza. | | | | | |

| Cumplir la política en relación a los recibos de cobro en campo para garantizar que el dinero entregado por los socios este registrado en sus cuentas. | | | |
|--|---|---|---|
| Gestionar la cobranza de la provisión a fin de lograr la recuperación efectiva de la misma y mejorar los resultados del área. | | | |
| Más otras funciones, actividades, tareas y demás asignaciones que la Institución así lo requiera. | | | |
| 6. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS QUE IMPACTAN EN LA MISIÓN DEL CARGO | | | |
| RELACIONES INTERNAS | | MOTIVO | |
| Oficial de Crédito | | Gestión de cobranzas por estados de carteras vencidas. | |
| Jefe de Agencia | | Informe y gestión de cobranzas. | |
| Cobranzas | | Reporte de sus gestiones individuales. | |
| RELACIONES EXTERNAS | | MOTIVO | |
| Socios | | Gestión de cobranzas. | |
| 7. TOMA DE DECISIONES | | | |
| DECISIONES QUE TOMA EL CARGO | | DECISIONES QUE PUEDE SUGERIR EL CARGO | |
| Compromiso de pago con los socios | | Asignaciones de socios a la cartera legal. | |
| N/A | | Estrategia para mejorar la recuperación. | |
| 8. ROLES | | | |
| COMITÉS INTERNOS | | ACTIVIDAD | |
| Comité Comercial | | Reporte de gestión de cobranza por agencia y por oficial de crédito | |
| COMITÉS EXTERNOS | | ACTIVIDAD | |
| N/A | | N/A | |
| RREPRESENTACIONES | | ACTIVIDAD | |
| N/A | | N/A | |
| 9. INSTRUCCIÓN | | | |
| Nivel de Instrucción Formal: | Tercer nivel (titulado/cursando) | Tiempo de Experiencia: | 2 años |
| Título Requerido: | Finanzas, Administración de Empresas, Economía, Legal o carreras afines | Especificidad de la Experiencia: | Gestión de cobranza efectiva, acuerdos de pago, refinanciamientos, evaluación crediticia, técnicas de negociación |
| 10. COMPETENCIAS TÉCNICAS | | 11. EQUIPOS / HERRAMIENTAS / SUMINISTROS | |

| | |
|---|--|
| Manejo de Programas Informáticos (OFFICE) | Computadora |
| Manejo de objeciones | Impresora / Copiadora / Scanner |
| Sistema Denarius | Teléfono |
| Análisis financiero | Internet / Intranet |
| N/A | Celular |
| 12. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES | |
| SENSIBILIDAD INTERPERSONAL | Es la capacidad de escuchar y entender de manera empática los pensamientos, sentimientos e intereses de los demás, poniéndose en el lugar de ellos con un interés genuino por comprender sus puntos de vista y actuar en función de este entendimiento. Es justo y compasivo aún en la toma de decisiones difíciles. |
| AMBICIÓN POR TRASCENDER | Apoyar e instrumentar soluciones comprometido por completo con el logro de los objetivos institucionales. Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia; para establecer objetivos de desempeño más altos que el promedio y alcanzarlos con éxito. Desear y ejecutar acciones que impulsen su crecimiento continuo, el de sus compañeros y el de la institución. |
| COMPROMISO | Es la habilidad y deseo para actuar de manera alineada con las necesidades, prioridades y metas de la organización. Sentir como propios los objetivos de la organización y apoyar a su consecución a través de la prevención de los posibles obstáculos que puedan surgir. Manejar con optimismo circunstancias complejas o ambiguas y obtener resultados a pesar de ello. |
| CONFIABILIDAD E INTEGRIDAD | Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Ser confiable y confiar en la organización y en mis compañeros. Actuar de manera transparente, comunicando de manera abierta y directa las intenciones, ideas y sentimientos. Dialogar abiertamente acerca de mis objeciones y desacuerdos para construir confianza. |
| 13. COMPETENCIAS DEL CARGO | |
| ADAPTACIÓN AL CAMBIO | Identificar y comprender rápidamente los cambios en las organizaciones tanto interno como externo, para transformar debilidades en fortalezas. |
| NEGOCIACIÓN EFECTIVA | Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar, planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona. |
| COMUNICACIÓN EFECTIVA | Escuchar, entender a las personas para transmitir de forma clara y oportuna la información requerida por los demás, a fin de mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales. |
| ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS | Orientar comportamientos propios y ajenos hacia la consecución de objetivos mediante marcar estándares de calidad, fijar metas desafiantes, mejorar y mantener altos niveles de rendimiento. Implica establecer indicadores de logro y hacer el seguimiento permanente. |
| ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE | Hacer un esfuerzo por descubrir y resolver las necesidades de los demás. Es el deseo de ayudar o servir a otros, de suplir sus necesidades. Implica asociarse con el cliente, y centrarse en su satisfacción. |

Anexo 7. Descriptivo de cargo – Oficial de Crédito Comunal

| | | | | | |
|--|----------------------------|--------------------------------|----------------------------|-----------------|---|
| Fecha de elaboración: | 30/4/2019 | Fecha de actualización: | 03/01/2022 | Versión: | 3 |
| 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN | | | | | |
| Denominación del Cargo: | OFICIAL DE CRÉDITO COMUNAL | Reporta a: | SUPERVISOR CRÉDITO COMUNAL | | |
| Área: | NEGOCIOS | Le reportan: | N/A | | |
| Rol del Cargo: | OPERATIVO | | | | |
| 2. MISIÓN | | | | | |
| Promocionar, asesorar y gestionar las etapas de la metodología grupal a fin de fomentar a que más socios accedan a créditos para el fortalecimiento de capital de trabajo. | | | | | |
| 3. DIMENSIONES | | | | | |
| Control de cartera en riesgo y mora ampliada. Cumplimiento de meta presupuestado anual. Crecimiento en número de operaciones. Crecimiento en número de grupos. Control de cartera en riesgo y mora ampliada. | | | | | |
| 4. ORGANIGRAMA | | | | | |
| <pre> graph TD A[Supervisor Crédito Comunal] --- B[Oficial de Crédito Comunal] </pre> | | | | | |
| 5. RESPONSABILIDADES / FUNCIONES ESENCIALES DEL CARGO | | | | | |
| Promocionar el producto comunal en campo para la conformación de grupos comunales a fin de lograr la captación de nuevos socios. | | | | | |
| Formar nuevos grupos de clientes para posibles asignaciones de crédito basada en la metodología de banca comunal a fin de dar cumplimiento al presupuesto mensual asignado. | | | | | |

| | | | |
|--|--|---|--|
| Administrar la cartera vigente de clientes a fin de efectuar las recapitalizaciones efectivas, logrando así la fidelización de los socios. | | | |
| Gestionar la recuperación de la cartera vencida con el objetivo de dar cumplimiento a los indicadores establecidos por la institución. | | | |
| Más otras funciones, actividades, tareas y demás asignaciones que la Institución así lo requiera. | | | |
| 6. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS QUE IMPACTAN EN LA MISIÓN DEL CARGO | | | |
| RELACIONES INTERNAS | | MOTIVO | |
| Jefe de agencia | | Aprobación de flujos de crédito, evaluación y seguimiento de la gestión de cartera asignada a cada oficial. | |
| Cobranzas | | Gestión de cobranzas. | |
| Experiencia Cliente | | Procesos de desembolso, coordinación de apertura de cuentas. | |
| UPIC | | Revisión y aprobación de files de crédito | |
| RELACIONES EXTERNAS | | MOTIVO | |
| Socios / clientes | | Atender los requerimientos y solicitudes en canales físicos y digitales para generar nuevos negocios . | |
| 7. TOMA DE DECISIONES | | | |
| DECISIONES QUE TOMA EL CARGO | | DECISIONES QUE PUEDE SUGERIR EL CARGO | |
| Recomendación para comité de crédito | | Mejora en procesos y políticas de crédito | |
| 8. ROLES | | | |
| COMITÉS INTERNOS | | ACTIVIDAD | |
| N/A | | N/A | |
| COMITÉS EXTERNOS | | ACTIVIDAD | |
| N/A | | N/A | |
| RREPRESENTACIONES | | ACTIVIDAD | |
| N/A | | N/A | |
| 9. INSTRUCCIÓN | | | |
| Nivel de Instrucción Formal: | Tercer nivel (egresado/cursando) | Tiempo de Experiencia: | Mínimo: 3-4 años |
| Título Requerido: | Ingeniería Comercial, Administración de Empresas, Economía, Finanzas o carreras afines | Especificidad de la Experiencia: | Análisis de crédito Administración de personal Riesgos Facilitador Ventas Análisis financiero |
| 10. COMPETENCIAS TÉCNICAS | | 11. EQUIPOS / HERRAMIENTAS / SUMINISTROS | |

| | |
|---|--|
| Metodología producto comunal | Computadora |
| Análisis crediticio | Impresora / Copiadora / Scanner |
| Riesgo crediticio | Teléfono |
| Análisis financiero | Internet / Intranet |
| Gestión comercial | Identificación |
| 12. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES | |
| SENSIBILIDAD INTERPERSONAL | Es la capacidad de escuchar y entender de manera empática los pensamientos, sentimientos e intereses de los demás, poniéndose en el lugar de ellos con un interés genuino por comprender sus puntos de vista y actuar en función de este entendimiento. Es justo y compasivo aún en la toma de decisiones difíciles. |
| AMBICIÓN POR TRASCENDER | Apoyar e instrumentar soluciones comprometido por completo con el logro de los objetivos institucionales. Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia; para establecer objetivos de desempeño más altos que el promedio y alcanzarlos con éxito. Desear y ejecutar acciones que impulsen su crecimiento continuo, el de sus compañeros y el de la institución. |
| COMPROMISO | Es la habilidad y deseo para actuar de manera alineada con las necesidades, prioridades y metas de la organización. Sentir como propios los objetivos de la organización y apoyar a su consecución a través de la prevención de los posibles obstáculos que puedan surgir. Manejar con optimismo circunstancias complejas o ambiguas y obtener resultados a pesar de ello. |
| CONFIABILIDAD E INTEGRIDAD | Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Ser confiable y confiar en la organización y en mis compañeros. Actuar de manera transparente, comunicando de manera abierta y directa las intenciones, ideas y sentimientos. Dialogar abiertamente acerca de mis objeciones y desacuerdos para construir confianza. |
| 13. COMPETENCIAS DEL CARGO | |
| NEGOCIACIÓN EFECTIVA | Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar, planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona. |
| ORIENTACIÓN AL CLIENTE | Hacer un esfuerzo por descubrir y resolver las necesidades de los demás. Es el deseo de ayudar o servir a otros, de suplir sus necesidades. Implica asociarse con el cliente, y centrarse en su satisfacción. |
| ORIENTACIÓN AL LOGRO | Disposición total a los resultados, la eficacia y el interés por los estándares. Personas centradas en la mejora, en ser emprendedores y optimizar el uso de recursos. Es la preocupación por trabajar bien o para competir contra un estándar de excelencia. |
| PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CALIDAD | Es la preocupación continua por comprobar y controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en que las responsabilidades y funciones asignadas estén claramente asignadas. |

(Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso, 2022)

Anexo 8. Descriptivo de cargo – Oficial de Inversiones

| | | | | | |
|---|------------------------|--------------------------------|---------------------|-----------------|---|
| Fecha de elaboración: | 30/4/2019 | Fecha de actualización: | 03/01/2022 | Versión: | 3 |
| 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN | | | | | |
| Denominación del Cargo: | OFICIAL DE INVERSIONES | Reporta a: | JEFE DE INVERSIONES | | |
| Área: | NEGOCIOS | Le reportan: | N/A | | |
| Rol del Cargo: | OPERATIVO | | | | |
| 2. MISIÓN | | | | | |
| Gestionar la captación de depósitos a plazo para la Cooperativa y mantener una relación empática con los clientes a fin de fidelizar y posicionar a la institución en el mercado. | | | | | |
| 3. DIMENSIONES | | | | | |
| Cumplimiento de presupuesto de crecimiento de depósitos a plazo asignado. Cumplimiento de presupuesto de disminución de tasa promedio ponderada asignada | | | | | |
| 4. ORGANIGRAMA | | | | | |
| <pre> graph TD A[Jefe de Inversiones] --- B[Oficial de Inversiones] </pre> | | | | | |
| 5. RESPONSABILIDADES / FUNCIONES ESENCIALES DEL CARGO | | | | | |
| Conocer el comportamiento y nichos del mercado con el fin de realizar negociaciones efectivas e incrementar el portafolio de inversiones y ahorros. | | | | | |
| Mantener e incrementar el portafolio de inversiones considerando la necesidad de la institución respecto a plazo y tasas a fin de cumplir con el presupuesto anual establecido. | | | | | |
| Realizar visitas permanentes y personalizadas a los clientes a fin de mantener un servicio de calidad, calidez y mantener estándares óptimos de servicio. | | | | | |

| | | | |
|---|--|--|--|
| Mantener la información y documentación de clientes actualizada a fin de cumplir con lo dispuesto en la política de cumplimiento (prevención de lavado de activos). | | | |
| Más otras funciones, actividades, tareas y demás asignaciones que la Institución así lo requiera. | | | |
| 6. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS QUE IMPACTAN EN LA MISIÓN DEL CARGO | | | |
| RELACIONES INTERNAS | | MOTIVO | |
| Experiencia Cliente | | Aprobación de flujos de débito de cuenta, efectivo, entrega de pólizas y firmas autorizadas. | |
| Jefe de agencia | | Acompañamiento en atención a inversionistas, firmas de pólizas, cumplimiento de indicadores, procedimientos y políticas. | |
| Planificación y Finanzas - Tesorería | | Aprobación de tasas. | |
| Cumplimiento | | Envío de anexos de licitud de fondos. | |
| RELACIONES EXTERNAS | | MOTIVO | |
| Socios - Clientes | | Inversiones | |
| 7. TOMA DE DECISIONES | | | |
| DECISIONES QUE TOMA EL CARGO | | DECISIONES QUE PUEDE SUGERIR EL CARGO | |
| N/A | | Mejora en procesos y políticas de inversiones | |
| 8. ROLES | | | |
| COMITÉS INTERNOS | | ACTIVIDAD | |
| N/A | | N/A | |
| COMITÉS EXTERNOS | | ACTIVIDAD | |
| N/A | | N/A | |
| RREPRESENTACIONES | | ACTIVIDAD | |
| N/A | | N/A | |
| 9. INSTRUCCIÓN | | | |
| Nivel de Instrucción Formal: | Tercer nivel (egresado/cursando) | Tiempo de Experiencia: | 1 a 3 años |
| Título Requerido: | Ingeniería Comercial, Administración de Empresas, Economía, Finanzas o carreras afines | Especificidad de la Experiencia: | Manejo de tasas de interés, plazos, portafolio de clientes, negociación con clientes |
| 10. COMPETENCIAS TÉCNICAS | | 11. EQUIPOS / HERRAMIENTAS / SUMINISTROS | |
| Comunicación efectiva | | Computadora | |

| | |
|--|--|
| Análisis financiero | Impresora / Copiadora / Scanner |
| Balances contables | Teléfono/ celular |
| Negociación efectiva | Internet / Intranet |
| Gestión comercial | N/A |
| 12. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES | |
| SENSIBILIDAD INTERPERSONAL | Es la capacidad de escuchar y entender de manera empática los pensamientos, sentimientos e intereses de los demás, poniéndose en el lugar de ellos con un interés genuino por comprender sus puntos de vista y actuar en función de este entendimiento. Es justo y compasivo aún en la toma de decisiones difíciles. |
| AMBICIÓN POR TRASCENDER | Apoyar e instrumentar soluciones comprometido por completo con el logro de los objetivos institucionales. Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia; para establecer objetivos de desempeño más altos que el promedio y alcanzarlos con éxito. Desear y ejecutar acciones que impulsen su crecimiento continuo, el de sus compañeros y el de la institución. |
| COMPROMISO | Es la habilidad y deseo para actuar de manera alineada con las necesidades, prioridades y metas de la organización. Sentir como propios los objetivos de la organización y apoyar a su consecución a través de la prevención de los posibles obstáculos que puedan surgir. Manejar con optimismo circunstancias complejas o ambiguas y obtener resultados a pesar de ello. |
| CONFIABILIDAD E INTEGRIDAD | Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Ser confiable y confiar en la organización y en mis compañeros. Actuar de manera transparente, comunicando de manera abierta y directa las intenciones, ideas y sentimientos. Dialogar abiertamente acerca de mis objeciones y desacuerdos para construir confianza. |
| 13. COMPETENCIAS DEL CARGO | |
| ADAPTACIÓN AL CAMBIO | Identificar y comprender rápidamente los cambios en las organizaciones tanto interno como externo, para transformar debilidades en fortalezas. |
| TOLERANCIA A LA PRESIÓN | Mantener un alto nivel de desempeño aún en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de las jornadas prolongadas. |
| NEGOCIACIÓN EFECTIVA | Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar, planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona. |
| ORIENTACIÓN AL LOGRO | Disposición total a los resultados, la eficacia y el interés por los estándares. Personas centradas en la mejora, en ser emprendedores y optimizar el uso de recursos. Es la preocupación por trabajar bien o para competir contra un estándar de excelencia. |
| COMUNICACIÓN EFECTIVA | Escuchar, entender a las personas para transmitir de forma clara y oportuna la información requerida por los demás, a fin de mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales. |

(Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso, 2022)

Anexo 9. Descriptivo de cargo – Oficial de Crédito

| | | | | | |
|---|--------------------|--------------------------------|-----------------|-----------------|---|
| Fecha de elaboración: | 30/4/2019 | Fecha de actualización: | 03/01/2022 | Versión: | 3 |
| 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN | | | | | |
| Denominación del Cargo: | OFICIAL DE CRÉDITO | Reporta a: | JEFE DE AGENCIA | | |
| Área: | NEGOCIOS | Le reportan: | N/A | | |
| Rol del Cargo: | OPERATIVO | | | | |
| 2. MISIÓN | | | | | |
| Promocionar, asesorar y gestionar los productos, servicios financieros y no financieros institucionales a fin de administrar la cartera y cumplir con las metas de colocación presupuestadas con un bajo riesgo crediticio. | | | | | |
| 3. DIMENSIONES | | | | | |
| Metas individuales de crecimiento de cartera, control de cartera en riesgo y mora ampliada. Colocación en monto y número de operaciones. | | | | | |
| 4. ORGANIGRAMA | | | | | |
| <pre> graph TD JA[Jefe de Agencia] --- OC[Oficial de Crédito] </pre> | | | | | |
| 5. RESPONSABILIDADES / FUNCIONES ESENCIALES DEL CARGO | | | | | |
| Desarrollar nuevos negocios en las zonas asignadas, ejecutando procesos de promoción y visitas planificadas para cumplir con el presupuesto mensual asignado y generar el posicionamiento de la cooperativa. | | | | | |
| Cumplir con los indicadores de: productividad, crecimiento y mantenimiento de cartera a fin cumplir con los presupuestos asignados. | | | | | |
| Realizar un asesoramiento personalizado a los socios y clientes con el objetivo brindar oportunidades de negocio que permitan su crecimiento y desarrollo. | | | | | |

| Gestionar la cobranza preventiva y la cobranza vencida con el fin de disminuir el saldo en riesgo y mora ampliada. | |
|--|---|
| Evaluar la situación económica y riesgo crediticio in situ del socio y garante con el fin de determinar la capacidad de pago y un análisis del riesgo de acuerdo a las políticas de crédito | |
| Realizar seguimiento de los prospectos agendados previamente y los referidos en campo con el fin de concretar el otorgamiento de créditos institucionales o servicios ofertados por la institución. | |
| Receptar y verificar la documentación crediticia de manera física y digital con el fin determinar la idoneidad de la misma y su cumplimiento de los diferentes procesos | |
| Evaluar la situación económica y riesgo crediticio in situ del socio y garante con el fin de determinar la capacidad de pago y un análisis del riesgo de acuerdo a las políticas de crédito, así como receptor y verificar la documentación crediticia de manera física y digital con el fin determinar la idoneidad de la misma y su cumplimiento de los diferentes procesos. | |
| Más otras funciones, actividades, tareas y demás asignaciones que la Institución así lo requiera. | |
| 6. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS QUE IMPACTAN EN LA MISIÓN DEL CARGO | |
| RELACIONES INTERNAS | MOTIVO |
| Legal | Soporte en la verificación del riesgo legal en garantías reales y asesoramiento y autorización para el cumplimiento de políticas de crédito. (Elaboración de minutas, factibilidad de hipoteca y de prendas, revisión de documentación de la viabilidad de los créditos, poderes generales, absolutos y parcial). |
| Custodia | Entregar documentación que consta en el archivo para la elaboración de un nuevo crédito, autorización de incrementos o disminución de las garantías reales vigentes. |
| Experiencia Cliente | Coordinar el desembolso de créditos, apertura de cuentas bancarias. |
| Cobranzas | Gestionar y coordinar actividades de recuperación de cartera en riesgo y mora ampliada. |
| Innovación y Tecnología | Soporte en el funcionamiento software a través del sistema y mantenimiento de herramientas de trabajo. |
| Riesgos | Revisión y aprobación de files de crédito. |
| RELACIONES EXTERNAS | MOTIVO |
| Socios / clientes | Atender los requerimientos y solicitudes en canales físicos y digitales para generar nuevos negocios . |
| 7. TOMA DE DECISIONES | |
| DECISIONES QUE TOMA EL CARGO | DECISIONES QUE PUEDE SUGERIR EL CARGO |
| Otorgar créditos a socios, que no afecten el riesgo de la cooperativa basados en la política vigente. | Revisión de políticas de crédito |
| Generar negocios de forma integral en base a los socios potenciales. | Mejoras en los procesos |
| 8. ROLES | |
| COMITÉS INTERNOS | ACTIVIDAD |
| N/A | N/A |

| COMITÉS EXTERNOS | | ACTIVIDAD | |
|-------------------------------------|--|--|--|
| N/A | | N/A | |
| RREPRESENTACIONES | | ACTIVIDAD | |
| N/A | | N/A | |
| 9. INSTRUCCIÓN | | | |
| Nivel de Instrucción Formal: | Tercer nivel (titulado/cursando) | Tiempo de Experiencia: | 1 a 3 años |
| Título Requerido: | Ingeniería Comercial, Administración de Empresas, Economía, Finanzas o carreras afines | Especificidad de la Experiencia: | Análisis de crédito, trabajo en campo, gestión de cobranzas, servicio al cliente |
| 10. COMPETENCIAS TÉCNICAS | | 11. EQUIPOS / HERRAMIENTAS / SUMINISTROS | |
| Metodología microcrédito | | Computadora | |
| Análisis crediticio | | Impresora / Copiadora / Scanner | |
| Riesgo crediticio | | Teléfono | |
| Análisis financiero | | Internet / Intranet | |
| Gestión comercial | | Identificación | |
| 12. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES | | | |
| SENSIBILIDAD INTERPERSONAL | Es la capacidad de escuchar y entender de manera empática los pensamientos, sentimientos e intereses de los demás, poniéndose en el lugar de ellos con un interés genuino por comprender sus puntos de vista y actuar en función de este entendimiento. Es justo y compasivo aún en la toma de decisiones difíciles. | | |
| AMBICIÓN POR TRASCENDER | Apoyar e instrumentar soluciones comprometido por completo con el logro de los objetivos institucionales. Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia; para establecer objetivos de desempeño más altos que el promedio y alcanzarlos con éxito. Desear y ejecutar acciones que impulsen su crecimiento continuo, el de sus compañeros y el de la institución. | | |
| COMPROMISO | Es la habilidad y deseo para actuar de manera alineada con las necesidades, prioridades y metas de la organización. Sentir como propios los objetivos de la organización y apoyar a su consecución a través de la prevención de los posibles obstáculos que puedan surgir. Manejar con optimismo circunstancias complejas o ambiguas y obtener resultados a pesar de ello. | | |
| CONFIABILIDAD E INTEGRIDAD | Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Ser confiable y confiar en la organización y en mis compañeros. Actuar de manera transparente, comunicando de manera abierta y directa las intenciones, ideas y sentimientos. Dialogar abiertamente acerca de mis objeciones y desacuerdos para construir confianza. | | |
| 13. COMPETENCIAS DEL CARGO | | | |
| ADAPTACIÓN AL CAMBIO | Identificar y comprender rápidamente los cambios en las organizaciones tanto interno como externo, para transformar debilidades en fortalezas. | | |

| | |
|--|---|
| NEGOCIACIÓN EFECTIVA | Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar, planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona. |
| ORIENTACIÓN AL CLIENTE | Hacer un esfuerzo por descubrir y resolver las necesidades de los demás. Es el deseo de ayudar o servir a otros, de suplir sus necesidades. Implica asociarse con el cliente, y centrarse en su satisfacción. |
| ORIENTACIÓN AL LOGRO | Disposición total a los resultados, la eficacia y el interés por los estándares. Personas centradas en la mejora, en ser emprendedores y optimizar el uso de recursos. Es la preocupación por trabajar bien o para competir contra un estándar de excelencia. |
| PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CALIDAD | Es la preocupación continua por comprobar y controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en que las responsabilidades y funciones asignadas estén claramente asignadas. |

(Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso, 2022)

Anexo 10. Descriptivo de cargo – Jefe de Agencia

| | | | | | |
|--|-----------------|--------------------------------|--------------------|-----------------|---|
| Fecha de elaboración: | 30/4/2019 | Fecha de actualización: | 03/01/2022 | Versión: | 3 |
| 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN | | | | | |
| Denominación del Cargo: | JEFE DE AGENCIA | Reporta a: | JEFE COMERCIAL | | |
| Área: | NEGOCIOS | Le reportan: | OFICIAL DE CRÉDITO | | |
| Rol del Cargo: | TÁCTICO | | | | |
| 2. MISIÓN | | | | | |
| <p>Apoyar y Administrar al equipo de la agencia propiciando una cultura de crecimiento y medición, que asegure un muy buen ambiente de trabajo y excelente calidad de servicio para superar las metas presupuestadas de colocación, captación y recuperación de cartera vencida aportando de manera efectiva a la consecución de los objetivos estratégicos, garantizando un impacto positivo sobre la vida de nuestros socios, clientes y sus familias.</p> | | | | | |
| 3. DIMENSIONES | | | | | |
| <p>Presupuesto anual de agencia: Crecimiento de cartera, depósitos a plazo y depósitos a la vista de acuerdo indicador de crecimiento definido anualmente. Cumplimiento del indicador de mora establecido en el presupuesto.</p> | | | | | |
| 4. ORGANIGRAMA | | | | | |
| <pre> graph TD A[Jefe Comercial] --- B[Jefe de Agencia] B --- C[Oficial de Crédito] </pre> | | | | | |
| 5. RESPONSABILIDADES / FUNCIONES ESENCIALES DEL CARGO | | | | | |

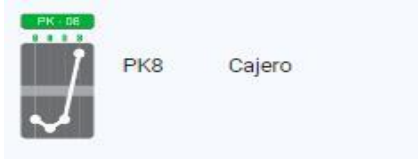
| | |
|---|--|
| Controlar y garantizar el seguimiento del presupuesto de productividad, crecimiento, mantenimiento y recuperación de cartera a fin de garantizar el cumplimiento de metas institucionales. | |
| Acompañar a su equipo de trabajo para realizar la gestión comercial en análisis crediticio, cobranzas y asesoramiento de potenciales clientes. | |
| Controlar el cumplimiento de políticas, procedimientos y metodología que determina la institución y entes de control para cumplir con los procesos de forma adecuada y con los parámetros establecidos. | |
| Participar en el proceso de selección para los cargos inherentes al área de negocios con el objetivo de asegurar la contratación de los perfiles idóneos que contribuyan alcanzar el cumplimiento de las metas y objetivos estratégicos de la institución. | |
| Analizar, recomendar y aprobar las operaciones de crédito, reprogramación de operaciones vencidas (refinanciamiento y reestructuración), en los niveles definidos en la matriz de atribuciones a fin de asegurar el cumplimiento de las políticas establecidas. | |
| Efectuar gestión comercial de colocaciones, captaciones y generación de ingresos no financieros para el cumplimiento del presupuesto. | |
| Administrar de forma integral la agencia en cuanto a infraestructura, imagen, gestión de personal, tiempos de respuesta al cliente interno / externo, clima laboral con el fin de mantener los estándares institucionales | |
| Manejar y establecer estrategias para fomentar un ambiente adecuado laboral para sus colaboradores. | |
| Más otras funciones, actividades, tareas y demás asignaciones que la Institución así lo requiera. | |
| 6. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS QUE IMPACTAN EN LA MISIÓN DEL CARGO | |
| RELACIONES INTERNAS | MOTIVO |
| UPIC | Validación de las solicitudes de crédito recomendadas por los oficiales de crédito. |
| Cobranzas | Definir estrategias de recuperación de operaciones de crédito vencidas. |
| Inversiones | Definir estrategias para el incremento de captaciones. |
| Experiencia Cliente | Mantener los niveles de servicios establecidos y cumplimiento de procesos operativos |
| Departamento Legal Externo | Soporte de legalización de las garantías y documentos legales reales que avalan el otorgamiento de operaciones de crédito. |
| Departamento Legal Interno | Soporte en la gestión de recuperación de operaciones vencidas mediante procesos de mediación o demandas judiciales. |
| Talento Humano | Gestión de clima y cultura organizacional, contratación de nuevos funcionarios. |
| Cumplimiento | cumplimiento de normativa para la prevención de lavados de activos |
| Marketing | Manejo de campañas institucionales, material promocional, eventos varios. |
| RELACIONES EXTERNAS | MOTIVO |
| Socios, clientes | Atender los requerimientos y solicitudes en canales físicos y digitales para generar nuevos negocios. |
| 7. TOMA DE DECISIONES | |
| DECISIONES QUE TOMA EL CARGO | DECISIONES QUE PUEDE SUGERIR EL CARGO |

| | | | |
|--|--|---|--|
| Estrategias comerciales de colocaciones, recuperaciones de cartera y captaciones | Recomendar alianzas estratégicas que este relacionadas con el giro del negocio. | | |
| Aprobar o negar créditos hasta en función a la política vigente. | Posibles desvinculaciones del personal a cargo. | | |
| Contratación de nuevos colaboradores. | Recomendar posibles operaciones para una demanda judicial, por el riesgo anticipado que se puede evidenciar. | | |
| 8. ROLES | | | |
| COMITÉS INTERNOS | ACTIVIDAD | | |
| Comité de Seguridad Ocupacional | Evidenciar necesidades o requerimientos para mejorar el espacio físico y de salud de los colaboradores. | | |
| COMITÉS EXTERNOS | ACTIVIDAD | | |
| N/A | N/A | | |
| RREPRESENTACIONES | ACTIVIDAD | | |
| N/A | N/A | | |
| 9. INSTRUCCIÓN | | | |
| Nivel de Instrucción Formal: | Tercer nivel titulado | Tiempo de Experiencia: | 3 a 4 años |
| Título Requerido: | Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Economía y Finanzas, Marketing o carreras afines | Especificidad de la Experiencia: | Conocimiento de la metodología microcrédito, administración de personal, riesgos, operaciones e inversiones, gestión comercial, técnicas de ventas |
| 10. COMPETENCIAS TÉCNICAS | | 11. EQUIPOS / HERRAMIENTAS / SUMINISTROS | |
| Análisis financiero | | Computadora | |
| Riesgo de crédito | | Impresora / Copiadora / Scanner | |
| Metodología microcrédito | | Teléfono | |
| Gestión de cobranzas | | Internet / Intranet | |
| Gestión comercial | | N/A | |
| Técnicas de ventas | | N/A | |
| Análisis de datos | | N/A | |
| 12. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES | | | |
| SENSIBILIDAD INTERPERSONAL | Es la capacidad de escuchar y entender de manera empática los pensamientos, sentimientos e intereses de los demás, poniéndose en el lugar de ellos con un interés genuino por comprender sus puntos de vista y actuar en función de este entendimiento. Es justo y compasivo aún en la toma de decisiones difíciles. | | |

| | |
|------------------------------------|--|
| AMBICIÓN POR TRASCENDER | Apoyar e instrumentar soluciones comprometido por completo con el logro de los objetivos institucionales. Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia; para establecer objetivos de desempeño más altos que el promedio y alcanzarlos con éxito. Desear y ejecutar acciones que impulsen su crecimiento continuo, el de sus compañeros y el de la institución. |
| COMPROMISO | Es la habilidad y deseo para actuar de manera alineada con las necesidades, prioridades y metas de la organización. Sentir como propios los objetivos de la organización y apoyar a su consecución a través de la prevención de los posibles obstáculos que puedan surgir. Manejar con optimismo circunstancias complejas o ambiguas y obtener resultados a pesar de ello. |
| CONFIABILIDAD E INTEGRIDAD | Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Ser confiable y confiar en la organización y en mis compañeros. Actuar de manera transparente, comunicando de manera abierta y directa las intenciones, ideas y sentimientos. Dialogar abiertamente acerca de mis objeciones y desacuerdos para construir confianza. |
| 13. COMPETENCIAS DEL CARGO | |
| NEGOCIACIÓN EFECTIVA | Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar, planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona. |
| ORIENTACIÓN AL LOGRO | Disposición total a los resultados, la eficacia y el interés por los estándares. Personas centradas en la mejora, en ser emprendedores y optimizar el uso de recursos. Es la preocupación por trabajar bien o para competir contra un estándar de excelencia. |
| LIDERAZGO | Dirigir un equipo de trabajo del que dependen otros equipos, comunicar la visión de la organización. Implica ser un líder de líderes al crear un clima de energía y compromiso, el cual se verifica en el comportamiento de los otros. |
| COMUNICACIÓN EFECTIVA | Escuchar, entender a las personas para transmitir de forma clara y oportuna la información requerida por los demás, a fin de mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales. |
| ORIENTACIÓN AL SERVICIO AL CLIENTE | Hacer un esfuerzo por descubrir y resolver las necesidades de los demás. Es el deseo de ayudar o servir a otros, de suplir sus necesidades. Implica asociarse con el cliente, y centrarse en su satisfacción. |

(Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso, 2022)

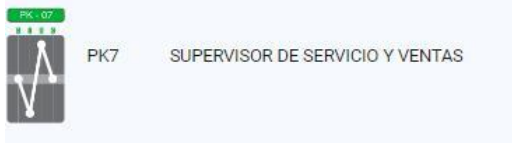
Anexo 11. Criterios Mínimos de Selección – Cajero

| | CAJERO |
|---|--|
| PERFIL DURO (NIVEL EDUCATIVO FORMAL) | Egresado o cursando últimos niveles de Ingeniería Comercial, Economía, Banca y Finanzas o carreras afines. |
| CONOCIMIENTOS TÉCNICOS ESPECÍFICOS | Manejo de efectivo Conteo y fajado de dinero Ley de cheques Prevención de lavado de activos Grafología |
| EXPERIENCIA | N/A |
| INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA | N/A |
| PERFIL IDEAL (BLANDO) |  |
| COMPETENCIAS | Compromiso con la calidad de trabajo Comunicación efectiva Orientación al cliente |
| DESEMPEÑO | Evaluación de desempeño mínima de 3 Altos resultados en los indicadores de su cargo en los últimos 6 meses |

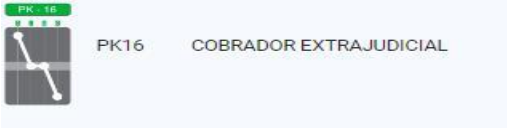
Anexo 12. Criterios Mínimos de Selección – Ejecutivo de Servicio y Ventas

| | EJECUTIVO DE SERVICIO Y VENTAS |
|---|---|
| PERFIL DURO (NIVEL EDUCATIVO FORMAL) | Egresado o cursando últimos niveles de Ingeniería Comercial, Economía, Banca y Finanzas o carreras afines. |
| CONOCIMIENTOS TÉCNICOS ESPECÍFICOS | Técnicas de atención y servicio al cliente Políticas y procedimiento del área de servicio y otras (inversiones, crédito) Grafología Sistemas institucionales |
| EXPERIENCIA | Mínimo 6 meses de experiencia en en áreas de servicio y atención al cliente y operativas. |
| INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA | Ningún llamado de atención en últimos seis meses |
| PERFIL IDEAL (BLANDO) |  |
| COMPETENCIAS | Compromiso con la calidad de trabajo Comunicación efectiva Orientación de servicio al cliente Orientación al logro |
| DESEMPEÑO | Evaluación de desempeño mínima de 3 Altos resultados en los indicadores de su cargo en los últimos 6 meses |

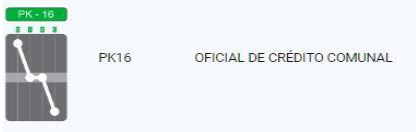
Anexo 13. Criterios Mínimos de Selección – Supervisor de Servicio y Ventas

| | SUPERVISOR DE SERVICIO Y VENTAS |
|---|---|
| PERFIL DURO (NIVEL EDUCATIVO FORMAL) | Egresado o cursando últimos niveles de Ingeniería, Comercial, Economía, Banca y Finanzas o carreras afines. |
| CONOCIMIENTOS TÉCNICOS ESPECÍFICOS | Técnicas de atención y servicio al cliente Políticas y procedimiento del área de servicio y otras (inversiones, crédito) Ley de cheques Conocimiento y uso de cajeros automáticos Manejo de flujo de efectivo |
| EXPERIENCIA | Mínimo 2 años de experiencia en áreas de servicio, cajas, atención al cliente y operativas. |
| INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA | Ningún llamado de atención en últimos seis meses Haber desempeñado funciones de gestión de personal en Cooprogreso |
| PERFIL IDEAL (BLANDO) |  |
| COMPETENCIAS | Liderazgo Planificación Orientación de servicio al cliente Orientación al logro |
| DESEMPEÑO | Evaluación de desempeño mínima de 3 Altos resultados en los indicadores de su cargo en los últimos 6 meses |


Anexo 14. Criterios Mínimos de Selección – Cobrador Extrajudicial

| | COBRADOR EXTRAJUDICIAL |
|---|--|
| PERFIL DURO (NIVEL EDUCATIVO FORMAL) | Egresado o cursando últimos niveles de Finanzas, Administración de Empresas, Economía, Legal o carreras afines. |
| CONOCIMIENTOS TÉCNICOS ESPECÍFICOS | Esquema de cobranzas preventivo Metodología de crédito Análisis crediticio Riesgo crediticio Análisis financiero |
| EXPERIENCIA | Mínimo 1 año en atención al cliente |
| INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA | Ningún llamado de atención en últimos seis meses |
| PERFIL IDEAL (BLANDO) |  |
| COMPETENCIAS | Adaptación al cambio Negociación efectiva Orientación al logro Orientación de servicio al cliente |
| DESEMPEÑO | Evaluación de desempeño mínima de 3 Altos resultados en los indicadores de su cargo en los últimos 6 meses |

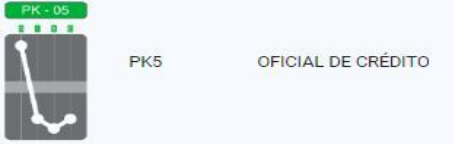
Anexo 15. Criterios Mínimos de Selección – Oficial de Crédito Comunal

| | OFICIAL DE CRÉDITO COMUNAL |
|---|--|
| PERFIL DURO (NIVEL EDUCATIVO FORMAL) | Egresado o cursando últimos niveles de Ingeniería Comercial, Administración de Empresas, Economía, Finanzas o carreras afines. |
| CONOCIMIENTOS TÉCNICOS ESPECÍFICOS | Metodología de producto comunal Análisis crediticio Riesgo crediticio Análisis Financiero Conocimientos contables |
| EXPERIENCIA | Mínimo 1 año de experiencia en áreas de atención al cliente |
| INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA | Ningún llamado de atención en últimos seis meses Conocimiento de Office medio |
| PERFIL IDEAL (BLANDO) |  |
| COMPETENCIAS | Adaptación al cambio Negociación efectiva Orientación al logro Orientación al cliente interno y externo |
| DESEMPEÑO | Evaluación de desempeño mínima de 3 Altos resultados en los indicadores de su cargo en los últimos 6 meses |

Anexo 16. Criterios Mínimos de Selección – Oficial de Inversiones

| | OFICIAL DE INVERSIONES |
|---|--|
| PERFIL DURO (NIVEL EDUCATIVO FORMAL) | Egresado o cursando últimos niveles de Ingeniería Comercial, Administración de Empresas, Economía, Finanzas o carreras afines. |
| CONOCIMIENTOS TÉCNICOS ESPECÍFICOS | Metodología de inversiones Manejo de datos Conocimientos básicos en captaciones Análisis estadístico económico de mercado |
| EXPERIENCIA | Mínimo 1 año de experiencia en áreas de atención al cliente |
| INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA | Ningún llamado de atención en últimos seis meses Conocimiento de Office medio |
| PERFIL IDEAL (BLANDO) |  |
| COMPETENCIAS | Adaptación al cambio Negociación efectiva Orientación al logro Iniciativa Orientación al cliente interno y externo |
| DESEMPEÑO | Evaluación de desempeño mínima de 3 Altos resultados en los indicadores de su cargo en los últimos 6 meses |


Anexo 17. Criterios Mínimos de Selección – Oficial de Crédito

| OFICIAL DE CRÉDITO | |
|---|--|
| PERFIL DURO (NIVEL EDUCATIVO FORMAL) | Egresado o cursando últimos niveles de Ingeniería Comercial, Administración de Empresas, Economía, Finanzas o carreras afines. |
| CONOCIMIENTOS TÉCNICOS ESPECÍFICOS | Metodología de crédito Análisis crediticio Riesgo crediticio Análisis financiero Conocimientos contables |
| EXPERIENCIA | Mínimo 1 año de experiencia en áreas de atención al cliente |
| INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA | Ningún llamado de atención en últimos seis meses Conocimiento de Office medio |
| PERFIL IDEAL (BLANDO) |  |
| COMPETENCIAS | Adaptación al cambio Negociación efectiva Orientación al logro Orientación al cliente interno y externo |
| DESEMPEÑO | Evaluación de desempeño mínima de 3 Altos resultados en los indicadores de su cargo en los últimos 6 meses |

Anexo 18. Criterios Mínimos de Selección – Jefe de Agencia

| JEFE DE AGENCIA | |
|---|--|
| PERFIL DURO (NIVEL EDUCATIVO FORMAL) | Tercer nivel titulado en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Economía, Finanzas, Marketing o carreras afines. |
| CONOCIMIENTOS TÉCNICOS ESPECÍFICOS | Análisis de datos crediticios y financieros Riesgo de crédito Metodología de crédito Gestión de Cobranzas Técnica de ventas Análisis de datos |
| EXPERIENCIA | Mínimo 2 años de experiencia en metodología de crédito, riesgos, inversiones, atención al cliente, gestión comercial |
| INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA | Ningún llamado de atención en últimos seis meses Haber desempeñado funciones de gestión de personal en Cooprogreso Conocimiento de Office medio |
| PERFIL IDEAL (BLANDO) |  <p>PK - 06 PK6 JEFE DE AGENCIA</p> |
| COMPETENCIAS | Negociación efectiva Orientación al logro Liderazgo Toma de decisiones Iniciativa |
| DESEMPEÑO | Evaluación de desempeño mínima de 3 Altos resultados en los indicadores de su cargo en los últimos 6 meses |

Anexo 19. Entrevista por competencias – Ejecutivo de Servicio y Ventas


| | | | |
|---|--|---|--|
|  | | ENTREVISTA POR COMPETENCIAS EJECUTIVO DE SERVICIO Y VENTAS | |
| Datos de identificación | | | |
| INSTITUCIÓN: | | COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COOPROGRESO | |
| ÁREA: | | EXPERIENCIA CLIENTE | |
| NOMBRE DEL ENTREVISTADOR: | | | |
| NOMBRE DEL ENTREVISTADO: | | | |
| CARGO DEL ENTREVISTADO: | | AGENCIA: | |
| FECHA: | | | |
| Durante la entrevista | | | |
| 1 | Recibe al candidato (Rompe Hielo) | | |
| 2 | Haz una introducción -Describe el puesto vacante -Infórmale de la duración de la entrevista, del tipo de preguntas que se harán y adviértele de que tomarás notas de las respuestas | | |
| 3 | Responde las preguntas del candidato -Pregunta al candidato si tiene alguna pregunta -Dale respuestas adecuadas a las preguntas -Toma nota de las preguntas que no has podido responder | | |
| 4 | Cierra la entrevista -Informa al candidato cuándo y cómo se le notificará la decisión y/o los siguientes pasos -No insinúes que el candidato ya tiene el puesto -Agradece al candidato su tiempo | | |
| Después de la entrevista | | | |
| 1 | Realiza las valoraciones de las áreas de competencias | | |
| Competencias a evaluar | | | |
| 1 | Compromiso con la calidad del trabajo | | |
| 2 | Comunicación Efectiva | | |
| 3 | Orientación de Servicio al Cliente | | |
| 4 | Orientación al Logro | | |
| Valoración | | | |
| 1 | Por debajo de las expectativas | | |
| 2 | Cumple casi todas las expectativas | | |
| 3 | Cumple todas las expectativas | | |
| 4 | Por encima de las expectativas | | |
| 5 | Excepcional | | |

| COMPROMISO CON LA CALIDAD DEL TRABAJO | |
|--|---|
| PREGUNTAS | |
| 1 | Cuénteme si alguna vez tuvo que resolver/implementar un procedimiento que no conocía. ¿Qué hizo? ¿Cómo lo resolvió? |
| Respuesta | |
| | |
| 2 | Relátame alguna situación en la que haya ofrecido su experiencia al servicio de otras áreas. |
| Respuesta | |
| | |
| 3 | ¿Cuál es la dificultad que ha encontrado para usar determinado sistema o procedimiento? ¿Qué hizo frente a esas dificultades? |
| Respuesta | |
| | |
| TOTAL | |
| | |
| COMUNICACIÓN EFECTIVA | |
| PREGUNTAS | |
| 1 | Cuénteme acerca de alguna situación en la que, en una reunión con otras personas, usted no haya estado de acuerdo con algo de lo planteado o resuelto. ¿Qué hizo? |
| Respuesta | |
| | |
| 2 | Descríbame alguna ocasión en la que le haya resultado muy complicado comunicarse con algún miembro del equipo u otro colaborador ¿Qué hizo? |
| Respuesta | |
| | |
| 3 | Describa una situación que haya tenido una conversación difícil con una persona o un grupo. ¿Logró lo que buscaba con la conversación? |
| Respuesta | |
| | |
| TOTAL | |
| | |

| ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE | |
|------------------------------------|---|
| PREGUNTAS | |
| 1 | ¿Qué ha hecho para crear relaciones positivas con los clientes con los que interactúas? |
| Respuesta | |
| 2 | ¿Recuerda alguna mejora que ha tenido que implementar por una insatisfacción particular de un cliente? |
| Respuesta | |
| 3 | ¿Cuál fue la última situación conflictiva con un cliente? ¿Por qué razón? ¿Qué soluciones pudieron haber sido aplicadas y no lo fueron? ¿Cómo pudo preverlo? |
| Respuesta | |
| TOTAL | |
| 0 | |
| ORIENTACIÓN AL LOGRO | |
| PREGUNTAS | |
| 1 | ¿Qué aspectos toma en cuenta a la hora de planificar su gestión en relación con los objetivos que se propone alcanzar? ¿Qué consecuencias favorables y/o desfavorables ha obtenido como resultado de aplicar ese criterio? Bríndeme un ejemplo. |
| Respuesta | |
| 2 | Si su jefe directo fija nuevas metas, ¿usted cómo reacciona? Bríndeme un ejemplo de esta situación. ¿Qué hizo? ¿Cuál fue el resultado final del momento? |
| Respuesta | |
| 3 | ¿Cuál fue su nivel/grado de logros en el último periodo de evaluación? ¿Por qué piensa que llegó/no llegó a esos niveles? |
| Respuesta | |
| TOTAL | |
| 0 | |

| DESARROLLO DE COMPETENCIAS | |
|--------------------------------------|------------|
| COMPETENCIAS | VALORACIÓN |
| Compromiso con la calidad de trabajo | 0 |
| Comunicación efectiva | 0 |
| Orientación de Servicio al Cliente | 0 |
| Orientación al Logro | 0 |
| | |
| PUNTUACIÓN GLOBAL | 0,0 |


Anexo 20. Entrevista por competencias – Supervisor de Servicio y Ventas

|  | | ENTREVISTA POR COMPETENCIAS SUPERVISOR DE SERVICIO Y VENTAS | |
|---|--|--|--|
| Datos de identificación | | | |
| INSTITUCIÓN: | | COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COOPROGRESO | |
| ÁREA: | | EXPERIENCIA CLIENTE | |
| NOMBRE DEL ENTREVISTADOR: | | | |
| NOMBRE DEL ENTREVISTADO: | | | |
| CARGO DEL ENTREVISTADO: | | AGENCIA: | |
| FECHA: | | | |
| Durante la entrevista | | | |
| 1 | Recibe al candidato (Rompe Hielo) | | |
| 2 | Haz una introducción -Describe el puesto vacante -Infórmale de la duración de la entrevista, del tipo de preguntas que se harán y adviértele de que tomarás notas de las respuestas | | |
| 3 | Responde las preguntas del candidato -Pregunta al candidato si tiene alguna pregunta -Dale respuestas adecuadas a las preguntas -Toma nota de las preguntas que no has podido responder | | |
| 4 | Cierra la entrevista -Informa al candidato cuándo y cómo se le notificará la decisión y/o los siguientes pasos -No insinúes que el candidato ya tiene el puesto -Agradece al candidato su tiempo | | |
| Después de la entrevista | | | |
| 1 | Realiza las valoraciones de las áreas de competencias | | |
| Competencias a evaluar | | | |
| 1 | Liderazgo | | |
| 2 | Orientación de Servicio al Cliente | | |
| 3 | Orientación al Logro | | |
| Valoración | | | |
| 1 | Por debajo de las expectativas | | |
| 2 | Cumple casi todas las expectativas | | |
| 3 | Cumple todas las expectativas | | |
| 4 | Por encima de las expectativas | | |
| 5 | Excepcional | | |

| LIDERAZGO | |
|------------------------------------|---|
| PREGUNTAS | |
| 1 | Coménteme una situación puntual en la que un miembro de su equipo cometió un error. ¿Qué hizo usted? ¿Cómo lo manejó? |
| Respuesta | |
| | |
| 2 | Coménteme de alguna ocasión en la que uno de sus colaboradores no estuvo de acuerdo con alguna instrucción o directriz organizacional. ¿Cómo actuó frente a esta situación? |
| Respuesta | |
| | |
| 3 | Cuando ha tenido que delegar sus funciones ¿Qué consideraciones ha tomado en cuenta para asegurar el éxito de las mismas? |
| Respuesta | |
| | |
| TOTAL | |
| | |
| ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE | |
| PREGUNTAS | |
| 1 | ¿Me podría indicar una situación en la que haya tenido una interacción con un cliente difícil? |
| Respuesta | |
| | |
| 2 | ¿Puede darme un ejemplo de cómo podría promover un producto/servicio incluso cuando aun conociendo que hay percepciones negativas del mismo? |
| Respuesta | |
| | |
| 3 | ¿Qué podemos hacer en la institución para mejorar la atención al cliente? |
| Respuesta | |
| | |
| TOTAL | |

| ORIENTACIÓN AL LOGRO | |
|------------------------------------|--|
| PREGUNTAS | |
| 1 | Alcanzar determinados objetivos de trabajo no siempre es fácil. Describa un objetivo importante que fue capaz de alcanzar. ¿Por qué era un objetivo importante? ¿Cuáles fueron los resultados obtenidos? |
| Respuesta | |
| 2 | Cuénteme alguna situación en la que haya tenido que cambiar su método de trabajo con la finalidad de conseguir mejores resultados. |
| Respuesta | |
| 3 | ¿Ha ayudado a alguno de sus compañeros a que consigan sus objetivos? ¿Cómo? |
| Respuesta | |
| TOTAL | |
| | 0 |
| DESARROLLO DE COMPETENCIAS | |
| COMPETENCIAS | VALORACIÓN |
| Liderazgo | 0 |
| Orientación de Servicio al Cliente | 0 |
| Orientación al Logro | 0 |
| PUNTUACIÓN GLOBAL | 0,0 |

Anexo 21. Entrevista por competencias – Cobrador Extrajudicial


|  | | ENTREVISTA POR COMPETENCIAS COBRADOR EXTRAJUDICIAL | |
|---|--|---|--|
| Datos de identificación | | | |
| INSTITUCIÓN: | | COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COOPROGRESO | |
| ÁREA: | | NEGOCIOS | |
| NOMBRE DEL ENTREVISTADOR: | | | |
| NOMBRE DEL ENTREVISTADO: | | | |
| CARGO DEL ENTREVISTADO: | | AGENCIA: | |
| FECHA: | | | |
| Durante la entrevista | | | |
| 1 | Recibe al candidato (Rompe Hielo) | | |
| 2 | Haz una introducción -Describe el puesto vacante -Infórmele de la duración de la entrevista, del tipo de preguntas que se harán y adviértele de que tomarás notas de las respuestas | | |
| 3 | Responde las preguntas del candidato -Pregunta al candidato si tiene alguna pregunta -Dale respuestas adecuadas a las preguntas -Toma nota de las preguntas que no has podido responder | | |
| 4 | Cierra la entrevista -Informa al candidato cuándo y cómo se le notificará la decisión y/o los siguientes pasos -No insinúes que el candidato ya tiene el puesto -Agradece al candidato su tiempo | | |
| Después de la entrevista | | | |
| 1 | Realiza las valoraciones de las áreas de competencias | | |
| Competencias a evaluar | | | |
| 1 | Adaptación al Cambio | | |
| 2 | Negociación Efectiva | | |
| 3 | Orientación al Logro | | |
| 4 | Orientación de Servicio al Cliente | | |
| Valoración | | | |
| 1 | Por debajo de las expectativas | | |
| 2 | Cumple casi todas las expectativas | | |
| 3 | Cumple todas las expectativas | | |
| 4 | Por encima de las expectativas | | |
| 5 | Excepcional | | |

| ADAPTACIÓN AL CAMBIO | |
|----------------------|---|
| PREGUNTAS | |
| 1 | Cuénteme sobre alguna nueva asignación a la que usted haya tenido que responder de inmediato, en momentos en que estaba muy involucrado en alguna otra tarea. ¿Cómo resolvió el problema? |
| Respuesta | |
| 2 | ¿Qué cambios tuvo que hacer en su forma de trabajar a fin de responder a nuevos requerimientos de los clientes? ¿Cómo los concretó? |
| Respuesta | |
| 3 | ¿Podría indicarme una situación laboral en la que haya tenido que enfrentar un cambio? |
| Respuesta | |
| TOTAL | |
| NEGOCIACIÓN EFECTIVA | |
| PREGUNTAS | |
| 1 | Dígame si alguna vez tuvo que realizar una negociación difícil. ¿Cómo manejó la situación? ¿Cómo se sintió? |
| Respuesta | |
| 2 | ¿Cómo planea una negociación? ¿Qué acciones lleva a cabo para informarse acerca de las características e intereses de la contraparte? Bríndeme un ejemplo. |
| Respuesta | |
| 3 | ¿Cómo supera las objeciones a sus ideas hechas por su superior o sus compañeros? |
| Respuesta | |
| TOTAL | |

| ORIENTACIÓN AL LOGRO | |
|------------------------------------|---|
| PREGUNTAS | |
| 1 | ¿Qué aspectos toma en cuenta a la hora de planificar su gestión en relación con los objetivos que se propone alcanzar? ¿Qué consecuencias favorables y/o desfavorables ha obtenido como resultado de aplicar ese criterio? Bríndeme un ejemplo. |
| Respuesta | |
| 2 | Si su jefe directo fija nuevas metas, ¿usted cómo reacciona? Bríndeme un ejemplo de esta situación. ¿Qué hizo? ¿Cuál fue el resultado final del momento? |
| Respuesta | |
| 3 | ¿Cuál fue su nivel/grado de logros en el último periodo de evaluación? ¿Por qué piensa que llegó/no llegó a esos niveles? |
| Respuesta | |
| TOTAL | |
| 0 | |
| ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE | |
| PREGUNTAS | |
| 1 | ¿Qué ha hecho para crear relaciones positivas con los clientes con los que interactúa? |
| Respuesta | |
| 2 | ¿Recuerda alguna mejora que haya tenido que implementar por una insatisfacción particular de un cliente? |
| Respuesta | |
| 3 | ¿Cuál fue la última situación conflictiva con un cliente? ¿Por qué razón? ¿Qué soluciones pudieron haber sido aplicadas y no lo fueron? ¿Pudo preverlo? |
| Respuesta | |
| TOTAL | |
| 0 | |

| DESARROLLO DE COMPETENCIAS | |
|------------------------------------|------------|
| COMPETENCIAS | VALORACIÓN |
| Adaptación al cambio | 0 |
| Negociación efectiva | 0 |
| Orientación al logro | 0 |
| Orientación al servicio al cliente | 0 |
| PUNTUACIÓN GLOBAL | 0,0 |

Anexo 22. Entrevista por competencias – Oficial de Crédito Comunal


|  | | ENTREVISTA POR COMPETENCIAS OFICIAL DE CREDITO COMUNAL | |
|---|--|---|--|
| Datos de identificación | | | |
| INSTITUCIÓN: | | COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COOPROGRESO | |
| ÁREA: | | NEGOCIOS | |
| NOMBRE DEL ENTREVISTADOR: | | | |
| NOMBRE DEL ENTREVISTADO: | | | |
| CARGO DEL ENTREVISTADO: | | AGENCIA: | |
| FECHA: | | | |
| Durante la entrevista | | | |
| 1 | Recibe al candidato (Rompe Hielo) | | |
| 2 | Haz una introducción -Describe el puesto vacante -Infórmale de la duración de la entrevista, del tipo de preguntas que se harán y adviértele de que tomarás notas de las respuestas | | |
| 3 | Responde las preguntas del candidato -Pregunta al candidato si tiene alguna pregunta -Dale respuestas adecuadas a las preguntas -Toma nota de las preguntas que no has podido responder | | |
| 4 | Cierra la entrevista -Informa al candidato cuándo y cómo se le notificará la decisión y/o los siguientes pasos -No insinúes que el candidato ya tiene el puesto -Agradece al candidato su tiempo | | |
| Después de la entrevista | | | |
| 1 | Realiza las valoraciones de las áreas de competencias | | |
| Competencias a evaluar | | | |
| 1 | Adaptación al Cambio | | |
| 2 | Negociación Efectiva | | |
| 3 | Orientación al Logro | | |
| 4 | Orientación al Cliente Interno y Externo | | |
| Valoración | | | |
| 1 | Por debajo de las expectativas | | |
| 2 | Cumple casi todas las expectativas | | |
| 3 | Cumple todas las expectativas | | |
| 4 | Por encima de las expectativas | | |
| 5 | Excepcional | | |

| ADAPTACIÓN AL CAMBIO | |
|----------------------|---|
| PREGUNTAS | |
| 1 | Cuénteme sobre alguna nueva asignación a la que usted haya tenido que responder de inmediato, en momentos en que estaba muy involucrado en alguna otra tarea. ¿Cómo resolvió el problema? |
| Respuesta | |
| | |
| 2 | ¿Qué cambios tuvo que hacer en su forma de trabajar a fin de responder a nuevos requerimientos de los clientes? ¿Cómo los concretó? |
| Respuesta | |
| | |
| 3 | ¿Podría indicarme una situación laboral en la que haya tenido que enfrentar un cambio? |
| Respuesta | |
| | |
| TOTAL | |
| | |
| NEGOCIACIÓN EFECTIVA | |
| PREGUNTAS | |
| 1 | Dígame si alguna vez tuvo que realizar una negociación difícil. ¿Cómo manejó la situación? ¿Cómo se sintió? |
| Respuesta | |
| | |
| 2 | ¿Cómo planea una negociación? ¿Qué acciones lleva a cabo para informarse acerca de las características e intereses de la contraparte? Bríndeme un ejemplo. |
| Respuesta | |
| | |
| 3 | ¿Cómo supera las objeciones a sus ideas hechas por su superior o sus compañeros? |
| Respuesta | |
| | |
| TOTAL | |
| | |

| ORIENTACIÓN AL LOGRO | |
|--|---|
| PREGUNTAS | |
| 1 | ¿Qué aspectos toma en cuenta a la hora de planificar su gestión en relación con los objetivos que se propone alcanzar? ¿Qué consecuencias favorables y/o desfavorables ha obtenido como resultado de aplicar ese criterio? Bríndeme un ejemplo. |
| Respuesta | |
| 2 | Si su jefe directo fija nuevas metas, ¿usted cómo reacciona? Bríndeme un ejemplo de esta situación. ¿Qué hizo? ¿Cuál fue el resultado final del momento? |
| Respuesta | |
| 3 | ¿Cuál fue su nivel/grado de logros en el último periodo de evaluación? ¿Por qué piensa que llegó/no llegó a esos niveles? |
| Respuesta | |
| TOTAL | |
| 0 | |
| ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO | |
| PREGUNTAS | |
| 1 | ¿Qué relación tiene su área con otras? ¿Con qué áreas interactúa en su tarea habitual? |
| Respuesta | |
| 2 | Describa alguna mejora que haya tenido que implementar por la insatisfacción particular de un cliente interno o externo. ¿Qué implicó esta mejora? |
| Respuesta | |
| 3 | Cuénteme de algún momento en el que su ejecución haya superado las expectativas de un cliente interno o externo. |
| Respuesta | |
| TOTAL | |
| 0 | |

| DESARROLLO DE COMPETENCIAS | |
|--|------------|
| COMPETENCIAS | VALORACIÓN |
| Adaptación al cambio | 0 |
| Negociación efectiva | 0 |
| Orientación al logro | 0 |
| Orientación al cliente interno y externo | 0 |
| PUNTUACIÓN GLOBAL | 0,0 |

Anexo 23. Entrevista por competencias – Oficial de Inversiones


|  | | ENTREVISTA POR COMPETENCIAS OFICIAL DE INVERSIONES | |
|---|--|---|--|
| Datos de identificación | | | |
| INSTITUCIÓN: | | COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COOPROGRESO | |
| ÁREA: | | NEGOCIOS | |
| NOMBRE DEL ENTREVISTADOR: | | | |
| NOMBRE DEL ENTREVISTADO: | | | |
| CARGO DEL ENTREVISTADO: | | AGENCIA: | |
| FECHA: | | | |
| Durante la entrevista | | | |
| 1 | Recibe al candidato (Rompe Hielo) | | |
| 2 | Haz una introducción -Describe el puesto vacante -Infórmale de la duración de la entrevista, del tipo de preguntas que se harán y adviértele de que tomarás notas de las respuestas | | |
| 3 | Responde las preguntas del candidato -Pregunta al candidato si tiene alguna pregunta -Dale respuestas adecuadas a las preguntas -Toma nota de las preguntas que no has podido responder | | |
| 4 | Cierra la entrevista -Informa al candidato cuándo y cómo se le notificará la decisión y/o los siguientes pasos -No insinúes que el candidato ya tiene el puesto -Agradece al candidato su tiempo | | |
| Después de la entrevista | | | |
| 1 | Realiza las valoraciones de las áreas de competencias | | |
| Competencias a evaluar | | | |
| 1 | Adaptación al Cambio | | |
| 2 | Negociación Efectiva | | |
| 3 | Orientación al Logro | | |
| 4 | Orientación al Cliente Interno y Externo | | |
| 5 | Iniciativa | | |
| Valoración | | | |
| 1 | Por debajo de las expectativas | | |
| 2 | Cumple casi todas las expectativas | | |
| 3 | Cumple todas las expectativas | | |
| 4 | Por encima de las expectativas | | |
| 5 | Excepcional | | |

| ADAPTACIÓN AL CAMBIO | |
|----------------------|---|
| PREGUNTAS | |
| 1 | Cuénteme sobre alguna nueva asignación a la que usted haya tenido que responder de inmediato, en momentos en que estaba muy involucrado en alguna otra tarea. ¿Cómo resolvió el problema? |
| Respuesta | |
| 2 | ¿Qué cambios tuvo que hacer en su forma de trabajar a fin de responder a nuevos requerimientos de los clientes? ¿Cómo los concretó? |
| Respuesta | |
| 3 | ¿Podría indicarme una situación laboral en la que haya tenido que enfrentar un cambio? |
| Respuesta | |
| TOTAL | |
| | |
| NEGOCIACIÓN EFECTIVA | |
| PREGUNTAS | |
| 1 | Dígame si alguna vez tuvo que realizar una negociación difícil. ¿Cómo manejó la situación? ¿Cómo se sintió? |
| Respuesta | |
| 2 | ¿Cómo planea una negociación? ¿Qué acciones lleva a cabo para informarse acerca de las características e intereses de la contraparte? Bríndeme un ejemplo. |
| Respuesta | |
| 3 | ¿Cómo supera las objeciones a sus ideas hechas por su superior o sus compañeros? |
| Respuesta | |
| TOTAL | |

| ORIENTACIÓN AL LOGRO | |
|--|---|
| PREGUNTAS | |
| 1 | ¿Qué aspectos toma en cuenta a la hora de planificar su gestión en relación con los objetivos que se propone alcanzar? ¿Qué consecuencias favorables y/o desfavorables ha obtenido como resultado de aplicar ese criterio? Bríndeme un ejemplo. |
| Respuesta | |
| 2 | Si su jefe directo fija nuevas metas, ¿usted cómo reacciona? Bríndeme un ejemplo de esta situación. ¿Qué hizo? ¿Cuál fue el resultado final del momento? |
| Respuesta | |
| 3 | ¿Cuál fue su nivel/grado de logros en el último periodo de evaluación? ¿Por qué piensa que llegó/no llegó a esos niveles? |
| Respuesta | |
| TOTAL | |
| | 0 |
| ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO | |
| PREGUNTAS | |
| 1 | ¿Qué relación tiene su área con otras? ¿Con qué áreas interactúa en su tarea habitual? |
| Respuesta | |
| 2 | Describa alguna mejora que haya tenido que implementar por la insatisfacción particular de un cliente interno o externo. ¿Qué implicó esta mejora? |
| Respuesta | |
| 3 | Cuénteme de algún momento en el que su ejecución haya superado las expectativas de un cliente interno o externo. |
| Respuesta | |
| TOTAL | |
| | 0 |

| INICIATIVA | |
|--|--|
| PREGUNTAS | |
| 1 | Cuénteme los retos del día a día propios de su área y cómo impactan en su desempeño. ¿Qué hace para resolverlos desde su posición? |
| Respuesta | |
| 2 | ¿Qué hace cuando tiene dificultades para resolver un problema? |
| Respuesta | |
| 3 | Ante nuevas situaciones, ¿Cómo reacciona? |
| Respuesta | |
| TOTAL | |
| | 0 |
| COMPETENCIAS | VALORACIÓN |
| Adaptación al cambio | 0 |
| Negociación efectiva | 0 |
| Orientación al logro | 0 |
| Orientación al cliente interno y externo | 0 |
| Iniciativa | 0 |
| PUNTUACIÓN GLOBAL | 0,0 |

Anexo 24. Entrevista por competencias – Oficial de Crédito


|  | | ENTREVISTA POR COMPETENCIAS OFICIAL DE CREDITO | |
|---|--|---|--|
| Datos de identificación | | | |
| INSTITUCIÓN: | | COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COOPROGRESO | |
| ÁREA: | | NEGOCIOS | |
| NOMBRE DEL ENTREVISTADOR: | | | |
| NOMBRE DEL ENTREVISTADO: | | | |
| CARGO DEL ENTREVISTADO: | | AGENCIA: | |
| FECHA: | | | |
| Durante la entrevista | | | |
| 1 | Recibe al candidato (Rompe Hielo) | | |
| 2 | Haz una introducción -Describe el puesto vacante -Infórmale de la duración de la entrevista, del tipo de preguntas que se harán y adviértele de que tomarás notas de las respuestas | | |
| 3 | Responde las preguntas del candidato -Pregunta al candidato si tiene alguna pregunta -Dale respuestas adecuadas a las preguntas -Toma nota de las preguntas que no has podido responder | | |
| 4 | Cierra la entrevista -Informa al candidato cuándo y cómo se le notificará la decisión y/o los siguientes pasos -No insinúes que el candidato ya tiene el puesto -Agradece al candidato su tiempo | | |
| Después de la entrevista | | | |
| 1 | Realiza las valoraciones de las áreas de competencias | | |
| Competencias a evaluar | | | |
| 1 | Adaptación al Cambio | | |
| 2 | Negociación Efectiva | | |
| 3 | Orientación al Logro | | |
| 4 | Orientación al Cliente Interno y Externo | | |
| Valoración | | | |
| 1 | Por debajo de las expectativas | | |
| 2 | Cumple casi todas las expectativas | | |
| 3 | Cumple todas las expectativas | | |
| 4 | Por encima de las expectativas | | |
| 5 | Excepcional | | |

| ADAPTACIÓN AL CAMBIO | |
|----------------------|---|
| PREGUNTAS | |
| 1 | Cuénteme sobre alguna nueva asignación a la que usted haya tenido que responder de inmediato, en momentos en que estaba muy involucrado en alguna otra tarea. ¿Cómo resolvió el problema? |
| Respuesta | |
| 2 | ¿Qué cambios tuvo que hacer en su forma de trabajar a fin de responder a nuevos requerimientos de los clientes? ¿Cómo los concretó? |
| Respuesta | |
| 3 | ¿Podría indicarme una situación laboral en la que haya tenido que enfrentar un cambio? |
| Respuesta | |
| TOTAL | |
| NEGOCIACIÓN EFECTIVA | |
| PREGUNTAS | |
| 1 | Dígame si alguna vez tuvo que realizar una negociación difícil. ¿Cómo manejó la situación? ¿Cómo se sintió? |
| Respuesta | |
| 2 | ¿Cómo planea una negociación? ¿Qué acciones lleva a cabo para informarse acerca de las características e intereses de la contraparte? Bríndeme un ejemplo. |
| Respuesta | |
| 3 | ¿Cómo supera las objeciones a sus ideas hechas por su superior o sus compañeros? |
| Respuesta | |
| TOTAL | |

| ORIENTACIÓN AL LOGRO | |
|--|---|
| PREGUNTAS | |
| 1 | ¿Qué aspectos toma en cuenta a la hora de planificar su gestión en relación con los objetivos que se propone alcanzar? ¿Qué consecuencias favorables y/o desfavorables ha obtenido como resultado de aplicar ese criterio? Bríndeme un ejemplo. |
| Respuesta | |
| 2 | Si su jefe directo fija nuevas metas, ¿usted cómo reacciona? Bríndeme un ejemplo de esta situación. ¿Qué hizo? ¿Cuál fue el resultado final del momento? |
| Respuesta | |
| 3 | ¿Cuál fue su nivel/grado de logros en el último periodo de evaluación? ¿Por qué piensa que llegó/no llegó a esos niveles? |
| Respuesta | |
| TOTAL | |
| 0 | |
| ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO | |
| PREGUNTAS | |
| 1 | ¿Qué relación tiene su área con otras? ¿Con qué áreas interactúa en su tarea habitual? |
| Respuesta | |
| 2 | Describa alguna mejora que haya tenido que implementar por la insatisfacción particular de un cliente interno o externo. ¿Qué implicó esta mejora? |
| Respuesta | |
| 3 | Cuénteme de algún momento en el que su ejecución haya superado las expectativas de un cliente interno o externo. |
| Respuesta | |
| TOTAL | |
| 0 | |

| DESARROLLO DE COMPETENCIAS | |
|--|------------|
| COMPETENCIAS | VALORACIÓN |
| Adaptación al cambio | 0 |
| Negociación efectiva | 0 |
| Orientación al logro | 0 |
| Orientación al cliente interno y externo | 0 |
| PUNTUACIÓN GLOBAL | 0,0 |

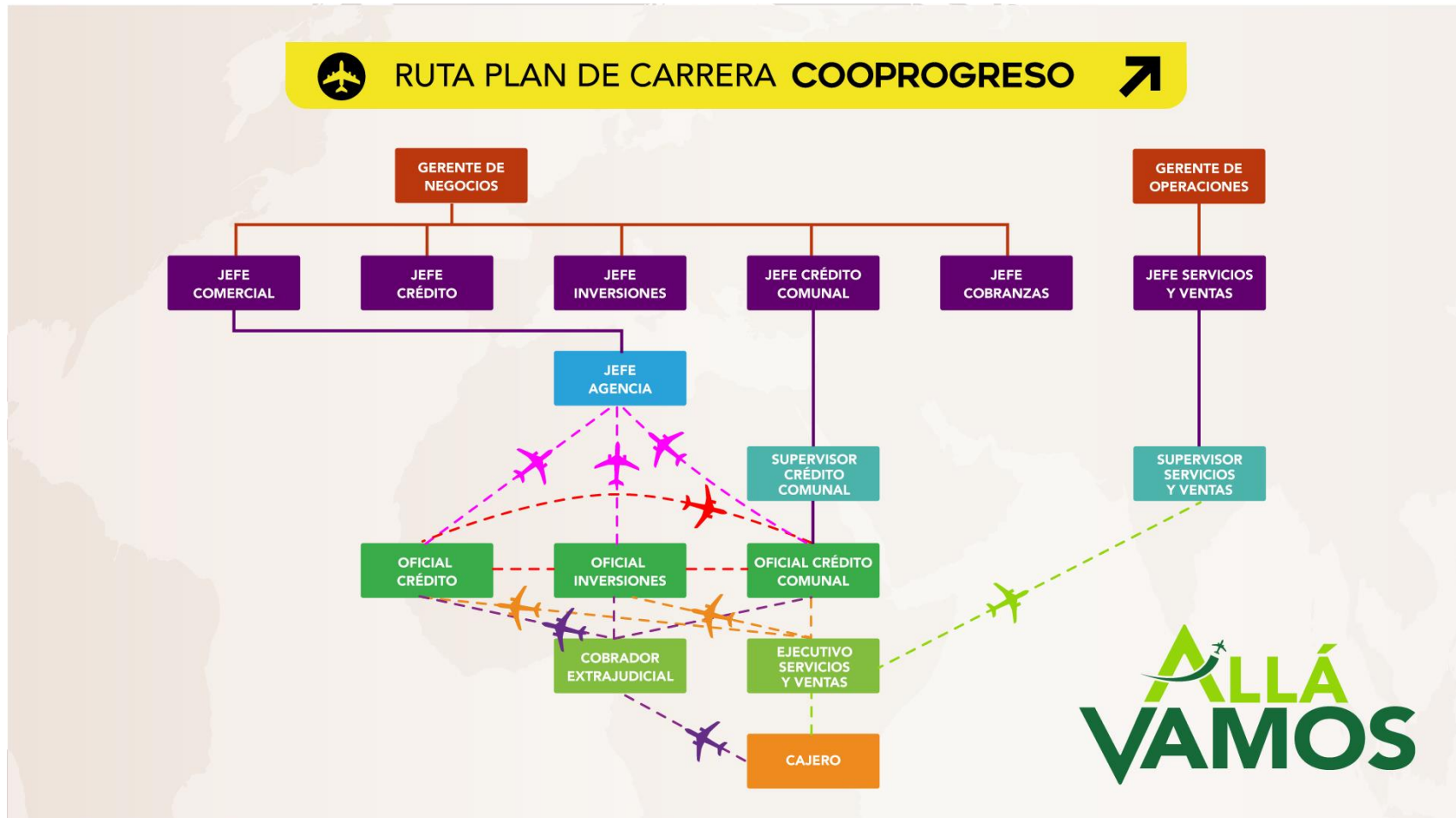
Anexo 25. Entrevista por competencias – Jefe de Agencia

|  | | ENTREVISTA POR COMPETENCIAS JEFE DE AGENCIA | |
|---|--|--|--|
| Datos de identificación | | | |
| INSTITUCIÓN: | | COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COOPROGRESO | |
| ÁREA: | | NEGOCIOS | |
| NOMBRE DEL ENTREVISTADOR: | | | |
| NOMBRE DEL ENTREVISTADO: | | | |
| CARGO DEL ENTREVISTADO: | | AGENCIA: | |
| FECHA: | | | |
| Durante la entrevista | | | |
| 1 | Recibe al candidato (Rompe Hielo) | | |
| 2 | Haz una introducción -Describe el puesto vacante -Infórmele de la duración de la entrevista, del tipo de preguntas que se harán y adviértele de que tomarás notas de las respuestas | | |
| 3 | Responde las preguntas del candidato -Pregunta al candidato si tiene alguna pregunta -Dale respuestas adecuadas a las preguntas -Toma nota de las preguntas que no has podido responder | | |
| 4 | Cierra la entrevista -Informa al candidato cuándo y cómo se le notificará la decisión y/o los siguientes pasos -No insinúes que el candidato ya tiene el puesto -Agradece al candidato su tiempo | | |
| Después de la entrevista | | | |
| 1 | Realiza las valoraciones de las áreas de competencias | | |
| Competencias a evaluar | | | |
| 1 | Negociación Efectiva | | |
| 2 | Orientación al Logro | | |
| 3 | Liderazgo | | |
| 4 | Toma de Decisiones | | |
| 5 | Iniciativa | | |
| Valoración | | | |
| 1 | Por debajo de las expectativas | | |
| 2 | Cumple casi todas las expectativas | | |
| 3 | Cumple todas las expectativas | | |
| 4 | Por encima de las expectativas | | |
| 5 | Excepcional | | |

| NEGOCIACIÓN EFECTIVA | |
|----------------------|--|
| PREGUNTAS | |
| 1 | Relátame una situación en la que haya logrado convencer a un cliente, que en un inicio presentaba objeciones y dudas, acerca de la conveniencia de adquirir/utilizar un producto/servicio. ¿Qué estrategia utilizó en esa situación para lograr convencerlo? |
| Respuesta | |
| 2 | ¿Cómo identifica usted aquello que resulta realmente importante para su cliente al momento de tomar una decisión con relación a los servicios ofrecidos? Por favor, bríndeme un ejemplo. |
| Respuesta | |
| 3 | Comenteme alguna situación en la que haya tenido que negociar algo importante. ¿Se llegó a un acuerdo donde salieran todos/as beneficiados/as? |
| Respuesta | |
| TOTAL | |
| ORIENTACIÓN AL LOGRO | |
| PREGUNTAS | |
| 1 | Alcanzar determinados objetivos de trabajo no siempre es fácil. Describa un objetivo importante que fue capaz de alcanzar. ¿Por qué era un objetivo importante? ¿Cuáles fueron los resultados obtenidos? |
| Respuesta | |
| 2 | Cuénteme alguna situación en la que haya tenido que cambiar su método de trabajo con la finalidad de conseguir mejores resultados. |
| Respuesta | |
| 3 | ¿Ha ayudado a alguno de sus compañeros a que consigan sus objetivos? ¿Cómo? |
| Respuesta | |
| TOTAL | |

| LIDERAZGO | |
|--------------------|---|
| PREGUNTAS | |
| 1 | Coménteme una situación puntual en la que un miembro de su equipo cometió un error. ¿Qué hizo usted? ¿Cómo lo manejó? |
| Respuesta | |
| 2 | Coménteme de alguna ocasión en la que uno de sus colaboradores no estuvo de acuerdo con alguna instrucción o directriz organizacional. ¿Cómo actuó frente a esta situación? |
| Respuesta | |
| 3 | Cuando ha tenido que delegar sus funciones ¿Qué consideraciones ha tomado en cuenta para asegurar el éxito de las mismas? |
| Respuesta | |
| TOTAL | |
| 0 | |
| TOMA DE DECISIONES | |
| PREGUNTAS | |
| 1 | Bríndeme un ejemplo de una decisión importante que tomó en los últimos meses. |
| Respuesta | |
| 2 | ¿Qué recursos necesita para tomar las decisiones de su día a día? |
| Respuesta | |
| 3 | Descríbame una situación en la que haya tomado una decisión para mejorar un área concreta, ¿Qué hizo? |
| Respuesta | |
| TOTAL | |
| 0 | |

Anexo 26. Mapa de Carrera diseñado



ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Definiciones del desarrollo organizacional | 6 |
| Tabla 2. Necesidades de la organización | 20 |
| Tabla 3. Necesidades de la persona..... | 21 |
| Tabla 4. Resultados y Actividades..... | 32 |
| Tabla 5. Descriptivos de cargo actualizados – Mapa de carrera..... | 34 |
| Tabla 6. Criterios Mínimos de Selección para Plan Carrera Ponderados..... | 35 |
| Tabla 7. Ponderación Criterio – Perfil Duro..... | 35 |
| Tabla 8. Entrevista por competencia por cargo..... | 36 |
| Tabla 9. Matriz de Criterios Mínimos de Selección para Plan de Carrera..... | 38 |
| Tabla 10. Criterios Mínimos de Selección – Programa Plan de Carrera..... | 42 |
| Tabla 11. Matriz de Marco Lógico..... | 50 |
| Tabla 12. Cronograma..... | 59 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1. Organigrama Estructural Cooprogreso..... | 1 |
| Figura 2. Recursos Humanos en la administración de la carrera..... | 19 |
| Figura 3. Media ponderada – Cálculo de Criterios Mínimos de Selección..... | 38 |

ÍNDICE DE ANEXOS

| | |
|--|----|
| Anexo 1. Árbol de Problemas..... | 65 |
| Anexo 2. Árbol de Objetivos..... | 66 |
| Anexo 3. Descriptivo de cargo – Cajero..... | 67 |
| Anexo 4. Descriptivo de cargo – Ejecutivo de Servicio y Ventas..... | 70 |
| Anexo 5. Descriptivo de cargo – Supervisor de Servicio y Ventas..... | 73 |
| Anexo 6. Descriptivo de cargo – Cobrador Extrajudicial..... | 77 |
| Anexo 7. Descriptivo de cargo – Oficial de Crédito Comunal..... | 80 |
| Anexo 8. Descriptivo de cargo – Oficial de Inversiones..... | 83 |
| Anexo 9. Descriptivo de cargo – Oficial de Crédito..... | 86 |
| Anexo 10. Descriptivo de cargo – Jefe de Agencia..... | 90 |
| Anexo 11. Criterios Mínimos de Selección – Cajero..... | 94 |
| Anexo 12. Criterios Mínimos de Selección – Ejecutivo de Servicio y Ventas..... | 95 |
| Anexo 13. Criterios Mínimos de Selección – Supervisor de Servicio y Ventas..... | 96 |
| Anexo 14. Criterios Mínimos de Selección – Cobrador Extrajudicial..... | 97 |
| Anexo 15. Criterios Mínimos de Selección – Oficial de Crédito Comunal..... | 98 |

| | |
|---|-----|
| Anexo 16. Criterios Mínimos de Selección – Oficial de Inversiones..... | 99 |
| Anexo 17. Criterios Mínimos de Selección – Oficial de Crédito..... | 100 |
| Anexo 18. Criterios Mínimos de Selección – Jefe de Agencia..... | 101 |
| Anexo 19. Entrevista por competencias – Ejecutivo de Servicio y Ventas..... | 102 |
| Anexo 20. Entrevista por competencias – Supervisor de Servicio y Ventas..... | 106 |
| Anexo 21. Entrevista por competencias – Cobrador Extrajudicial..... | 109 |
| Anexo 22. Entrevista por competencias – Oficial de Crédito Comunal..... | 113 |
| Anexo 23. Entrevista por competencias – Oficial de Inversiones..... | 117 |
| Anexo 24. Entrevista por competencias – Oficial de Crédito..... | 121 |
| Anexo 25. Entrevista por competencias – Jefe de Agencia..... | 125 |
| Anexo 26. Mapa de Carrera diseñado..... | 129 |