ESCUELA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

Tema:

PLAN DE SUCESIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INTERANDINA

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

Línea de Investigación:

Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la competitividad sostenible local y global

Autora:

Valeria Patricia Velasteguí Aucatoma

Director:

Dr. Luis Eduardo Cevallos Terneus

Ambato – Ecuador

Octubre 2022

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

PLAN DE SUCESIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INTERANDINA

Línea de Investigación:

Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la competitividad sostenible local y global.

Autora:

Valeria Patricia Velastegui Aucatoma

Luis Eduardo Cevallos Terneus, Mg. f._____

CALIFICADOR

Dayamy Lima Rojas, Mg. f._____

CALIFICADOR

Segundo Gonzalo Pazmay Ramos, Mg. f._____

CALIFICADOR

Varna Hernández Junco, PhD. f._____

DIRECTORA ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Hugo Rogelio Altamirano Villaroel, Dr. f._____

SECRETARIO GENERAL PUCESA

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA

Ambato – Ecuador

Octubre - 2022

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
BIBLIOTECA

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo: **VALERIA PATRICIA VELASTEGUI AUCATOMA** con **CC. 1804174207**, autora del trabajo de graduación intitulado: **"PLAN DE SUCESIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INTERANDINA"**, previo a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**, en la Escuela de **PSICOLOGÍA.**

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en forma digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos del autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, octubre 2022



VALERIA PATRICIA VELASTEGUI AUCATOMA

CC. 180417420-7

AGRADECIMIENTO

A gradezco a través de este proyecto de investigación a todas las personas que me apoyaron e hicieron posible, que se concluyera con éxito.

A DIOS por darme la vida, por mi buena salud, fortaleza y esperanza en este camino largo pero fructífero.

A mis amados padres María, Berlín, abuelitos Luis, Rosa y mi familia por su apoyo incondicional, por la oportunidad de prepararme académicamente y apoyar en todas mis decisiones, por sus buenos consejos, paciencia, tiempo, infinitas gracias.

Me permito agradecer de igual manera a mi tutor Dr. Luis Cevallos y docentes de la carrera de Psicología Organizacional por el tiempo dedicado y los conocimientos brindados. Agradezco a Ing. César Caiza y COAC Interandina por abrirme las puertas con cariño para realizar mi investigación.

Y, por último, permito agradecerme a mí, por no rendirme. A pesar de las circunstancias he superado todos los obstáculos para lograr mis sueños.

- Valeria Patricia Velastegui Aucatoma

DEDICATORIA

Dedicado con todo mi corazón a mi querida madre María Aucatoma, por su gran sacrifico pues sin ella no lo habría logrado, por su trabajo, dedicación, amor, sus oraciones y bendiciones a diario, a pesar de la distancia siempre me apoya y guía por el camino de la perseverancia, con cada consejo, motivación, la admiro todos los días por su valentía.
TE AMO MADRE MÍA.
A mis amados abuelitos, que me han ofrecido el amor y la calidez de una familia, son mi principal cimiento para la construcción de mi vida profesional, pues son mi espejo, en el cual, me veo reflejada por sus virtudes infinitas y su gran corazón.
A mi querida y apreciada Liliana Huertas por su paciencia y cariño, la ayuda que brindó ha sido sumamente importante para no rendirme, siempre fue mi motivadora y esperanzadora, con su ayuda hasta donde le era posible.
Con mi más sincero amor.

-Valeria Patricia Velastegui Aucatoma.

RESUMEN

En el presente trabajo de titulación tiene como objetivo elaborar un plan de sucesión de cargos por competencias en la COAC Interandina. A partir, que la institución financiera tiene problemas en el proceso de sucesión. Al ausentarse el titular del puesto clave, eligen de manera empírica y poco técnica. Lo que genera retraso en diligencias indispensables de la Cooperativa. Los colaboradores sobrecargan de actividades con sus obligaciones, se procedió primero con la fundamentación teórica de los planes de sucesión, competencias laborales. Para continuar con la identificación de puestos clave, posibles sucesores y la elaboración de perfil de cargo utiliza el manual de funciones, organigrama de la organización, con la recolección de información de carpetas individuales y acompañamiento del encargado de recursos humanos de la institución. A demás, se procedió a la identificación de competencias con su definición para elaborar una encuesta, evaluar el nivel de competencias en los posibles sucesores por el jefe inmediato, validado por beneficiarios y especialistas en el área de Talento humano. Posterior, se realizó un análisis de la encuesta ya mencionada y, se verificó el nivel más alto de competencias de los trabajadores. Para establecer al potencial sucesor, que se desempeña exitosamente en actividades importantes del cargo. Llega a la conclusión que sí existen colaboradores aptos para sustituir en el puesto clave, en caso de que el titular del mismo, se ausente. Se Procede a realizar la matriz de información y el plan de sucesión como producto final.

Palabras claves: Plan de sucesión, competencias, capital humano

ABSTRACT

The current research aims to develop a succession plan of positions by competences at Interandina COAC due to the fact that this financial institution has problems with succession processes. When the incumbent´s key position is absent, an empirical and untechnical process is chosen. This generates a delay in prior Cooperative errands. Employees are overloaded with activities and their duties. In order to develop the succession plan, firstly, a theoretical foundation of succession plans was conducted related to labor competencies. In order to continue with the identification of key positions, possible successors and the elaboration of position, a profile manual of functions is used together with the organization chart, a collection of information from individual folders and an accompaniment of the person in charge from the institution´s human resources area. Furthermore, an identification of competences with their definition to elaborate a survey for evaluating the level of competences in the possible successors by the immediate boss is proceeded the whole process was validated by beneficiaries and specialists in the area of Human Talent. Moreover, an analysis of the aforementioned survey was carried out and the highest level of skills of the workers was verified for establishing the potential successor who performs successfully in important activities of the position. In order to conclude this research, there are suitable collaborators to replace the incumbent´s key position in case the individual is absent. Finally, an information matrix and a succession plan are conducted.

Keywords: succession plan, competences, human capital

ÍNDICE

PRELIMINARES
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN iii
AGRADECIMIENTO iv
DEDICATORIA v
RESUMEN vi
ABSTRACT vii
ÍNDICE viii
INTRODUCCIÓN 1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA 5
1.1. Conceptualización de Plan de sucesión 5
1.2. Conceptualización de Competencias Laborales 15
1.3. Importancia del plan de sucesión por competencia en una organización financiera 24
CAPÍTULO II: DISEÑO METODOLÓGICO 27
2.1. Metodología utilizada en la investigación 27
2.2. Población y muestra 28
2.3. Técnicas e instrumentos de recolección de información 28
2.4. Propuesta de investigación 30
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE RESULTADOS 49
3.1. Antecedentes de la Cooperativa de ahorro y crédito Interandina 49
3.2. Identificación del organigrama estructural de la COAC Interandina 51
3.3. Matrices del perfil de cargo de los puestos clave 53
CONCLUSIONES 81
RECOMENDACIONES 83
BIBLIOGRAFÍA 84
ANEXOS 91

INTRODUCCIÓN

Los planes de sucesión por competencias, se consideran herramientas clave que permiten alcanzar los objetivos empresariales propuestos y conocer las capacidades y competencias de los trabajadores e identificar su área de desempeño, de esta manera, se darían sucesiones en cargos clave de la empresa a futuro sin afectar sus funciones y actividades. Esta estrategia empresarial conlleva beneficios para la compañía pues explota al máximo las destrezas de sus empleados, permitiéndoles aprender nuevas habilidades y les ofrece una oportunidad de ascenso y crecimiento laboral.

A finales de la segunda guerra mundial, las organizaciones pudieron verificar grandes repercusiones afecta a su debido funcionamiento, principalmente por el ambiente cambiante y los cambios que conllevan. Es por eso que nace la necesidad de realizar la debida planeación con los planes de sucesión brinda un mejor servicio, además, se prepara para el futuro. Esto permite a una empresa crecer y desarrollar, deja a un lado la toma de decisiones improvisadas, las cuales, perjudicarían a la organización.

Medina (2018) afirma:

> las empresas aseguran la continuidad de su personal debido al talento que poseen, que es el motor para lograr los objetivos propuestos. Muchas veces esta falta de interés en preservar el capital humano recae en frecuentes motivos de movilidad laboral; uno de ello son las pocas oportunidades de desarrollo y ascenso. La sucesión va más allá de ser una herramienta de planificación, se traduce en un aliado. (p.17)

Es decir, el correcto desarrollo del plan de sucesión, incrementa el desempeño, formar competencias a los posibles sucesores, lograr cumplir objetivos personales y organizacionales, contribuye de esta manera, a la competitividad y productividad de los colaboradores.

La investigación realizada acerca del diseño de un plan de sucesión de cargos basado en un modelo de competencias, manifiesta que este plan es un punto clave para la empresa, puesto, que se identifica las habilidades de cada trabajador y capacitarlo para que desarrolle nuevas destrezas, que le permitan realizar otras actividades diferentes a las de su

cargo actual. Esto potencia la productividad de la organización, se logra el reconocimiento a nivel local y nacional. Sus resultados muestran que el plan contribuyó a establecer nuevos conocimientos y capacitar a los gerentes actuales, que se involucren más en la compañía y ofrezcan estabilidad, con trabajadores eficaces y proactivos. (Cárdenas, 2018).

La gestión de Talento Humano en una organización, se torna un punto importante, debido a la gestión que realiza este departamento, pues gestiona al personal que labora en la empresa, es decir, se ocupa de su bienestar y resolución de problemas en el ámbito de trabajo, procura mantener un equilibrio entre el empleado y la empresa para cumplir con los objetivos, que se proponen (Cuesta, 2017).

De esta manera surgen los planes de sucesión de cargos o puestos dentro de una empresa, en razón de, que en la actualidad existe mucha competitividad laboral y de conocimiento, en donde todos los trabajadores pretenden ascender dentro de su empresa, por lo que esta estrategia permite potenciar sus capacidades para que a futuro reemplacen al personal en diferentes cargos e incrementa sus competencias, que contribuyen a alcanzar los objetivos de la organización.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito INTERANDINA actualmente cuenta con un área de Talento Humano organizada, que la mayor parte del tiempo vela por la seguridad y bienestar de sus trabajadores, pero no mantienen un plan estratégico que le permita reemplazar puestos vacantes, en caso de que, suscite un despido intempestivo o una renuncia laboral, por lo que gasta muchos recursos económicos en la selección de personal para cubrir dicho cargo. Por lo que, esta empresa, se ve en la necesidad de establecer e implementar un plan que le ayude con herramientas para realizar una selección de personal rápida, eficaz y que no conlleve el derroche de recursos económicos innecesarios.

La principal clave de una organización, se encuentra en el talento humano, la capacidad y la disposición de personas idóneas, con cargos adecuados en momentos oportunos. La institución financiera tiene problemas en el proceso de sucesión, al ausentarse el titular del puesto clave, eligen de manera empírica y poco técnica. Lo que genera retraso en diligencias indispensables de la Cooperativa, se sobrecarga de actividades a colaboradores

que tienen diferentes obligaciones y no cuentan con las competencias necesarias para cubrir el puesto; esta situación provoca desmotivación y bajo desempeño.

Respecto a estos puntos, se establece el problema ¿Cómo elaborar un plan de sucesión que permita determinar puestos con funciones importantes responsables en la toma de decisiones?

La organización ha presentado dificultades en su personal por no reconocer las habilidades de los miembros de todos los departamentos para remplazar a los puestos claves en todas sus funciones, en caso de que este, se ausente de manera temporal o definitiva. Como consecuencia, se tiene discontinuidad en los procesos, acumulación de trabajo, retraso de procedimientos y posibles sanciones por incumplimiento en los objetivos del puesto. Al no realizar los debidos procesos es posible que generen: bajo índice de desempeño, rotación, fuga de talento, exceso de carga laboral para los colaboradores, disminución del rendimiento de trabajo.

El plan de sucesión de cargos permite determinar puestos con funciones importantes, responsables de toma de decisiones. Al identificar las competencias requeridas en los puestos claves, se reconoce a trabajadores aptos para ocupar los mismos López (2016) afirma que:

> la competencia tiene que ver con actuar, ejercer una profesión, realizar un actividad o tarea. También, hace posible identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas actualizadas, lo que se sabe y pone en práctica lo aprendido para lograr los objetivos planteados. (p. 316)

Las experiencias, habilidades, conocimientos y capacidades les permiten desempeñar adecuadamente a los trabajadores no solo en la organización, también, en la sociedad. Con lo expuesto anteriormente, se tiene como objetivo general de la investigación:

- Validar un plan de sucesión de cargos por competencias en la cooperativa de ahorro y crédito Interandina

Además, se describen cuatro objetivos específicos:

1. Fundamentar teóricamente el plan de sucesión y competencias laborales
2. Determinar las competencias de los puestos claves en la cooperativa de ahorro y crédito Interandina
3. Elaborar la propuesta del plan de sucesión de puestos clave a partir de la identificación de competencias
4. Evaluar el plan de sucesión en puestos clave con beneficiarios.

Finalmente, la metodología, que se utiliza en este estudio es de enfoque cuantitativo, debido a, que se trabaja con datos numéricos y análisis estadístico, de alcance descriptivo, pues se detalla las características de los planes de sucesión, competencias laborales y la situación de la cooperativa este estudio, se considera no experimental, debido a que no se manipula las variables de estudio y de tipo transversal, se realiza en un período de tiempo específico.

Actualmente, la competencia en el ámbito laboral, se ha convertido en un factor de suma importancia para la productividad de las empresas, pues las personas día a día luchan por alcanzar objetivos académicos más altos, que contribuyen a mejorar su capacidad productiva en su lugar de trabajo y por ende mientras un empleado demuestre mayor capacidad tiene oportunidad de ascender; es por esto que las empresas promueve la capacitación de los trabajadores en temas relacionados a la actividad empresarial, para alcanzar sus objetivos y metas.

El diseño y desarrollo de un Plan de Sucesión de cargos por competencias dentro de una empresa financiera, es una estrategia de suma importancia, puesto que reduce el tiempo de selección de personal o de cubrir un puesto vacante, por cuanto, al identificar las competencias de su personal, si se produce una renuncia o despido intempestivos. La empresa reemplaza fácil y rápidamente las vacantes.

Esto reduce, también, el gasto económico que provoca el proceso de llamamiento de nuevos aspirantes al cargo y el posterior procedimiento de selección interno, que se realiza, de esta manera la empresa cubre rápidamente la vacante, sin perder tiempo, dinero y sin disminuir su productividad o retrasar su servicio debido a estos inconvenientes que suscitan.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Conceptualización de Plan de sucesión

Es la planificación y ejecución para la continuación ordenada de trabajadores en una institución, toma en cuenta que, permite una acción inmediata para dar la solución de un problema en una organización; si un colaborador del puesto clave, se retira. Para Garza, et al., (2018), "la planeación de sucesión, también, ha sido un tema importante en la investigación para su éxito destacan condiciones como planear de forma objetiva, realista y estratégica". (p.118). Es decir, permite a las organizaciones establecer objetivos, para la realización de las actividades y lograr alcanzarlas.

Existen fases primordiales para dar la continuidad del proceso plan de sucesión, que se centra en el talento de las personas. Para Daspit et al. (2016), citado en Garza, et al. (2018), "Las principales fases de sucesión son definir con claridad las reglas básicas; preparar al sucesor; y realizar la transición". (p.118). Es decir, se presenta un momento decisivo en la continuidad de la empresa.

Desde tiempos remotos las organizaciones aseguran la continuidad de sus empleados; para valorar el talento que poseen cada uno de ellos. Además, son el motor principal para dar cumplimiento de los objetivos personales y organizaciones. De igual forma, las oportunidades que brindan la organización en temas de plan de sucesión; motiva a sus colaboradores, Según Robbins y Judge, (2013), citado en Medina (2018) "muchas veces esta falta de interés en preservar el capital humano recae en frecuentes motivos de movilidad laboral; uno de ellos son las pocas oportunidades de desarrollo y ascenso". (p.17). Además, valoran la oportunidad de ascensos y desarrollo como profesionales.

La herramienta conocida a nivel organizacional como plan de sucesión asegura la permanencia del negocio, con la intención de tomar importantes decisiones, una de estas sería quien lidera, transmite un sentido de pertenencia. Según Corona (2020), "los seres humanos sienten una motivación intrínseca por pertenecer, afirman que las personas buscamos no solo tener relaciones interpersonales, también, mantenerlas a largo plazo" (p.

62). De modo que, tiene un impacto positivo en la motivación y compromiso, por ende, en la productividad, permite la retención de talentos competentes para ocupar el puesto clave.

Respecto a las empresas que tienen empleados motivados y comprometidos, concurren a una buena comunicación interna lo que permite que todos conozcan los objetivos y metas de la empresa, por lo tanto, contribuyen con sus habilidades y conocimientos a la productividad de la organización, Porter (1974), citado en Vargas, Cordero & Gómez (2016) "define el compromiso organizacional como una fuerte creencia y aceptación del empleado con las metas organizacionales, deseos por alcanzarlas y esforzarse para mantenerse dentro de la organización, un empleado comprometido es más productivo". (p.8). Lo que quiere decir, es el deseo de los empleados de seguir con un trabajo en la organización, por lo tanto, se esfuerzan y logran el éxito en su trabajo y en la empresa.

La existencia de un buen proceso de plan de sucesión permite a las organizaciones utilizar la estrategia de búsqueda de talento humano con competencias; para que reemplazase si, se da el caso que falte la persona titular del puesto. El plan de sucesión es un programa organizacional, el cual, permite el reconocimiento del puesto clave, consecuentemente, identificar los posibles participantes. A partir de, la realización de una evaluación y depende de ello, asignar al sucesor en el puesto clave, el mismo es capacitado y tiene conocimientos para que ocupe el puesto. Al continuar, con el proceso la búsqueda de personas capacitadas es primordial. (Escobar, 2015)

La organización gestionaría y buscaría el talento humano capacitados que sustituya en el puesto clave. Según Armijos, Bermúdez & Mora (2019) afirma:

> La búsqueda de talento es la acción y efecto de gestionar: en el contexto empresarial, gestionar es entendida como la realización de acciones encaminadas a la obtención de un beneficio para la organización; es el conjunto de actividades ejecutadas por sus miembros para alcanzar los objetivos tanto personales, empresariales como sociales. La adecuada gestión en la administración del recurso humano es determinante para lograr un armonioso clima laboral, de ella depende la actitud ante el trabajo y la permanencia de los empleados. (p.165)

Es decir, Este proceso garantiza la incorporación de un profesional idóneo con conocimiento, habilidades y destrezas que permiten cumplir con los objetivos organizacionales y la retención de talentos.

Las empresas al conservar a personas que demuestran calidad, desempeño, buena actitud frente a su trabajo que generan productividad y competitividad a nivel de tener empleados calificados que permite tener ventajas con respecto a los competidores, además, es idóneo para ocupar el puesto clave. Según Gonzales (2009):

> El requerimiento de destrezas, capacidades o competencias del "saber hacer", se convierte en uno de los activos empresariales más importantes: no solo, se limita a cargos técnicos específicos sino a una necesidad organizacional conjunta, capaz de generar una ventaja competitiva con respecto. (p.45)

Es importante contar con empleados calificados para hacer frente a los nuevos retos que caracterizan en el mercado laboral. Asimismo, la unión y el compromiso de cada uno de los empleados son indispensables para que la empresa transcienda con éxito de generación en generación, se explica la importancia, a continuación.

Importancia del Plan de sucesión

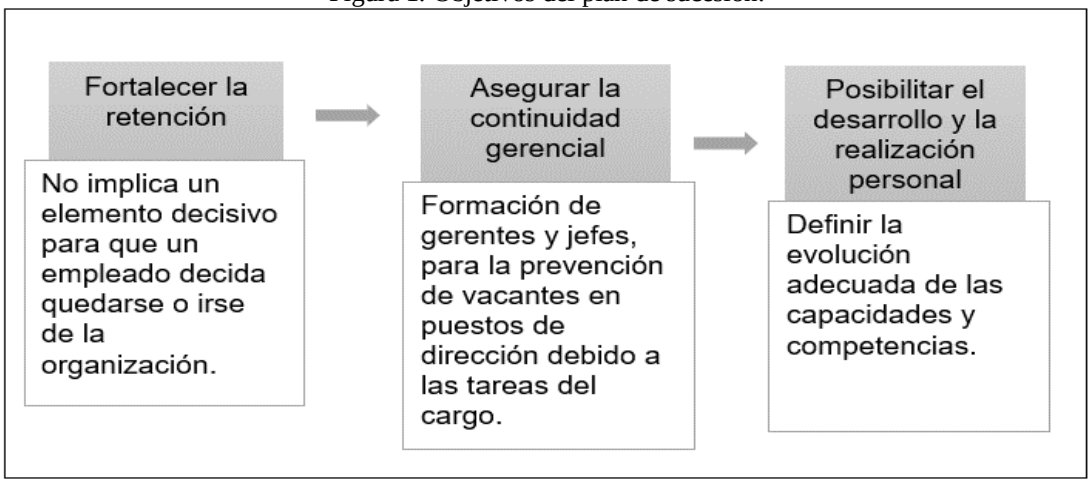
El plan de sucesión es importante porque por el motivo de retiro del titular de un puesto clave, se contaría con personal apto para ocupar este puesto vacante; por esto es muy relevante el proyectarse a una situación futura, que se tenga a disposición a las personas que ocuparía estos cargos, de acuerdo a Mondy, (2005) menciona que: "la planeación de la sucesión es el proceso que consiste en asegurar que haya personas calificadas y disponibles, para ocupar puestos gerenciales claves una vez que estos estén vacantes." (s/d), es por esto, que se manifiesta que la sucesión tiene objetivos y está dirigida hacia situaciones diferentes que ocurre en una organización y el cargo al que aplica.

Objetivos del plan de sucesión

Los objetivos de los planes de sucesión permiten, que se reduzca la discontinuidad en la empresa, para evitar generar mal entendidos, conflictos en empleados, proveedores y socios de la organización. A consecuencia de, perder un titular del puesto clave involucra la pérdida de experiencia y conocimientos que son acumulados, a través de los años, de problemas resueltos. Según Sánchez & García (2017) menciona que "la experiencia, se relaciona con el conocimiento de la persona dentro de una organización que transforma en la percepción del trabajador, y culmina en un componente emocional". (p.162). Es decir, las habilidades y destrezas permiten al empleado actuar de manera positiva frente al cargo que desempeña y prepararse si llega en un futuro ser seleccionado como sucesor.

Las actividades determinadas en el puesto clave permiten que los posibles sucesores con la aptitud innata y la capacidad que ostenta a lo largo de su vida le faciliten continuar con el trabajo y realizarlo con efectividad. Martha Alles en su libro "Construyendo talento" publicado en el año 2009, menciona objetivos específicos, los cuales, señalados en la figura 1, a continuación:

Figura 1. Objetivos del plan de sucesión.



Fuente: Tomado a partir de Alles (2009)

La planificación del plan de sucesión, permite continuar y cumplir con los objetivos propuestos. Los objetivos permiten la elaboración del plan de sucesión, condescienden, también, determinar los trabajadores que son aptos con habilidades y destrezas; sí el titular del puesto clave, se ausenta.

Elaboración del plan de sucesión

De acuerdo con Escobar (2015); varios son los estudios sobre las empresas familiares longevas, tal es el caso del presentado en México en donde, se exponen los pasos para el plan de sucesión menciona los siguientes:

- Definir el alcance del proceso y los roles de los participantes
- Definir los perfiles requeridos de las personas que toma los nuevos roles
- Definir si los perfiles requeridos son parte del capital humano de la empresa
- Identificar a los sucesores
- Realizar un análisis de fortalezas de cada uno de los sucesores y definir si son aptos para el nuevo rol
- Realizar un análisis de las áreas de oportunidad de los candidatos y definir si esta es mejorada antes de tomar el rol. (p.27)

Para realizar el proceso del plan de sucesión la organización tomase en cuenta que; la salida de un colaborador ocasionaría distintos problemas. Sin embargo, adelantarían con la estrategia a largo plazo para afrontar la salida de un empleado, además, ningún trabajador dentro de las organizaciones es insustituible. Por consiguiente, asegurar la continuidad de la organización y tomar decisiones que benefician a otros trabajadores, los cuales, tienen experiencia y por ende cubrir la brecha.

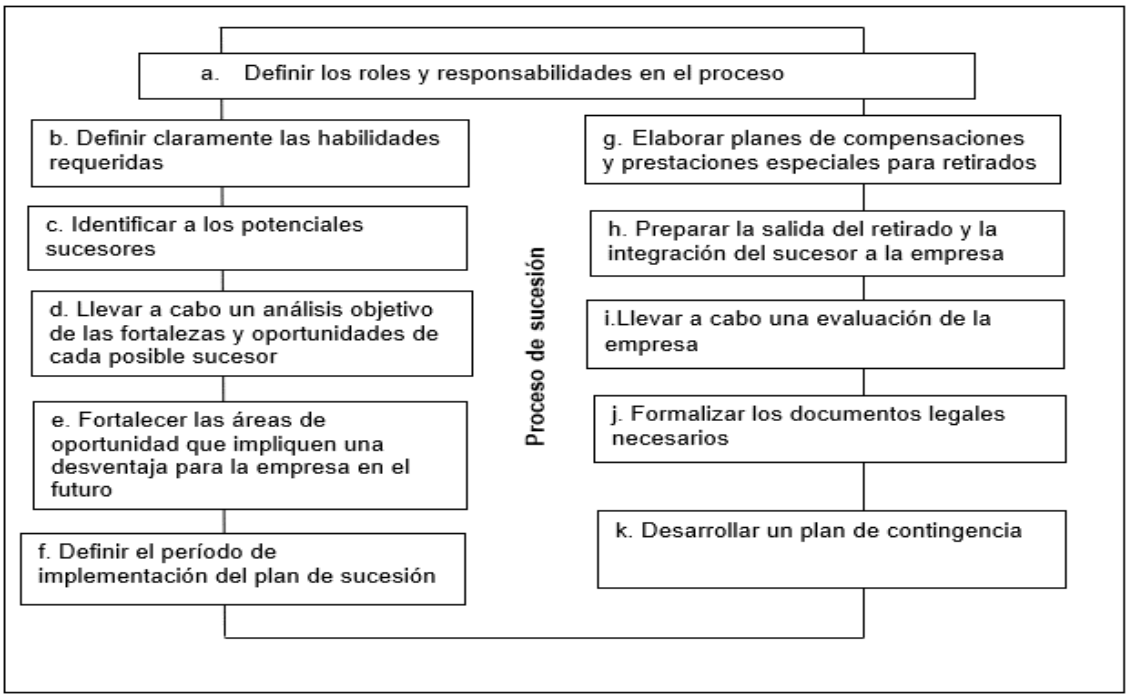
Existen actividades específicas para llevar a cabo el plan de sucesión. Según Escobar (2015) éstas son:

> Este procedimiento tiene actividades específicas, como la determinación de puestos claves, sus funciones principales y conocimientos, experiencia necesaria, para después, a través de un análisis del personal disponible, escoger quien tiene el talento y capacidad para ocupar el cargo, esta persona es evaluada en base a la experiencia que tiene en la organización y sus conocimientos. Después de escoger quien es el sucesor es importante establecer que brechas tiene el postulante para capacitarlo y después hacerse cargo del puesto sin una fecha determinada. (p.28)

En contraste con las actividades ya mencionadas, se realizaría la gestión con un proceso transparente; en el cual, las personas con alto índice de desempeño, habilidades, competencias sean elegidas, por ende, ocupa el puesto vacante. De forma que tal, no deje dudas a trabajadores que tenían el anhelo de ser elegidos.

Es importante mencionar, las personas que son seleccionadas para ocupar el puesto clave, es partícipe de cuán importante es el proceso, conocer las normas que rigen la misma y tomar en cuenta los futuros cambios de mejora a la institución. Además, es un aporte para disminuir la brecha y ver posibles mejoras en la empresa. Según Gamboa & Heredia (2017), para realizar el plan de sucesión llevaría a cabo el siguiente procedimiento plasmado en la figura 2, a continuación:

Figura 2. Proceso de sucesión

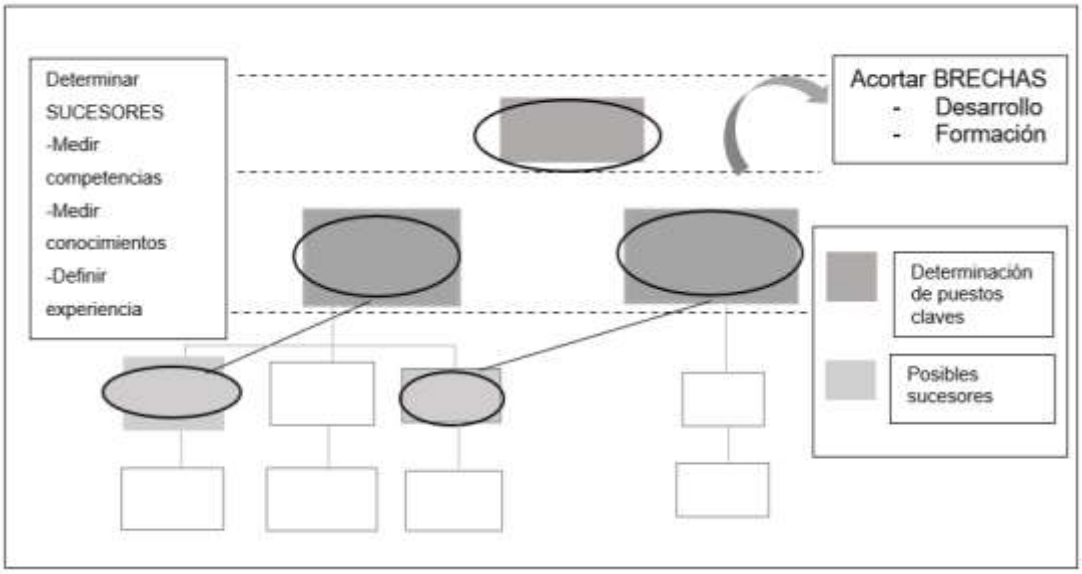


Fuente: Tomado a partir de Gamboa y Heredia (2017)

El interés de toda organización es asegurar la continuidad con profesionales capacitados con competencias, habilidades, destrezas, experiencia; principalmente que tengan la debida motivación, compromiso hacia la institución, para mejorar; se brinda un servicio de calidad y ser más competitivos en el mercado laboral.

Toda organización pasa por el proceso de analizar si están preparados o no para continuar con la realización del plan de sucesión. Según Medina (2018) recomienda, “revisar el organigrama empresarial y determinar las posiciones relevantes orientadas en la estructura de los puestos. Una vez designados, se opta por señalar a los posibles sucesores”. (p.22). La importancia de contar con el organigrama en la organización y reducir brechas, para el desarrollo de la misma, con la realización de evaluación de competencias y asignar el posible sucesor y la organización no se perjudique al no contar con el personal capacitado si otro, se ausenta. Realizar paso a paso, se respeta las necesidades de los que conforman la organización es una manera de contribuir a la planificación del plan de sucesión. Lo mencionado en el párrafo anterior, se observa en la figura 3, a continuación:

Figura 3. ¿Cómo iniciar un plan de sucesión?



Fuente: Tomado a partir de Alles (2009).

Es importante mencionar, la evaluación de competencias y/o desempeño al posible sucesor para continuar con el proceso; depende del mismo facilitar la sucesión en el puesto vacante, por el contrario, realiza una búsqueda externa, el cual, lleva el gasto de recursos económicos y una gestión de recursos humanos donde, se malgasta el tiempo en el reclutamiento, selección y contratación.

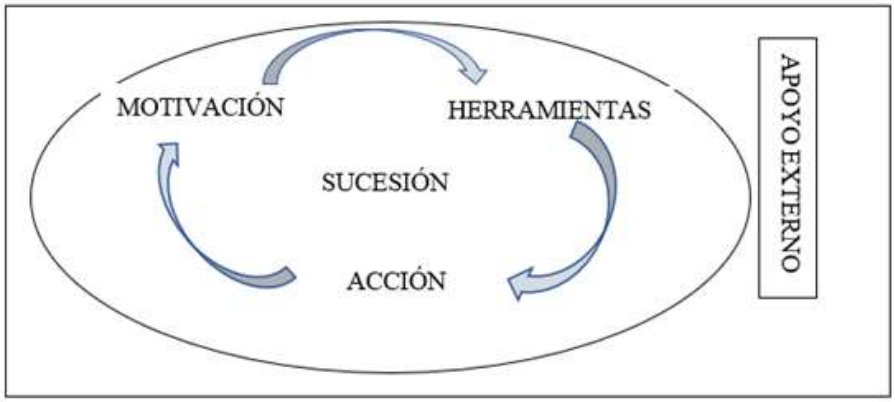
Tomar la decisión de realizar la sucesión sería una ventaja para ayudar a mejorar la empresa en un futuro, para realizar el proceso, se plantea una adecuada planificación y depende de la estructura que tiene la empresa, la responsabilidad de su reparación recae

sobre el área de recursos humanos. Para que la sucesión sea exitosa plantea el siguiente modelo expuesto por Goyzueía (2013):

> la motivación, las herramientas y la acción; estos tres elementos están interrelacionados de manera continua tanto en el tiempo como al interior de la organización, su eje central es el proceso de sucesión, y durante todo el ciclo recibe la influencia y el apoyo externo. (p.127)

Estos elementos ayudan como un ciclo para la realización de la sucesión con el apoyo extrínseco, se aprecia en la figura 4, a continuación:

Figura 4. Ciclo de elemento que ayudan a realizar la sucesión



Fuente: Tomado a partir de Goyzueía (2013)

Uno de los principales elementos es la motivación, permite a los colaboradores mantenerse activos para lograr realizar las actividades, que se proponen, con este impulso llegan a la meta y mantener un buen rendimiento en su puesto de trabajo. Según Goyzueía (2013):

> La motivación es el elemento que desencadena el ciclo, y está en la cabeza del líder de la empresa, quien es consciente de su retiro futuro. Las herramientas son el elemento material y se incluye el protocolo familiar, los acuerdos entre accionistas y todas las herramientas relacionadas con el gobierno corporativo. La acción es el proceso de traspaso del liderazgo de la empresa, apoyado en los dos elementos anteriores. (p.128).

Al determinar estos elementos es importante, también, las herramientas, es los materiales con los, que se realiza la sucesión: cada uno de los pasos para llevar a cabo la evaluación, los procedimientos que finaliza con éxito.

Por otro lado, la acción al finalizar con el proceso para ubicar en el puesto clave a un profesional capacitado y concluir con éxito el plan para el desarrollo de la organización.
Al mismo tiempo, genera compromiso de todos los miembros de la organización, por lo que Romano & Redondo (2013) indican:

> El desempeño de la empresa es altamente influenciado por la forma como, se dan los procesos de sucesión a lo largo de su existencia, se destaca la relevancia de la preparación de los sucesores, sobre todo en el requisito del desarrollo de atributos deseables: determinación, autonomía, percepción y enfrentamiento de riesgos, visión de negocios y definición de estrategias. (p.126).

El desempeño de los trabajadores es un beneficio para la productividad de organización depende, también, de capacitaciones al sucesor de las actividades a realizar en el nuevo puesto de trabajo. Genera buena reputación a la organización contribuye a la retención de talento y, se continua con las características del plan de sucesión.

Características del plan de sucesión

El plan de sucesión constituye de cinco características principales, las cuales, mencionaremos, a continuación:

1. Para realizar el plan de sucesión el área de recursos humanos tiene actualizado la carpeta con registros desde su primer día de ingreso a la institución hasta la fecha actual que labora, contrato desde el primer día de trabajo registrado oficialmente, experiencia laboral, formación académica, capacitaciones, etc. Por otra parte, sirve específicamente para conocer la formación laboral con ello las experiencias obtenidas.
2. La sucesión de puestos, se fundamenta principalmente en las competencias del posible sucesor, del esfuerzo para realizar los trabajos, de la participación de cursos, talleres, seminarios que han aportado a su conocimiento. Además, el desempeño no depende de los años que ha trabajado en una organización,

principalmente depende del buen trabajo que ha realizado para cumplir con las metas y objetivos de la empresa.

3. La organización cuenta con una estructura bien organizada que les permita realizar buenas gestiones estable los papeles que desarrollarían cada uno de los miembros de la organización para que alcancen las metas, que se fijan en la realización de la planificación y cubrir la brecha al realizar el plan de sucesión y sea un éxito en la empresa.
4. Es necesario la identificación del posible sucesor, tener acceso a su carpeta de documentos de los archivos que tiene recursos humanos; para verificar la experiencia de la aportación en diferentes instituciones, además, la participación en cursos, talleres, seminarios, formación académica; para la verificación de si es apto para que sea el potencial sucesor y realizar la debida planificación del plan de sucesión y sus debidos procesos.
5. El área de recursos humanos prepara al personal de alto potencial elegidos como posibles sucesores con diferentes charlas, capacitaciones de las obligaciones, a realizar si llegan a ser el titular del puesto clave. Este equipo estaría capacitado y ser apto para afrontar los retos a futuros en la organización, también, tienen sus ventajas los planes de sucesión.

Ventajas del plan de sucesión

El personal orientado al desarrollo, es decir, el plan de sucesión, se genera una motivación más que uno que tenga un cargo concreto y no tenga la posibilidad de tener desarrollo en el ámbito laboral. Una ventaja de programar la sucesión, se mencionaría, que se da la oportunidad al personal a no estancarse en una actividad determinada, más bien le permite tener más conocimiento organizacional de nuevos procesos, tareas, y funciones que le da aspiración a evolucionar en la organización.

De acuerdo a esto Galaz (2010) afirma que el: "Desarrollo de personas más involucradas y con mayor conocimiento en la empresa, con capacidad de aportar nuevas ideas y formas de llevar la marcha del negocio en un largo plazo. Constante revisión de los procedimientos,

procesos, perfiles y facultades de puestos, para mejorar así el desempeño de la empresa, y a su vez los productos y/o servicios ofrecidos.

- Compromiso del personal. Obtiene el compromiso de los empleados con la organización alcanza la identificación hacia la orientación, logros, objetivos, misión, visión para dar continuidad a proyectos de la organización.
- Transparencia. Permite que dentro de la organización exista un entorno de confianza, principalmente, la comunicación interna para la realización y participación de todos los trabajadores en la toma de decisiones importantes para la empresa.
- Mejora de la imagen. Es un proceso interno, el cual, los socios de la empresa necesariamente no lo conocen, pero si consiguen superar los niveles de calidad en sistemas, procesos y producción, es tomada en cuenta como exigencias, por lo tanto, es valorada por el mercado que en la actualidad es competitiva.
- La Retención de talento. Las organizaciones para motivar a sus colaboradores tomarían en cuenta el plan de sucesión considerara, que ayuda para la retención de talento y a su vez a la competitividad del mercado, convirtiéndose en una responsabilidad, compromiso del empleado como opción del crecimiento y desarrollo de la organización.

1.2. Conceptualización de Competencias Laborales

De acuerdo con Alles (2009):

> La definición de *talento*: según el diccionario de la lengua española, talento es el "conjunto de dotes intelectuales de una persona". A partir de esta definición es necesario discernir cómo está conformado dicho conjunto. En la perspectiva de la gestión de recursos humanos por competencias, ese conjunto de dotes intelectuales consiste en la sumatoria de dos subconjuntos: los conocimientos y las competencias, sin embargo, son estas últimas las que determine un desempeño superior. (p.57)

Es decir, son habilidades básicas que los trabajadores desarrollan a partir de las experiencias para la realización de tareas diaria.

Por otra parte, Alles (2009), muestra la definición de competencia como “las características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo tiene distintas características en empresas y/o mercados diferentes” (p.57). Para que desarrollen con éxito las actividades, los comportamientos es visible en cada función que concluye.

En la actualidad, las empresas buscan el recurso humano con habilidades, destrezas, conocimiento. Para la realización del plan de sucesión en esta investigación es necesario que cuenten con competencias específicas que ayudan al desarrollo y éxito de la organización según Casimiro et al. (2020), menciona, “las competencias laborales son determinada como un conjunto identificable y evaluable de capacidades que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, de acuerdo con los estándares históricos y tecnológicos vigentes”. (p.445). Es decir, estas cualidades permiten a los colaboradores la integración de conocimientos que comparte en su diario vivir para el bienestar de la empresa a la que pertenece.

La formación de competencias viene a partir de las experiencias, con el proceso de preparación escolar, con el tiempo, se domina conceptos de diferente información, destrezas y aptitudes; permite tener la capacidad de ejecución en el ámbito que pone en práctica todos los aprendizajes. Al realizar un plan de sucesión, se toma en cuenta, primeramente; evaluar las competencias de los posibles sucesores.

Por ejemplo, según Yusely (2018), realizar evaluaciones de competencias permite no solo identificar las competencias que cada empleado tiene para disminuir la brecha en la organización, además, permite la identificación de los empleados que tienen altos índices de desempeño en su puesto de trabajo, esto admite perfeccionar su carrera en la vida laboral alcanza mayor eficiencia en lo que realiza.

Para que una persona tenga la posibilidad de tener un empleo, su carta de presentación es la experiencia, habilidades, destrezas que acumulado en su diario vivir y en los años de formación académica; agregado las mencionadas competencias el saber hacer en el momento indicado según Camacaro (2017), menciona, tres elementos que posee el capital

humano para desarrollar sus competencias, los cuales, son capacidad, comportamiento y esfuerzo, señala que:

- La capacidad, se divide en conocimiento, habilidad y talento.
- El conocimiento es el contexto intelectual de la persona.
- La habilidad son los medios y los métodos para realizar una determinada tarea.
- El talento es sinónimo de actitud. (p.4).

Los colaboradores con sus habilidades y talentos desarrollados a lo largo de su vida, se genera experiencia y conocimientos para mantener su puesto de trabajo, que ayudan a contribuir en el bienestar de la organización.

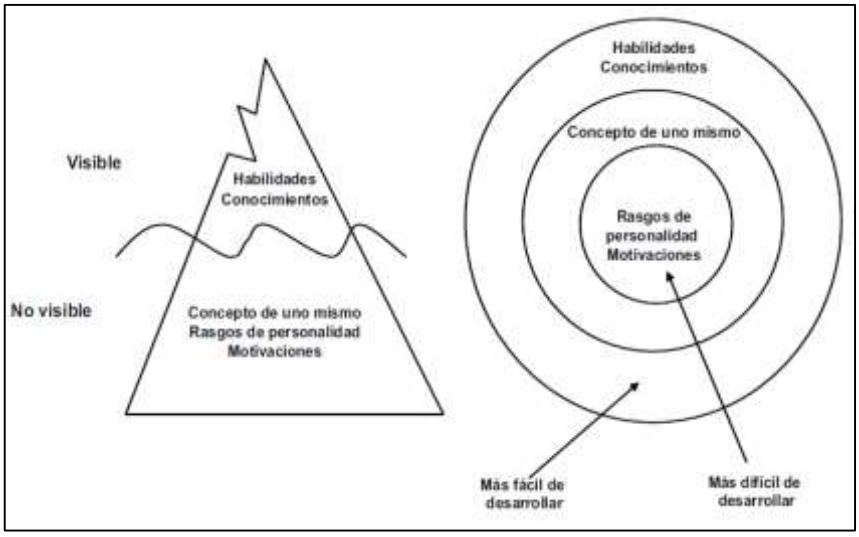
A lo largo del tiempo diferentes autores mencionan a las competencias organizacionales de diferente manera, se denomina como características innatas de las personas y que son combinados con el conocimiento y la motivación que les permite mejorar, mantener el desempeño en su puesto de trabajo.

Según Charria, et al. (2011), son cinco los tipos de competencias:

> La primera es la motivación, entendida como los intereses que una persona considera o desea consistentemente; así, dirigen, conllevan y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros; la segunda hace referencia a características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información; la tercera el concepto propio o concepto de uno mismo que está relacionado con las actitudes, valores o imagen propia de una persona; la cuarta, conocimiento, que se refiere a la información que una persona posee sobre áreas específicas y la quinta es la habilidad de desempeñar cierta tarea física o mental. (p.140).

Es decir, todas las competencias ya mencionadas ayudan al colaborador ser competente a la hora de realizar su trabajo, además, le permite ser eficaz, se lleva a cabo la ejecución de las metas con conocimientos, habilidades, destrezas y elementos del ambiente. Figura 5, a continuación, el modelo de Iceberg, se presenta de la siguiente manera:

Figura 5. Modelo de Iceberg



Fuente: Tomado a partir de Spencer & Spencer (2019)

La parte visible como, se ve en la figura, son las habilidades y conocimientos, la parte superficial de la personalidad, que se nos hace fácil ver. Mientras que, la otra parte es lo que no se observa; el concepto de uno mismo, los rasgos de personalidad, en el ambiente laboral, la motivación está escondidas en la mente. Es importante mencionar que el conocimiento y las competencias son fáciles de desarrollar en el ámbito laboral, a comparación con habilidades específicas que son necesarias en el puesto de trabajo.

En una organización para que sus colaboradores desarrollen las mencionadas habilidades, realiza capacitaciones, también, depende de las experiencias que influye en la motivación. Según Escobar (2015), la motivación de un trabajador es lo que les mueve para superar y surgir. En la teoría de McClelland nos habla de las necesidades como fuente de motivación, es una necesidad principal para el desarrollo de un trabajo, las cuales, se menciona, a continuación:

- Necesidad de Afiliación: Es el deseo de las personas de pertenecer a un grupo social, para sentirse apoyados, para intercambiar ideas y pensamientos, principalmente pertenecer a un grupo social.
- Necesidad de Logro: Es el deseo de las personas de alcanzar metas, se necesita tener habilidades y pensamientos para llegar al éxito, para que sienta la satisfacción de haber cumplido con los retos, que se proponen a lo largo de la vida.

- Necesidad de poder: Es el deseo de ser admirado, influir en situaciones de competitivas, ser un líder con su equipo de trabajo y ser capaz de resolver problemas. (p.15)

Las competencias son innatas y desarrolladas por medio de experiencias, es el resultado de lo aprendido en la vida académica con el debido acompañamiento de profesionales que han ayudado a cumplir los objetivos. En la organización la competencia de saber realizar y saber ejecutar es fundamental para ser competentes en la sociedad industrial.

Importancia de las competencias

Los trabajadores para desempeñarse en su puesto de trabajo poseen conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes para que su trabajo sea eficaz. De acuerdo, a las exigencias del área de recursos humanos de cada organización según Caldazo, et al. (2016):

> En la actualidad muchas de las organizaciones reconocen al ser humano como creador de valor y protagonista en la elevación de la productividad, la eficacia, la innovación y el desarrollo; aspectos determinantes para alcanzar el éxito de la organización, aún más en las instituciones de alta tecnología donde la innovación y la capacidad creadora marcan la diferencia en el posicionamiento de un producto en el mercado. (p.77)

Es importante puesto que el futuro de una empresa depende de la calidad de sus colaboradores. A demás, del esfuerzo que ponen al momento de realizar un trabajo. En el manual de funciones de cada puesto de trabajo reflejan las responsabilidades generales y específicas relacionadas con los debidos procedimientos.

El desempeño exitoso de cada organización depende de los conocimientos, valores, experiencias del capital humano según Blanco (2007), “las competencias, por tanto, más que hacer referencia a lo que una persona hace habitualmente en cualquier situación, centran su objetivo en lo que una persona sería capaz de hacer al momento, que se le demanda” (p.22). Es decir, el éxito de una organización, también, depende del buen desempeño del colaborador en su área de trabajo y de sus características observables. Al

mismo tiempo, las personas adaptan sus competencias que depende las necesidades del ámbito laboral.

Características básicas de las competencias

Las competencias son Independientes. - En cada empresa en diferentes áreas necesitan de aptitudes determinadas, por lo tanto, cada profesional en su puesto de trabajo es necesario que posea competencias específicas para, lo cual, es ineludible, que se capaciten y realicen bien su trabajo según Martínez, et al. (2016), menciona que "son útiles para llevar a cabo aquellos procesos relevantes que diferencian a una organización de otras" (p.221). Es decir, ayudan para, que se cumpla las debidas obligaciones que caracterizan a de cada puesto de trabajo que es concreto para el desarrollo de la empresa.

Las competencias son Propias. - Son propias del colaborador y de la empresa, en la cual, presta sus servicios. Son exigidas en la organización, los cuales, están previamente escrita en el manual de funciones de la empresa según Martínez, et al. (2016), alude que "son inherentes a cada línea de mando que exista en la organización" (p.221). Es decir, los colaboradores poseen y desarrollan estás competencias para un desempeño adecuado, que se evidencian en la realización de las actividades diarias.

Las competencias son privativas. - Permiten desempeñar y cumplir con las tareas y funciones asignadas según Martínez, et al. (2016), manifiesta que "las actitudes, conocimientos, valores y habilidades que poseen los empleados en cada departamento de la organización" (p.221). Es decir, les permite avanzar con las obligaciones con buen rendimiento y satisfactoriamente cumplir con las propuestas de trabajo organizacionales y personales.

Las competencias son modificables. - Están en constante cambio, sigue a las normas y estándares de la organización según Martínez, et al. (2016), ostenta que "hacen referencias a los requisitos que cumpla un individuo para desempeñarse adecuadamente en un determinado cargo" (p.58). Es decir, cumplen con las obligaciones del puesto; sigue reglas establecidas por la organización con tiempo y recursos para el buen funcionamiento, por ende, una buena productividad.

Categorización de las competencias

Existe categorización de competencias entre, las cuales, se destacan las que mencionaremos, a continuación:

Cuadro 1. Conceptos de Categorización de competencias laborales

CATEGORIZACIÓN	CONCEPTO
Competencias básicas o cardinales	Según López (2016), las competencias básicas o cardinales son: Aquellas que son necesarias y beneficiosas para cualquier individuo y para la sociedad en su conjunto y hay un cierto acuerdo común en entenderlas como "el conjunto de conocimientos, destrezas y actitudes esenciales para que todos los individuos tengan una vida plena como miembros activos de la sociedad" (p.5)
Competencias genéricas o transversales	Según EUSA el centro universitario (2017), indica que: Son complementarias a las anteriores y está presente en mayor o menor grado en todo tipo de profesiones y ocupaciones. Están muy relacionadas con el modo en que nos gestionamos a nosotros mismos y el modo que nos relacionamos con los demás. Y al igual que las competencias técnicas, están causalmente relacionadas con los resultados que obtenemos en el trabajo, aunque giran más en torno a aspectos más motivacionales, de habilidades sociales, de autogestión personal. (p.10)
Competencias específicas o técnicas	Según EUSA centro universitario (2017), señala que, Aquellas que nos permiten obtener resultados y resolver problemas técnicos (analizar un balance, diseñar un logotipo, desarrollar una aplicación móvil, etc.). Tienen un fuerte componente de conocimiento y de destreza técnicos (p.10).
Competencias específicas o gerenciales	Camacaro (2017) menciona que, Toda persona dentro de la empresa sabe hacer, querer hacer y hacer las actividades, procesos, procedimientos que permitan lograr los objetivos y brindar bienestar. Las competencias gerenciales están determinadas por la actividad, el tamaño y recursos de la organización. (p.3).
Competencias para la ejecución de tareas	Charria, et, al; (2011), indica lo siguiente: Las competencias laborales como aquellas habilidades que tiene la persona para realizar las funciones asignadas según el cargo o puesto de trabajo y, de esta forma, ser más competitivo frente a las demandas de las organizaciones, y con ello el ingreso y permanencia en el mundo del trabajo. (p.145)

Fuente: Elaboración propia a partir de López (2016), EUSA Centro Universitario (2017), Charria, et, al; (2011), Camacaro (2017).

Competencias y su importancia dentro del ámbito organizacional

En las Organizaciones previo al reclutamiento y selección, detallan minuciosamente las competencias que posee la persona que va ser contrada. La necesidad de las empresas de contar con personal capacitado, por los cambios existentes en la globalización, buscan la forma de sobrevivir, mantenerse y desarrollar competitividad en un mercado. Mientras

tanto, toman su tiempo para estudiar e investigar nuevos métodos o estrategias y ver la forma de ser exigentes con su personal, para que realicen un buen trabajo con el cumplimiento de normas y reglamentos.

Para que una empresa sea competente cuenta con trabajadores profesionales que tengan la capacidad de llevar al éxito y no al fracaso de la misma. A demás, en la actualidad al momento de realizar reclutamiento y selección de personal para ocupar puestos en una organización los encargados principalmente el área o departamento de Recursos Humanos cada día, se vuelven más exigentes, las mismas que están obligadas a contratar personas con destrezas, habilidades, dispuestos día a día cambiar sus características humanas para mejorar los servicios que brindan en cada una de las organizaciones hace cumplir, por lo tanto, en diversas ocasiones responder con las exigencias de una sociedad consumidora.

La mano de obra ha sido sustituida por adelantos tecnológicos, se cambia así el método de trabajo. Consecuentemente, provoca los despidos masivos de los trabajadores con ello el cierre de fuentes de trabajo y la apertura de pequeñas empresas informales. Mientras que otras organizaciones exigen al personal estar meramente capacitados y no mermen sus actividades laborales. A la hora de realizar el reclutamiento para un puesto vacante son exigentes en elegir y realizar una pre selección con candidatos preparados, con experiencias idóneo para, que se adapte fácilmente y sea miembro que sume a importantes actividades.

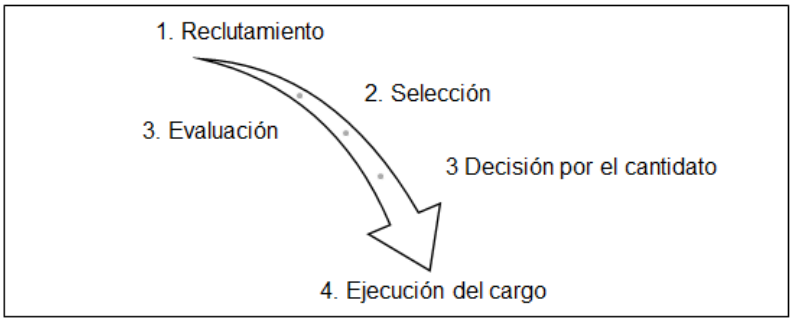
El pilar fundamental para que una empresa sea próspera y competitiva es el capital humano, por lo tanto, al momento de la selección del personal, los encargados de recursos humanos identifica bien primeramente las necesidades para cubrir el puesto vacante, así también, fortalecer con conocimientos y experiencia el área según López (2010), manifiesta que “su objetivo es escoger al candidato más idóneo para un cargo específico, se toma en cuenta su potencial y capacidad de adaptación” (p.130). Es decir, para que en un futuro no exista complicaciones, problemas, disgustos, malentendidos entre compañeros y exista un buen clima laboral al momento de realizar la selección de personal realiza una buena búsqueda de candidatos que enfoca siempre en cubrir la necesidad de la empresa.

A partir de esto realizar apropiadamente las entrevistas, pruebas, valoración y toma de decisiones, se verifica así la experiencia del posible candidato y sea apto para cubrir la vacante. Asimismo, es de gran ayuda que sea un miembro de la organización y exista un plan de sucesión sea el posible sucesor refiriéndose a la retención de talento humano capacitado, es de gran aporte para el desarrollo de la organización.

Selección del personal basado en competencias

Sigue la línea de pensamiento de López (2010); el proceso de selección de personal es una actividad propia del área de recursos humanos, el objetivo es escoger al candidato más idóneo para un cargo determinado, se considera su potencial aptitudes y habilidades. Nace la necesidad de contratar personas, se procura generar una ideología "ganar-ganar" tanto como para la institución como para el colaborador. Particularmente, la selección de personal por competencias es la mejor opción para las empresas en la actualidad, pues quieren asegurarse de contar con el mejor equipo, el proceso de selección de personal, se muestra en la figura 6, a continuación.

Figura 6. Proceso de selección de personal



Fuente: Elaboración propia a partir de López (2010)

En torno al proceso anterior, Bueno (2008), indica que previo a la selección de personal, es importante determinar sus cualidades y características denominadas "competencias", en éste sentido, si el candidato no tiene la misión y visión institucionales bien definidas, entonces no es posible establecer una percepción adecuada sobre el tipo de persona que necesitan contratar, por tanto, el requerimiento o perfil del cargo facilita la distribución de las funciones y responsabilidades de cada uno de los empleados y detalla los requisitos adicionales que aseguren el cumplimiento eficiente de cada una de las actividades.

1.3. Importancia del plan de sucesión por competencia en una organización financiera

El plan de sucesión en una empresa financiera permite el crecimiento de la organización con ello el desarrollo según Alberto & Rosales (2015), indica que:

> Asegurar la continuidad como tal, se ven en la necesidad de incorporar dentro de la planificación estratégica de recursos humanos, y más específicamente dentro del proceso de previsión del personal que en ella, se desarrolla, un sistema que posibilite la selección del personal interno para suplir las vacantes, que se presenten en la organización, y ese sistema lo constituye la Planificación de Sucesión (p.23).

Es decir, permite ordenadamente dar continuidad a la entrada de una persona que sustituye a otra, en la organización financiera permite retener el talento con experiencia. A demás, a los líderes encargados o titulares del puesto clave les permite tomar buenas decisiones.

El posible sucesor con la experiencia y competencias busca tomar buenas decisiones para el buen procedimiento de la empresa según Alberto & Rosales (2015):

> Proporcionan elementos claves para la toma de decisiones acerca del desarrollo de la empresa, reorientan la estructura organizacional y los planes de inversión de recursos materiales y financieros. Adicionalmente, con ello, se evita que, si un alto ejecutivo, se retire de la organización, ésta cumpla con sus objetivos y metas, la empresa cuenta con el personal capacitado para ocupar el cargo directivo vacante (p.25).

El potencial sucesor asume todos los retos para llegar al éxito, con la ayuda de capacitaciones, permite la mejora de su desempeño. Es importante, también, para la preservación del talento. Toda empresa desea tener empleados preparados con un buen desempeño en sus funciones que destaquen su eficacia y eficiencia en la ejecución de labores.

Es una ventaja tener empleados preparados y ser una empresa competente Meneses (2019), menciona que:

> Dentro de la continua búsqueda de crecimiento y posicionamiento en el mercado, las empresas, han tenido que enfrentarse con el constante inconveniente de la rotación de personal, que se ha considerado en un factor determinante para concebir la estabilidad organizacional. Esto debido a que el recurso humano como principal motor de crecimiento misional, requiere un constante seguimiento que involucre la creación de un ambiente laboral agradable y que a su vez permita el pleno desarrollo de sus capacidades, a fin de optimizar su satisfacción profesional y laboral (p.5).

El recurso humano es un factor primordial para el crecimiento de la organización, se toma en cuenta cómo aprovechar las experiencias y talentos que poseen, sin embargo, no garantiza el surgimiento empresarial, depende del clima organizacional.

Es indispensable desarrollar un Plan de Sucesión por escrito para que asamblea general, colaboradores, gerencia general, y presidentes de diferentes comités internos de la organización, tengan un documento de respaldo en sus manos, Al incorporar un método para tratar los aspectos prácticos y psicológicos del proceso de sucesión, el mismo que es ejecutado por un grupo de trabajo compuesto por asamblea general, comités de la organización y trabajadores de gran confianza este grupo, es el encargado de desarrollar el plan para supervisar su implantación, y al finalizar, se comunica a trabajadores y personas que tienen interés de la empresa conocidos como *stakeholders*, que tengan interés en la continuidad y éxito en la misma.

Plan de sucesión de cargos en empresa financiera

La sucesión es la continuación de una cosa o persona en lugar de otra, también, definida como una prosecución o continuación ordenada de personas. Por otra parte, se define a un plan de sucesión, como un proceso estratégico y sistemático que desarrolla e identifica el talento de las personas para asegurar las posiciones críticas de la organización, con el fin de garantizar la creación o el sostenimiento de la competitividad, el plan de sucesión siempre está en el mismo nivel que un plan de negocios y a los lineamientos estratégicos que tienen cada empresa (Perdomo & Montenegro, 2013; Dzul, 2013) .

Las empresas necesitan contar con personas con un gran desempeño, talentosos para retenerlos, en razón de su potencial es clave para implementar el plan de sucesión que asegure la competitividad a nivel mundial y a su vez, se preocupe por la gestión del talento humano perteneciente a la organización (Ferreira, Rituay, Campos , & De Oliveira, 2019).

Estos planes son proyectados de manera cuidadosa y con el tiempo adecuado para, que se tomen las decisiones más adecuadas y se elija el sucesor, el cual, da continuidad a la empresa. Antes de la implementación del plan es importante analizar que la empresa tenga un ritmo de crecimiento sostenido por periodo de tiempo razonable, que los que ocupan puestos claves tengan un plan con desarrollo constante y que las acciones que han tomado los altos mandos aprueben que las empresas sobrevivan a las demás generaciones (Perdomo & Montenegro, 2013).

Los planes de sucesión son los procesos estratégicos que brindan el crecimiento y las condiciones de la organización en el largo plazo que tiene como fin preparar a la organización en el caso de que una persona que trabaja en la organización tome la decisión de retirarse, de tal manera que es sustituido por otro de manera rápida, y eficiente, con el objetivo asegurar y garantizar la estabilidad de la empresa cuenta con un plan de sucesión, se asegura la competitividad de la empresa (Aranes & Rico, 2014) (Andrade & Alberto, 2002).

CAPÍTULO II: DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Metodología utilizada en la investigación

La metodología utilizada en esta investigación es de enfoque cuantitativo. Tiene un alcance descriptivo y un diseño no experimental de corte trasversal para la recolección de información.

En la investigación utilizada es de enfoque cuantitativo, en vista de que, se recolecta porcentajes reales del cuestionario de competencias, enfocado en una escala de Likert, que oscilan de 1 (insatisfecho) a 4 (muy satisfecho). De igual modo, como participantes los trabajadores en, los cuales, se analiza y verifica el porcentaje más alto para ser posible sucesor en los puestos claves de la organización. Según Dzul (2013), menciona que: "usa la recolección de datos para probar una hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías". (p.7).

El enfoque cuantitativo, se utilizó para la recolección de datos estadísticos, a través de la medición numérica, recogen y analizan datos con, los cuales, se analiza la variable para una posible solución. Permite el estudio de propiedades y fenómenos reales de la organización, para la obtención de tales resultados es importante analizar mediante procedimientos estadísticos que arrojen porcentajes reales.

Se ha realizado un alcance descriptivo, con el cual, se identificó los diferentes cargos de la empresa financiera, actividades, y competencias, también, se describe aspectos más característicos de la investigación. Éste alcance permite investigar a profundidad recoge información de otros aportes importantes enriqueciéndola de manera independiente las variables a investigar, sus cualidades y características del grupo de personas. Según Bernal (2010), "tradicionalmente, se define la palabra describir como el acto de representar, reproducir o figurar persona, animales o cosas"; y agrega: "se describe aquellos aspectos más característicos, distintivos y particulares de estas personas, situaciones o cosas, o sea, aquellas propiedades que las hacen reconocibles ante los demás" (Brito, 2015).

En el diseño no experimental no se manipula deliberadamente las variables, para Hernández, et al, (2003) menciona que “se define como la investigación, que se realiza sin manipular deliberadamente variables y en los que sólo, se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”. (p.31).

La investigación no experimental, se realiza durante el estudio el investigador no controla, manipula o altera a los sujetos sino, que se basa en la interpretación o las observaciones para llegar a una conclusión. Esto significa que el método no se basa en correlaciones, encuestas o estudios de caso, y no demostraría una verdadera relación de causa y efecto.

Estudio de corte transversal, se utiliza para observar y analizar un momento exacto de la investigación para abarcar diversos grupos o muestras de estudio. Para Hernández, et al, (2003) menciona que “donde, se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, su propósito es describir variables y su incidencia de interrelación en un momento dado”. (p.31). Permite el análisis de datos de variables recopiladas en un período de tiempo sobre una población determinada. La investigación, se realiza en un cierto período de tiempo con la opinión y la colaboración de los integrantes de la empresa financiera.

2.2. Población y muestra

La población determinada para la investigación es los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito Interandina en la ciudad de Ambato N. Trabajadores 47. La muestra es no probabilística debido, a que se seleccionó al personal de diferentes departamentos de los puestos claves y los posibles sucesores que son los participantes en el plan de sucesión. Se tomó en cuenta el muestreo intencional o de conveniencia en vista de que, se ha seleccionado intencionadamente los individuos, que se tuvo el más fácil acceso con características fundamentales, ejemplo: las competencias para considerar su participación en el plan de sucesión.

2.3. Técnicas e instrumentos de recolección de información

El presente trabajo de investigación, se basó en los siguientes instrumentos, que se menciona, a continuación.

- Organigrama Estructural. Presenta la gráfica de la estructura organizacional, así también, el capital humano con sus líneas de reporte de los cargos jerárquicos. Se utilizó el organigrama de la institución financiera para la identificación de los puestos claves y sucesores.
- Encuesta. Para realizar dicha investigación, se realizó un instrumento tipo encuesta, la cual, es una técnica, que se utiliza para la recolección de la información, para ello hay que seguir una serie de paso, en primer lugar, se selecciona la muestra, luego la construcción del cuestionario, posteriormente, se realiza la construcción el índice y la escala, finalmente, se procede a realizar las entrevista la muestra poblacional que sirve para el análisis del estudio (López & Fachelli, 2015).
- Evaluación por competencias. La evaluación por competencias es la interacción de las disposiciones (valores, intereses, rasgos, entre otros), las habilidades, interiorizados y los conocimientos, permite abordar las situaciones concretas. Esta competencia, se constituye el desarrollo del aprendizaje, ayuda a, que se logre niveles de desempeño altos (Escudero & Cortez, 2018).

  Para la evaluación de competencias, se procedió a construir un cuestionario, evaluación de competencias de los posibles sucesores del puesto clave de la COAC interandina, presenta en dicho cuestionario funciones importantes de los puestos clave, con su respectiva competencia, en el cual, el titular que ejerce el cargo procedió a evaluar al sucesor 1 y sucesor 2 identifica cuál de los dos trabajadores tiene un nivel superior y es idóneo en tal competencia de acuerdo a su experiencia como jefe inmediato. A demás, para la calificación, se tomó en cuenta una escala de Likert, que oscilan de 1 (insatisfecho) a 4 (muy satisfecho), dicho cuestionario validado por el criterio de beneficiarios y especialistas.
- Matriz de información. Se ha llevado a cabo realizar matrices de información con la caracterización de funciones importantes de cada puesto clave y sucesores de la organización que es tomada del organigrama, con la respectiva colaboración del Titular del cargo de recursos humanos de la cooperativa. A demás, se procedió a la identificación de competencias y, por ende, se tomó en consideración para dar su respectiva definición el diccionario de competencias la Trilogía de Martha Alles año 2009. Es así como, para profundizar la investigación, se revisó detenidamente con el encargado de recursos humanos, contrasta información y a la vez, se revisa

el expediente de cada uno de los colaboradores de donde, se procedió; tomar en cuenta información importante como lo es la experiencia, nivel académico, respectivas capacitaciones con certificados y años de experiencia.

2.4. Propuesta de investigación

La metodología utilizada en esta investigación plan de sucesión de cargos por competencias en la cooperativa de ahorro y crédito Interandina, se menciona los siguientes pasos, a continuación:

Identificación del problema de investigación: El problema de investigación, se concretó a partir, que la institución financiera tiene problemas en el proceso de sucesión. Al ausentarse el titular del puesto clave, eligen de manera empírica y poco técnica. Lo que genera retraso en actividades indispensables de la Cooperativa. Los colaboradores, se sobrecargan de actividades con sus obligaciones y sus diferentes obligaciones y no cuentan con las competencias necesarias para cubrir el puesto; esta situación provoca desmotivación y bajo desempeño.

El marco teórico fue elaborado a partir de la revisión de importantes autores que aportan pensamientos, criterios, y propuestas desarrolladas en investigaciones, es referencias y bibliografías significativas, así también, ha sido de gran utilidad la experiencia adquirida académicamente, que con lleva conocimientos que ha permitido dar la continuidad a la investigación.

1. Identificación de los puestos claves con el encargado del departamento de recursos humanos, que brinda sus servicios profesionales con su experiencia en áreas de talento humano en diferentes organizaciones.
2. Definir los perfiles de cargo de cada puesto clave, con características, tareas, responsabilidades involucradas, etc.
3. Definir si los perfiles requeridos son parte del capital humano de la empresa.
4. Identificar a los posibles sucesores.
5. Aplicación de evaluación de competencias de los posibles sucesores del puesto clave de la COAC interandina, se presenta en dicho cuestionario funciones

importantes de los puestos clave, competencias identificadas con su respectiva definición.

6. Realizar un análisis de fortalezas de cada uno de los sucesores ya identificados con la realización de la evaluación de competencias y definir si son aptos para el nuevo rol.
7. Elaboración de la matriz con información importante del sucesor, con la realización de un análisis de las áreas de oportunidad de los candidatos y definir si estas son mejoradas antes de tomar el rol.

Plan de sucesión de cargos por competencias en la COAC INTERANDINA

Introducción

El recurso humano en la organización es un factor importante para el desarrollo de la misma, implica en la rentabilidad y competitividad. Hoy en día el capital humano tiene habilidades, destrezas y principal conocimiento en las actividades de la empresa, por lo que, se ha realizado el plan de sucesión. Este es la planificación y ejecución para la continuación ordenada de trabajadores en una institución. Permite una acción inmediata y dar la solución de un problema en una empresa, sí un colaborador del puesto clave, se retira. La planeación de sucesión es destacada por planear de forma objetiva, realista y estratégica que permite a las organizaciones establecer objetivos, para la realización de las actividades y ser competitiva en el mercado. (Garza, Argentina, Esparza, & San Martín, 2018, pág. 118)

La rentabilidad exitosa de cada organización depende de los conocimientos, valores, experiencias, del capital humano. A las conocidas como competencias laborales, se le definen como una capacidad real y demostrada en la ejecución de un trabajo. Por tanto, más que hacer referencia a lo que una persona hace normalmente, se centran en lo que una persona es capaz de hacer en el caso de actividades, además, el éxito de una organización depende, también, del buen desempeño del trabajador en su área de trabajo y de sus características observables.

La sucesión de puestos, se fundamenta principalmente en las competencias del posible sucesor, del esfuerzo para realizar los trabajos, participación de procesos planificados y estructurado de aprendizaje; cursos, talleres, seminarios que aportan a su conocimiento. A demás, el desempeño no depende de los años que ha trabajado en una organización, principalmente depende del buen trabajo que ha realizado para cumplir con las metas y objetivos personales y empresariales.

Justificación

El plan de sucesión de cargos permite que la organización no tome decisiones improvisadas y, se prepare para cambios futuros, además, admita que al ausentarse el titular del puesto clave, elijan de manera organizada y argumentada a personas capacitadas con experiencia, actitud, pero principalmente competentes. De la misma forma, permite que las actividades indispensables estén al día y sean realizadas con eficacia y eficiencia, por lo tanto, logra que los trabajadores no se sobrecarguen de actividades y obligaciones para evitar mal entendidos. De hecho, se fomente la motivación en los trabajadores, para fortalecer la retención de empleados con alto desempeño, asegurar la continuidad empresarial y posibilitar el desarrollo y la realización personal.

Objetivo General

Desarrollar una herramienta administrativa que permita la permanencia, crecimiento y continuidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Interandina.

Objetivos específicos

- Fomentar la motivación a los empleados tanto en el cumplimiento de los objetivos de la empresa como en su desarrollo y permanencia.
- Promover la retención del capital humano de alto desempeño.
- Mejorar la integración de los trabajadores más involucrados y con mayor conocimiento en la organización para una buena atención al cliente.

Alcance del plan de sucesión

El presente plan de sucesión de cargos, se encuentra direccionado única y exclusivamente para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Interandina, en virtud de que, se analizaron de manera concreta cada uno de los puestos dentro de la institución, una vez realizado un análisis señala que recaen en los sucesores para los cargos que requieren un mejoramiento en sus actividades internas. Por otra parte, se recalca que sirve como antecedente para futuras investigaciones que guarden relación con las variables de estudio y genera una modelo de propuesta para otra institución.

Descripción final del plan de sucesión por competencias

De acuerdo con la identificación de los puestos claves y los principales sucesores, posteriormente los perfiles más aptos para el cargo de tal manera, que se evidencien cada una de las fortalezas, competencias, experiencia, etc. para que, finalmente, permitan evidenciar lo presentado, a continuación:

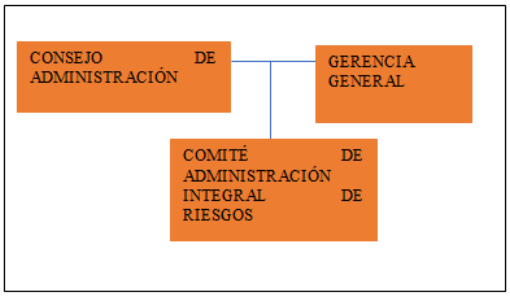
Matriz de Información puestos clave y sucesor

En la siguiente matriz contiene datos importantes de puestos claves y sucesores. La recolección de información, se obtuvo mediante entrevistas no estructurada al titular del puesto clave y a los sucesores.

Puesto clave Gerencia general y sucesor Coordinador de captaciones

La naturaleza de este puesto, se encuentra estructurado de tal manera que las responsabilidades que nacen de manera inicial por el consejo de administración y que son revisadas, analizadas y aprobadas por parte de la Gerencia General para posteriormente realizar una última revisión de acuerdo con el Comité de administración de riesgos.

Figura 7. Puesto clave Gerencia general.



Fuente**:** Elaboración propia a partir del Organigrama de la COAC (Interandina., 2021)

Cuadro 2. Información puesto clave Gerencia general y Sucesor Coordinador de captaciones

Puesto clave Gerencia		**Sucesor** Coordinador de captaciones	
Formación académica:	Ingeniero en Administración de empresas Maestría en Administración de empresas	Cuarto nivel Ingeniero en administración de empresas maestrante en administración de empresas	
Capacitaciones	• Ley de Economía Popular y Solidaria • Cooperativismo, Reglamentos y • Estatutos • Curso Administración de Proyectos. • Curso Administración para no Administradores La Esencia de la Administración. • Planificación Estratégica • Curso Análisis de Problemas y Toma de Decisiones.	• Elaboración del flujo de caja proyectada para cooperativas de ahorro y crédito • Gestión por procesos • Ley de Economía Popular y Solidaria • Planificación Estratégica • Atención al cliente • Curso de gestión de Calidad • Curso de lavado de activos • Curso Análisis de Problemas y Toma de Decisiones.	
Experiencia	Experiencia en procesos internos y externos de la organización	• Experiencia en los procesos internos y todas las áreas de la organización • 13 años de experiencia en instituciones financiera	
Requisitos	• Manejar Programas Informáticos Externos (MS Office) • Manejar programas informáticos Internos (Aplicativo Informático Institucional) • Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector, otros.	• Manejar Programas Informáticos Externos (MS Office) • Manejar programas informáticos Internos (Aplicativo Informático Institucional) • Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector, otros.	
Competencias	**Actividades**	**Competencias**	**Actividades**
Toma de decisiones	Representar judicial y extrajudicialmente a la cooperativa	Dirección de equipos de trabajo	Atención al cliente en Aperturas cuentas de ahorro y apoyo de estrategias comerciales contribuye en diferentes áreas administrativas
Comunicación eficaz	Suministrar la información que le soliciten los socios, representantes, órganos internos de la Cooperativa, y otros organismos de control.	Cierre de acuerdos	Negociar, renovaciones, y nuevos depósitos a plazo fijo

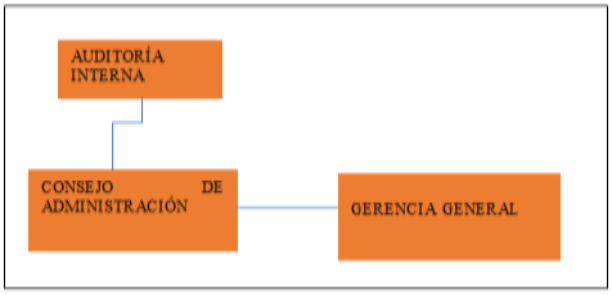
Dirección de equipos de trabajo	Cumplir y hacer cumplir a los socios las disposiciones emanadas de la asamblea general y del consejo de administración, así como observar y cumplir, según el caso, las recomendaciones que emita los Organismos de Control, el Consejo de Administración y el Consejo de Vigilancia	Influencia y negociación	Realizar el control de vencimiento de depósitos a plazo fijo

Fuente: Elaboración propia a partir del manual de funciones de la COAC (Interandina., 2021), (Alles, 2009).

Auditoría Interna y sucesor Asesor de negocios 1

La auditoría interna es un departamento que permite la optimización de los recursos y el control de los mismos, de tal manera, que se ejecute un control prioritario de las mismas, este cargo trabaja en conjunto con el Consejo de Administración y la Gerencia General.

Figura 8. Puesto clave Auditoría interna.



Fuente: Elaboración propia a partir del Organigrama de la COAC (Interandina., 2021)

Cuadro 3. Información puesto clave Auditoría interna y sucesor Asesora de negocios 1

Puesto clave Auditoría Interna		**Sucesor** Asesora de negocios 1
Formación académica:	Ingeniería en contabilidad y Auditoría	Tercer nivel
Capacitaciones	• Riesgos de liquidez • Auditoría interna • Redacción de informes • Cumplimientos de normativas • Curso de administración de riegos • Aplicación de office • Ley laboral • Ley de régimen tributario interno • Control interno • Riesgos de auditoría	• Cobranza • Colocación de crédito • Recuperación • Cajera • Aplicación de office • Ley laboral • Ley de régimen tributario interno • Atención al cliente • Liderazgo

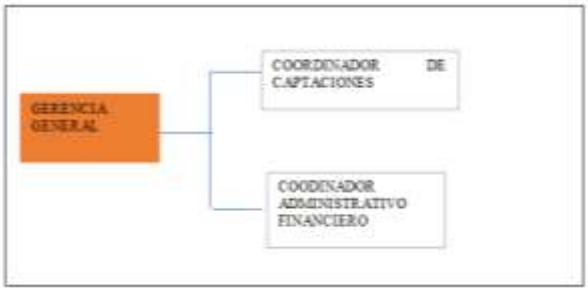
Experiencia	Experiencia en procesos internos de todas las áreas	Experiencia 7 años en las áreas de caja y auxiliar contable	
Requisitos	• Teorías contables • Ley de la SEPS y del Sector Financiero y Solidario. • Normas vigentes de contabilidad como Balances y estados de Pérdidas y Ganancias y cualquier otro informe requerido por los organismos de la SEPS. • Catalogo único de cuentas • Actualizaciones tributarias • Planificación operativa • Flujo de efectivo y caja • Normas ecuatorianas del ecuador	• Normas ecuatorianas del Ecuador • Normas vigentes de contabilidad • Actualizaciones tributarias • Manejar Programas Informáticos Externos (MS Office) • Manejar programas informáticos Internos (Aplicativo Informático Institucional) • Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector, otros.	
Competencias	**Actividades**	**Competencias**	**Actividades**
Compromiso con la calidad de trabajo	Preparar la información financiera necesaria para formular y gestionar oportunamente los reembolsos y desembolsos de las respectivas fuentes de financiamiento, así como para las rendiciones de cuenta del uso de los fondos.	Profundidad en el conocimiento de los productos	Negociar, renovaciones, y nuevos depósitos a plazo fijo, es ventaja para el desarrollo de la cooperativa
Visión estratégica	Coordinar y Formular el presupuesto anual de la Cooperativa, en base a la normatividad y lineamientos impartidos por la Alta Dirección, así como de las políticas impartidas por la SEPS, que permita la preparación de plan estratégico	Iniciativa - Autonomía	Apoyar en la elaboración de estrategias comerciales
Compromiso	Atender los requerimientos de información financiera de la Superintendencia, Banco Central, Gerencia General, Auditoría Externa, Auditoría Interna, Calificadora de Riesgos y otros organismos, y cumplir las recomendaciones emitidas	Cierre de acuerdos	Realizar el control de vencimiento de depósitos a plazo fijo y dar soluciones, se toma buenas decisiones con acuerdos que no perjudiquen a la organización y clientes.

Fuente: Elaboración propia a partir del manual de funciones de la COAC (Interandina., 2021), (Alles, 2009).

Coordinador de captaciones

Este puesto, se encuentra direccionado a La coordinación en conjunto de la Gerencia General y el Coordinador de Captaciones y el Coordinador Administrativo Financiero.

Figura 9. Puesto clave Coordinador de captaciones.



Fuente: Elaboración propia a partir del Organigrama de la COAC (Interandina., 2021)

Cuadro 4. Información puesto clave Coordinador de captaciones y sucesor Captaciones

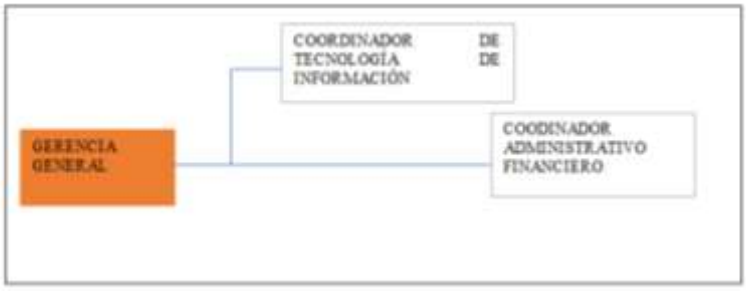
Puesto clave Coordinador de captaciones		**Sucesor** Captaciones	
Formación académica:	Tercer Nivel	Tercer nivel	
Capacitaciones	• Curso de gestión de Calidad • Curso de atención al cliente • Curso de lavado de activos • Administración de Empresas • Auditoría • Finanzas • Economía	• Colocación • Recuperación de la cartera • Cobranza efectiva • Atención al cliente • Captaciones • Análisis de crédito • Lavado de activos • Administración de empresas	
Experiencia	Experiencia en procesos de captaciones	Experiencia en procesos de captaciones, atención al cliente, cobranza o caja	
Requisitos	• Manejar Programas Informáticos Externos • Manejar programas informáticos Internos (Aplicativo Informático Institucional) • Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector, otros	• Manejar Programas Informáticos Externos • Manejar programas informáticos Internos (Aplicativo Informático Institucional) • Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector, otros	
Competencias	**Actividades**	**Competencias**	**Actividades**
Cierre de acuerdos	Negociar, renovaciones, y nuevos depósitos a plazo fijo	Orientación al cliente interno y externo	Aperturas, cierre de cuentas de ahorro, control de vencimiento de depósito a plazo fijo, atención al cliente
Colaboración	Apoyar en la elaboración de estrategias comerciales	Perseverancia en la consecución de objetivos	Recuperación de la cartera, evaluación, seguimiento, control.
Influencia y negociación	Realizar el control de vencimiento de depósitos a plazo fijo	Cierre de acuerdos	Realizar el control de morosidad o pagos pendientes, se enfoca esfuerzos para lograr un pago completo de las deudas.

Fuente: Elaboración propia a partir del manual de funciones de la COAC (Interandina., 2021), (Alles, 2009).

Coordinador de tecnología de información y sucesor Asistente de TI

Este tipo de cargo, se centra en el trabajo conjunto entre la Gerencia General y la Coordinación de Tecnología de Información y también, el Coordinador Administrativo Financiero.

Figura 10. Puesto clave Coordinador de tecnología de información



Fuente: Elaboración propia a partir del Organigrama de la COAC (Interandina., 2021)

Cuadro 5. Información puesto clave Coordinador de tecnología de información y sucesor Asistente de TI

Puesto clave coordinador de tecnología de información		**Sucesor** Asistente de TI
Formación académica:	Tercer nivel	Tercer nivel
Capacitaciones	• Planeación Estratégica • Sistemas de Información • Auditoria informática • Seguridad de la información	• Mantenimiento de PC • Desarrollo web PHP • Seguridad de informática • Servicio Técnico PSC/portátiles/impresoras • Sistema de información • Seguridad de la información
Experiencia	• Conoce la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área. • Conocimiento en características de productos y servicios de la institución	• Conoce los procesos informáticos y proporciona servicios generales de tecnología de información • Soporte técnico en todas las áreas
Requisitos	• Diseño de Software • Administración de Base de datos • Lenguajes de programación • Redes y Comunicaciones • Manejar Programas Informáticos Externos • informáticos Internos • Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector, otros	• Diseño de Software • Administración de Base de datos • Lenguajes de programación • Redes y Comunicaciones • Manejar Programas Informáticos Externos • informáticos Internos • Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector, otros

Competencias	**Actividades**	**Competencias**	**Actividades**
Iniciativa - Autonomía	Administrar la contingencia y continuidad de los recursos tecnológicos	Profundidad en el conocimiento de los productos	Administra las seguridades y base de datos de la información interna de la organización
Pensamiento analítico	Velar por la alta disponibilidad del servicio de tecnología de Información que soporte la operatividad de la Institución.	Pensamiento analítico	Proporciona la disponibilidad del servicio de tecnología de Información que soporte la operatividad de la Institución.
Orientación a los resultados con calidad	Controlar el cumplimiento de indicadores del área de tecnología, con la supervisión el cumplimiento del plan operativo de la unidad.	Colaboración	Mantenimiento y seguridad informáticos

Fuente: Elaboración propia a partir del manual de funciones de la COAC (Interandina., 2021), (Alles, 2009).

Coordinador de crédito y sucesor Asesor de crédito

Este cargo, se direcciona a la coordinación de crédito y el coordinador administrativo financiero que denote las características a la gerencia general.

Figura 11. Puesto clave Coordinador de crédito



Fuente: Elaboración propia a partir del Organigrama de la COAC (Interandina., 2021)

Cuadro 6. Información puesto clave Coordinador de crédito y sucesor Asesor de crédito

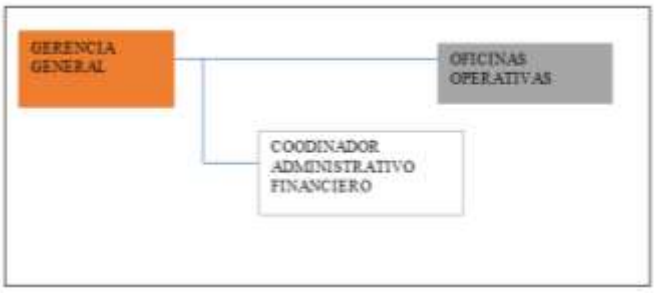
Puesto clave coordinador de crédito		**Sucesor** Asesor de crédito	
Formación académica:	Tercer nivel	Tercer nivel	
Capacitaciones	• Actualización de Normativas SBS • Leyes y políticas de créditos • Metodología de Créditos	• Análisis de microcrédito • Metodología en gestión de créditos • Negocio • Manejo de conflictos • Lavados de activos • Gestión de cobranzas	
Experiencia	Experiencia en el área de crédito y su metodología.	Experiencia en análisis y gestión de crédito, microcrédito, cobranzas y lavado de activos	
Requisitos	• Manejar Programas Informáticos Externos (MS Office, CreditReport, Páginas Web, Internet) • Manejar programas informáticos Internos (Aplicativo Informático Institucional) • Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector, otros.	• Manejar Programas Informáticos Externos (MS Office, CreditReport, Páginas Web, Internet) • Manejar programas informáticos Internos (Aplicativo Informático Institucional) • Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector, otros.	
Competencia	Actividades	Competencia	Actividades
Cierre de acuerdos	Revisar la información y documentación del crédito y enviar a Comité de Crédito para la aprobación y velar, por que se cumpla estrictamente lo señalado en la normativa interna vigente, así como lo establecido por la SEPS y demás Leyes conexas emitidas para dicho efecto	colaboración	Apoyar operativamente la labor de Contabilidad en todo cuanto, se requiera en relación a informes parciales, lleva un registro de préstamos concedidos, garantías hipotecarias y prendarias en base a cualquier sistema de archivo.
Profundidad en el conocimiento de los productos	Coordinar y supervisar las actividades de los asesores de crédito y cobranzas a su cargo.	Gestión y logro de objetivos	Adjunta la documentación del crédito para la aprobación, entrevista, acompañamiento a los socios en la realización del crédito
Pensamiento estratégico	Apoyar operativamente la labor de Contabilidad en todo cuanto. se requiera en relación a informes parciales, lleva un registro de préstamos concedidos, garantías hipotecarias y prendarias en base a cualquier sistema de archivo.	Profundidad en el conocimiento de los productos	Ordenar el avaluó de las propiedades de los solicitantes, revisa las finanzas ingresos gastos y deudas

Fuente: Elaboración propia a partir del manual de funciones de la COAC (Interandina., 2021), (Alles, 2009).

Coordinador Administrativo financiero y sucesor Analista de crédito

Este puesto, se crea de acuerdo con las necesidades de verificación de las principales acciones internas de la cooperativa que nace de la relación entre la gerencia general y las oficinas operativas.

Figura 12. Puesto clave Coordinador administrativo financiero



Fuente: Elaboración propia a partir del Organigrama de la COAC (Interandina., 2021)

Cuadro 7. Información puesto clave Coordinador administrativo financiero y sucesor Analista de crédito

Puesto clave Coordinador administrativo financiero		**Sucesor** Analista de crédito
Formación académica:	Tercer nivel	Tercer nivel
Capacitaciones	• Planificación y organización financiera • Sistema de Gestión de Calidad • Ley orgánica de defensa del consumido • estado de flujo de efectivo • Estados de cambios en el patrimonio y notas explicativos • Formación en gestión financiera • Gestión de riesgo crediticios	• Ley orgánica de defensa del consumidor • Auditoría basada en riesgos • Proceso de concesión de microcréditos • Gestión de riesgo crediticios • Atención al cliente • Formación en gestión financiero • Gestión de calidad
Experiencia	• Planificación, dirección, coordinación, administración, y supervisión las actividades financieras y administrativas de la Institución. • Realiza estudios para optimizar el uso de los recursos físicos, materiales y Financieros de la institución.	• Experiencia en las áreas de crédito, cobranza, y analista de crédito. • Actividades administrativas • Supervisión financieras y administrativas
Requisitos	• Manejar Programas Informáticos Externos • Manejar programas	• Manejar Programas Informáticos Externos • Manejar programas informáticos Internos • Operar equipos de oficina: fax, scanner,

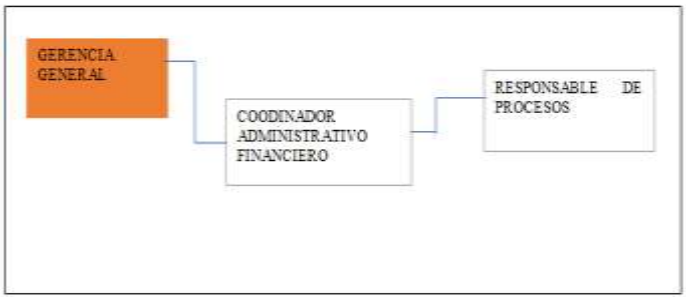
	informáticos Internos • Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector, otros	copiadora, proyector, otros	
Competencia	Actividades	Competencia	Actividades
Colaboración	Conformar el Comité de Crédito según los niveles de aprobación descrita en el Reglamento de Crédito	Cierre de acuerdos	Procesar, gestionar la concesión de microcréditos con sus debidos informes
Perseverancia en la consecución de objetivos	Realizar estudios para optimizar el uso de los recursos físicos, materiales y Financieros de la institución.	Profundidad en el conocimiento de los productos	Lleva a cabo actividades financieras y administrativas de la organización
Gestión y logro de objetivos	Planificar, dirigir, coordinar, administrar, y supervisar las actividades financieras y administrativas de la Institución.	Pensamiento estratégico	Auditoría que basa en riesgos crediticios

Fuente: Elaboración propia a partir del manual de funciones de la COAC (Interandina., 2021), (Alles, 2009).

Responsable de Operaciones y sucesor asistente operativo 1

Se encuentra directamente relacionado con el Coordinador Administrativo Financiero, de donde nace la responsable de procesos.

Figura 13. Puesto clave Responsable de operaciones



Fuente: Elaboración propia a partir del Organigrama de la COAC (Interandina., 2021)

Cuadro 8. Información puesto clave Responsable de operaciones y sucesor Asistente operativo 1

Puesto clave Responsable de operaciones		**Sucesor** Asistente operativo 1
Formación académica:	Tercer Nivel	Tercer Nivel
Capacitaciones	• Procesos operativos • Riesgo operativo • Riesgo legal • Habilidades gerenciales para	• Captación básica • Cultura financiera • Atención al cliente • Contabilidad

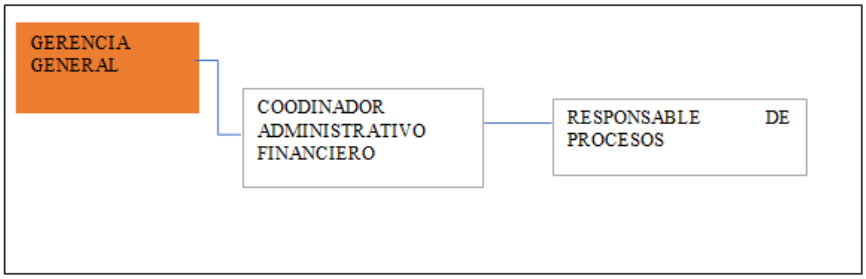
	jefes de agencia • procesos administrativos • técnicos del área de servicio de la cooperativa. • marketing • ventas • cultura financiera • política financiera	• Ventas • Procesos operativos • Procesos administrativos • Marketing • Riesgo operativo y legal	
Experiencia	• Experiencia en todas las áreas de la organización	• Experiencia como asistente en todas las áreas	
Requisitos	• Manejar Programas Informáticos Externos • Manejar programas informáticos Internos • Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector.	• Manejar Programas Informáticos Externos • Manejar programas informáticos Internos • Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector	
Competencias	Actividades	Competencias	Actividades
Profundidad en el conocimiento de los productos	Colaborar y asistir en procesos operativos, administrativos y técnicos del área de Operaciones de la Cooperativa.	Iniciativa - Autonomía	Realiza procesos técnicos en el tema operativo de la cooperativa
Productividad	Colaborar en las actividades previstas para el Plan de Marketing de la Cooperativa	Pensamiento estratégico	Acompañamiento en sondeos sobre las tasas
Prudencia	Realizar sondeos sobre tasas y políticas financieras del mercado local y nacional.	Perseverancia en la consecución de objetivos	Acompañamiento en estudios de mercado local y nacional

Fuente: Elaboración propia a partir del manual de funciones de la COAC (Interandina., 2021), (Alles, 2009).

Responsable de procesos

Este sucesor nace de acuerdo con el Coordinador Administrativo Financiero de tal manera, que se encuentra subordinado por él y los dos directamente con la Gerencia General.

Figura 14. Puesto clave Responsable de procesos



Fuente: Elaboración propia a partir del Organigrama de la COAC (Interandina., 2021)

Cuadro 9. Información puesto clave Responsable de procesos y sucesor Asistente operativo 2

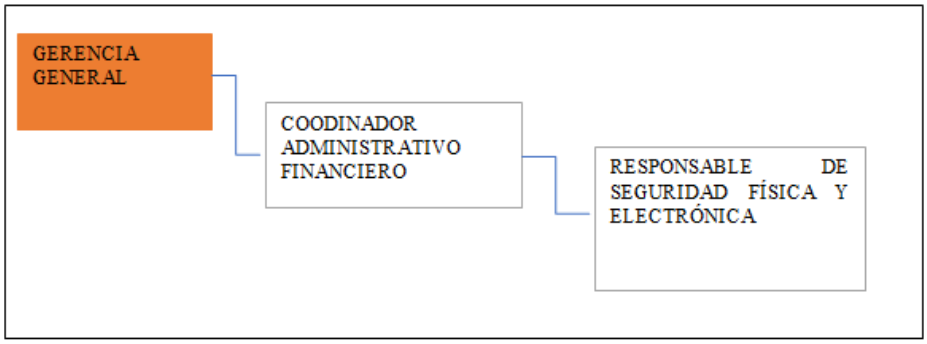
Puesto clave Responsable de procesos		**Sucesor** Asistente operativo 2	
Formación académica:	Tercer Nivel	Tercer nivel	
Capacitaciones	• Atención al cliente • Administración y gestión • Finanzas • Banca economía • Contabilidad • Dirección • Gerencia • Marketing • Ventas	• Gestión de riesgo operativo • Planificación financiera • Educación financiera y social • Atención al cliente • Procesos de marketing	
Experiencia	Experiencia en todas las áreas de la cooperativa	Experiencia en todas las áreas operativas y asistente del área de procesos	
Requisitos	• Manejar Programas Informáticos Externos • Manejar programas informáticos Internos • Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector.	• Manejar Programas Informáticos Externos • Manejar programas informáticos Internos • Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector.	
Competencias	**Actividades**	**Competencias**	**Actividades**
Dirección de equipos de trabajo	Levantamiento de información de cada uno de los puestos de trabajo en la organización	Gestión y logro de objetivos	Realiza la gestión de riesgo operativo en la organización
Orientación al cliente interno y externo	Procesos de realizar apertura de cuenta, créditos, inversiones y atención al cliente	Colaboración	Acompañamiento en el levantamiento de información de cada uno de los puestos de trabajo
Colaboración	Levantamiento de todos los procesos que realiza la gerencia	Orientación al cliente interno y externo	Forma parte de los procesos, que se realiza en la apertura de cuentas de ahorro y créditos

Fuente: Elaboración propia a partir del manual de funciones de la COAC (Interandina., 2021), (Alles, 2009).

Responsable de seguridad física y electrónica

La coordinación administrativa financiera que nace en la responsabilidad de seguridad física y electrónica que de igual manera recaiga en información importante para la Gerencia General.

Figura 15. Puesto clave Responsable de Seguridad física y electrónica



Fuente**:** Elaboración propia a partir del Organigrama de la COAC (Interandina., 2021)

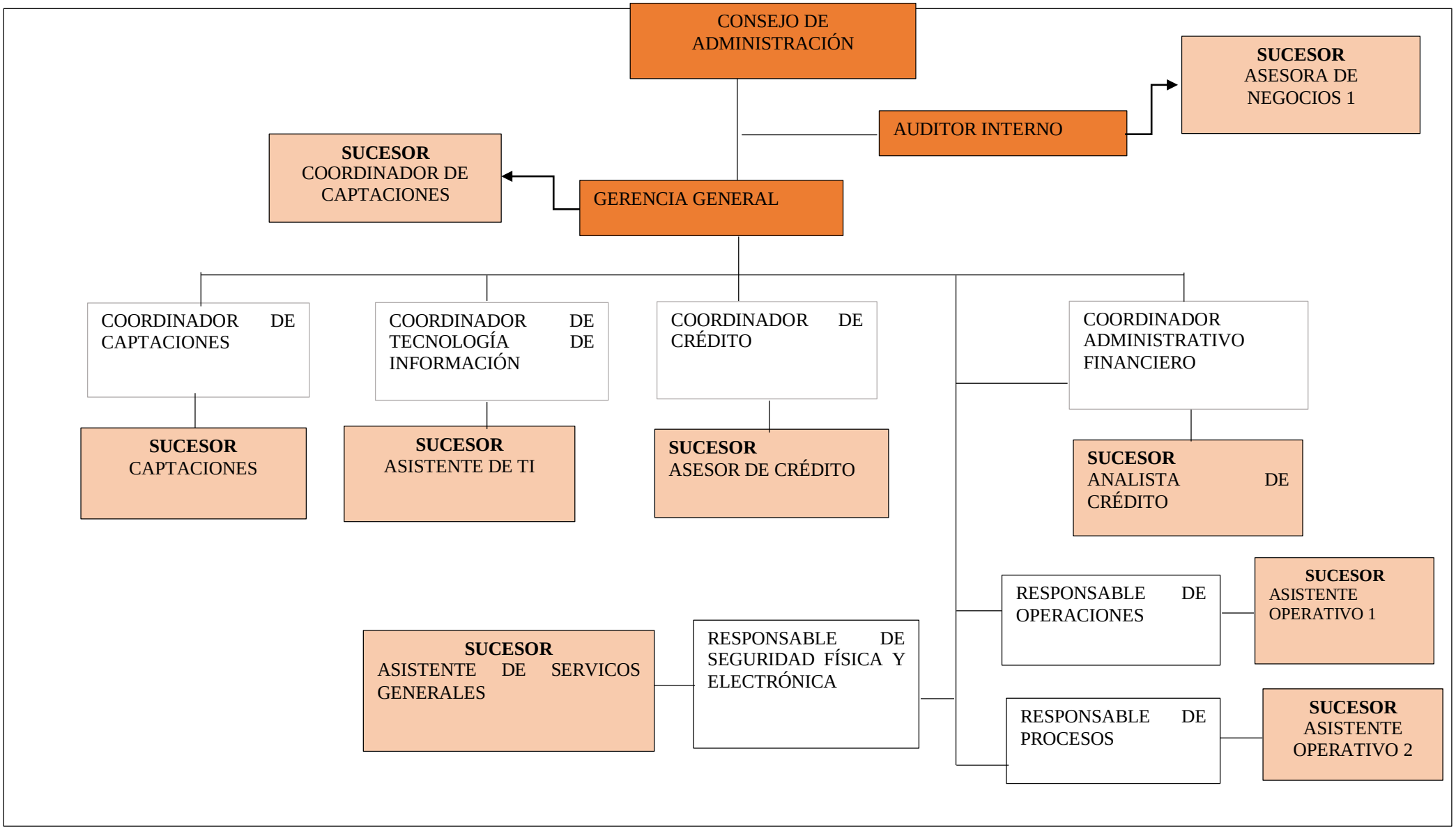
Cuadro 10. Información puesto clave Responsable de seguridad física y electrónica y sucesor Asistente de servicios generales

Puesto clave Responsable de seguridad física y electrónica		**Sucesor** Asistente de servicios generales	
Formación académica:	Tercer Nivel	Tercer Nivel	
Capacitaciones	• Implementación de seguridad y salud en el trabajo • Prevención de accidentes laborales • Prevención en daños de equipos informáticos • Atención al cliente	• Implementación de seguridad y salud en el trabajo • Atención al cliente • Prevención de riesgos • Liderazgo • Capacitador • Seguridad electrónica	
Experiencia	Experiencia en el área física y electrónica en todas las agencias de la cooperativa	Experiencia como asistente en todas las áreas principalmente en área física y electrónica en todas las agencias de la cooperativa	
Requisitos	• Manejar Programas Informáticos Externos (MS Office) • Manejar programas informáticos Internos (Aplicativo Informático Institucional) • Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector, otros.	• Manejar Programas Informáticos Externos (MS Office) • Manejar programas informáticos Internos (Aplicativo Informático Institucional) • Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector, otros.	
Competencias	**Actividades**	**Competencias**	**Actividades**
Credibilidad técnica	Supervisión de que los equipos de trabajo estén en buen estado	Comunicación eficaz	Facilitador en el tema de accidentes laborales y seguridad electrónica
Comunicación eficaz	Encargado de la Seguridad necesaria de los trabajadores y la gestión empresarial en la prevención de accidentes laborales	Conocimientos técnicos	Acompañamiento debido en el reclutamiento y selección para las debidas capacitaciones de actividades a realizar Prevención de riesgos

Conocimientos técnicos	Reportar de manera oportuna y adecuada el cumplimiento de las medidas de seguridad que ayudan a la prevención de riesgos, capacitación al personal en la prevención de riesgos y como evitarlos	Credibilidad técnica	Guía en las medidas de seguridad y prevención

Fuente: Elaboración propia a partir del manual de funciones de la COAC (Interandina., 2021), (Alles, 2009).

Figura 16. Propuesta del Plan de sucesión



Validar Plan de sucesión de cargos por competencias

El plan de sucesión fue realizado a través de una validación de beneficiarios.



INTERANDINA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
Nacimos para apoyar y construir tus sueños!!

000005922

•Ahorros
•Créditos
•Inversiones

Ambato, 08 de abril de 2022

De mi consideración:

A través del presente documento la Cooperativa de Ahorro y Crédito INTERANDINA", valida el trabajo de investigación realizado por la Srta. Valeria Patricia Velastegui Aucatoma con C.I. 1804174207, con el tema "**PLAN DE SUCESIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INTERANDINA"**. Proporcionando un gran aporte a la organización, con la elaboración del mismo.

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

INTERANDINA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

Ing. César Caiza
GERENTE GENERAL
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "INTERANDINA"
RUC: 1891745571001

Matriz: Ambato: Catillo 07-10 y Juan Benigno Vela
Teléfono: 032422769

AMBATO
Sector Mercado Mayorista, Av. Julio Jaramillo (frente a la entrada principal N°1)

SALCEDO
García Moreno y Rocafuerte Esq. (A una cuadra del Redondel de la Madre)

QUITO
Av. Mariscal Sucre y Toacazo (diagonal a Farmacias Económicas)

IBARRA
Obispo Mosquera y Bartolomé García (junto al Almacén Ferroeléctrico)

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.1. Antecedentes de la Cooperativa de ahorro y crédito Interandina

La cooperativa fue creada mediante Acuerdo Ministerial No. 2574 de la superintendencia De Economía Popular Y Solidaria, bajo el nombre de Cooperativa de Ahorro y Crédito Interandina con fecha 28 de enero del 2011.

La COAC Interandina, es una organización privada, formada por personas naturales, con domicilio principal en la ciudad de Ambato, que, sin buscar finalidad de lucro, tiene como propósito particular servir a la población campesina y el sector total de la provincia de Tungurahua. Actualmente la COAC Interandina tiene como objetivo Social la Intermediación Financiera en franco conocimiento controlada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Filosofía empresarial

La cooperativa de ahorro y crédito Interandina, permiten el acceso y la utilización de los servicios financieros por parte de la población excluida (carente de recursos económicos), es decir, esta entidad, se enfoca en la realización de una verdadera inclusión financiera; y esto, se refleja en el crecimiento que han tenido esta organización en la misma área, cuenta con diferentes sucursales a nivel nacional que permite dar una mejor atención a sus socios. El accionar de la cooperativa de ahorro y crédito busca llegar a todos los sectores de la población mediante el servicio que éste ofrece. Entre las actividades de inclusión que realizan la entidad financiera están: llegar hacia los quintiles más pobres de la población, toma en cuenta los puntos de atención en los cantones pequeños y sectores rurales; en este caso, es la cooperativa de ahorro y crédito la que llegan hacia la población tradicionalmente excluida, como dado que, el servicio de esta entidad, se enfoca en el aporte al desarrollo integral de la comunidad.

Misión

Somos una empresa cimentada en principios cooperativos, orientada a ofrecer servicios financieros y no financieros ejecutados con calidad, para contribuir al bienestar de nuestros socios, clientes y la sociedad.

Visión

Ser el mejor aliado de nuestros socios, genera soluciones financieras integrales de calidad, basadas en prácticas éticas, trasparentes y rentables.

Valores

1. Responsabilidad Social. - La responsabilidad de la cooperativa es con toda la sociedad y especialmente con nuestros socios y clientes, quienes son la razón de la existencia de la Cooperativa, responde de esta manera al principio de la Universalidad.
2. Ética. - Ser y parecer
3. Confianza. - La confianza que dispone cada funcionario en relación a sus responsabilidades que le fueron asignadas, permite que la toma de decisiones sea eficaces y oportunas, y que la sociedad vea este como modelo de desarrollo.
4. Transparencia. A demás, de un valor, un deber puesto que los recursos financieros, que se administran son de todos los socios, con igualdad de acceso ante la misma contingencia, de acuerdo a las normas vigentes.
5. Amabilidad. - Define como un comportamiento o acto que resulta solidario y afectuoso con otras personas. Por eso engloba diversas actitudes como simpatía, la generosidad y el respeto para brindar un servicio de calidad hacia nuestros socios y clientes.
6. Compromiso. - Firmeza inquebrantable por cumplir o hacer algo, por lo tanto, es actuar en consecuencia a nuestros objetivos, a nuestras metas y a nuestros valores; planea el camino que seguiremos hasta lograr la satisfacción y bienestar de nuestros socios y clientes.

3.2. Identificación del organigrama estructural de la COAC Interandina

En el organigrama estructural de la Cooperativa de ahorro y crédito Interandina. Figura. 17, en el mismo, se detallan los diferentes niveles, a continuación:

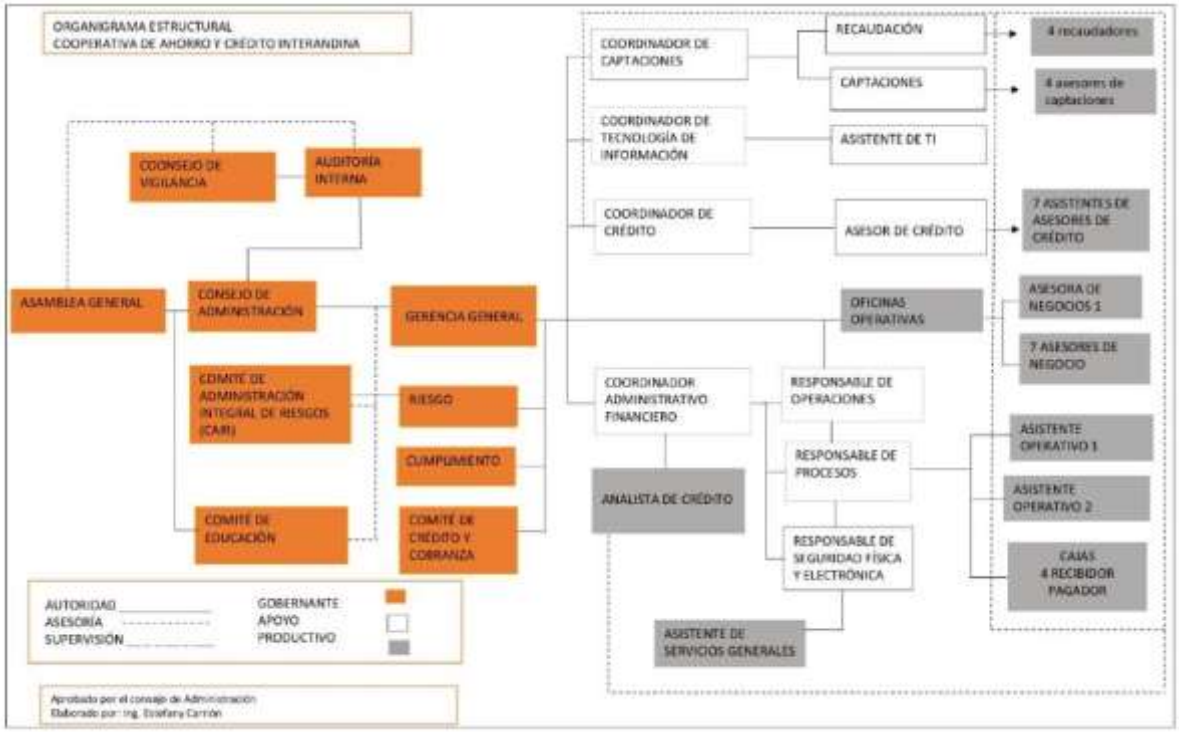
- Nivel gobernante, nivel de apoyo, nivel productivo.

En el nivel gobernante constan de los siguientes cargos: asamblea general, constituye el máximo nivel de representación de la cooperativa, constituida por todos los socios y son los que delegan a los miembros de consejo de vigilancia y administración, por causas establecidas legalmente tienen la potestad de descalificar a los consejeros establecidos. Se continua con el puesto de gerencia general, en el cual, toma las mejores decisiones en beneficio de la cooperativa en general.

En la auditoría interna coordinan y vigilan la observancia por parte de la Cooperativa, de las disposiciones legales y normativas, manuales y políticas internas; y prácticas, procedimientos y controles implementados para prevenir el lavado de dinero proveniente de actividades ilícitas. El consejo de vigilancia está conformado por los miembros elegidos por la asamblea o sus representantes para ejercer funciones de control y vigilancia de los actos directivos y administrativos de la Cooperativa. El comité de educación, riesgo, cumplimiento, comité de crédito y cobranza Verificar, analiza, evalúa y recomiendan las solicitudes de crédito.

En el nivel de apoyo constituyen de los siguientes cargos: coordinador administrativo financiero, responsable de administración y control financiero, responsable de operaciones, responsable de procesos, responsable de seguridad física y electrónica, seguridad y salud ocupacional, comité paritario, responsable de marketing responsable de canales digitales. En el nivel productivo componen de los siguientes cargos: coordinación de captaciones, recaudación y captaciones, coordinación de tecnología de información (TI), coordinación de crédito, oficinas operativas, crédito operativo y cajas.

Figura 17. Organigrama estructural de la cooperativa de ahorro y crédito Interandina



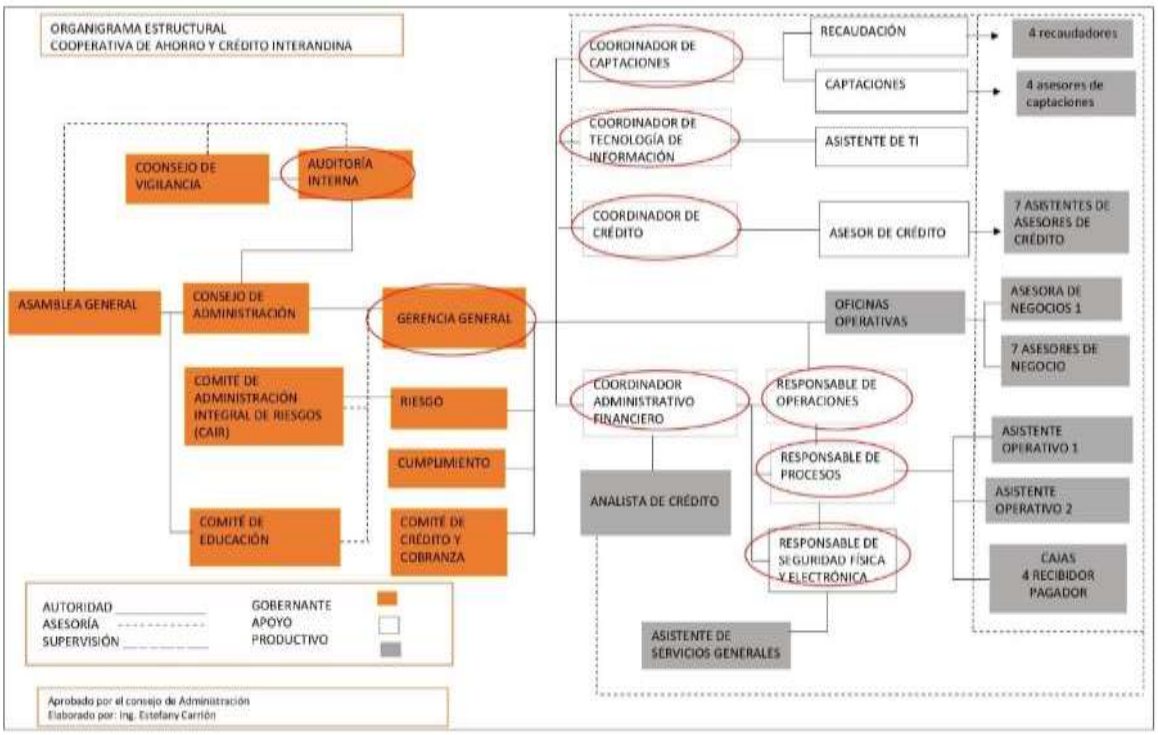
Fuente: Tomada a partir del Organigrama Funcional COAC (Interandina., 2021)

3.3. Determinación de los puestos claves

Los puestos considerados claves de la cooperativa de ahorro y crédito, se presentan en la figura 8, a continuación:

1. Gerencia
2. Auditoría interna
3. Coordinador de captaciones
4. Coordinador de tecnología de información
5. Coordinador de crédito
6. Coordinador administrativo financiero
7. Responsable de operaciones
8. Responsable de procesos
9. Responsable de seguridad física y electrónica

Figura 18. Organigrama estructural de la COAC Interandina con la identificación de los puestos claves.



Fuente: Elaboración propia a partir del Organigrama Estructural de la COAC Interandina 2021

3.3. Matrices del perfil de cargo de los puestos clave

Los perfiles de cargo contienen información de características, tareas, responsabilidades de un cargo en la organización según Torres & Jaramillo (2014) menciona que: “el perfil del cargo define, en último término, el tipo de persona, que se requiere, por lo tanto, la clase de servicio, que se da, o el tipo de trabajo, que se ejecuta” p. (33). Es decir, la persona seleccionada posee atributos para que lo ejecute el cargo para una buena rentabilidad y competitividad de la organización, a continuación, se presenta el perfil de cargo de gerencia general tabla 2, Auditoría interna tabla 3, Coordinador de captaciones tabla 4. Coordinador de tecnología de información tabla 5. Coordinador de crédito tabla 6. Coordinador administrativo financiero tabla 7. Responsable de operaciones tabla 8. Responsable de procesos tabla 9. Responsable de seguridad física y electrónica tabla 10.

Cuadro 11. Perfil de cargo del puesto clave. Gerencia general

Cargos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito INTERANDINA	
NOMBRE DEL CARGO	Gerencia general
JEFE INMEDIATO	Gerente general
NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO	1
OBJETIVO La Gerencia general tiene por misión administrar las actividades de la Cooperativa, resolver los asuntos que requieran su intervención, de acuerdo a las resoluciones del de la Asamblea General y el Consejo de Administración, tiene la representación judicial y administrativa de la Cooperativa.	
COMPETENCIAS	**FUNCIONES**
Toma de decisiones Alles (2009), menciona: capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio, para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar las acciones con calidad, oportunidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada. (p.152)	Representar judicial y extrajudicialmente a la cooperativa
Comunicación eficaz Alles (2009), menciona: Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización. (p.153)	Suministrar la información que le soliciten los socios, representantes, órganos internos de la Cooperativa, y otros organismos de control.
Dirección de equipos de trabajo Alles (2009), menciona: Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir con éxito un equipo de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Implica la capacidad para coordinar y distribuir adecuadamente las tareas en el equipo, en función de las competencias y conocimientos de cada integrante, estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones del grupo hacia una meta u objetivo determinado. (p.152)	Cumplir y hacer cumplir a los socios las disposiciones emanadas de la asamblea general y del consejo de administración, así como observar y cumplir, según el caso, las recomendaciones que emita los Organismos de Control, el Consejo de Administración y el Consejo de Vigilancia
Empowerment: Alles (2009), menciona: Capacidad para otorgar poder al equipo de trabajo y compartir tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados, con todos los	Presidir el comité de crédito, de tecnología, comité de tasas, comité de calidad e integrar los comités de riesgos, cumplimiento, los que determinen la normativa interna de la Cooperativa y las normas de los demás Organismos de control;

<table>
<tr><td colspan="2">colaboradores. Capacidad para emprender acciones eficaces orientadas a mejorar y potenciar el talento de las personas, tanto en conocimientos como en competencias. Capacidad para obtener los mejores resultados, lograr la integración del grupo y aprovechar la diversidad de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior al negocio. Implica fijar objetivos de desempeño claros y medibles y asignar las responsabilidades correspondientes. (p.153)</td></tr>
<tr><td colspan="2">PERFIL DEL CARGO
Persona responsable, planea, monitorea y toma las decisiones correctas, se trabaja en equipo para el beneficio de la empresa y el grupo de trabajadores.</td></tr>
<tr><td colspan="2">REQUISITOS (conocimientos)
• Ley de Economía Popular y Solidaria
• Cooperativismo
• Reglamentos
• Estatutos
• Planificación estratégica
• Manejar programas informáticos externos
• Manejar programas informáticos internos
• Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector, otros</td></tr>
<tr><td>NIVEL ACADÉMICO</td><td>Administración de Empresa Contabilidad y Auditoría, Finanzas, Economía o carreras afines</td></tr>
<tr><td>EXPERIENCIA</td><td>5 años</td></tr>
<tr><td>IDIOMAS</td><td>Español e ingles</td></tr>
<tr><td colspan="2">ACTITUDES
• Pensamiento crítico
• Comunicación
• Iniciativa
• Intuición
• Autocontrol</td></tr>
<tr><td>RESPONSABILIDADES ADQUIRIDAS</td><td>Organizar, planificar los recursos de una entidad</td></tr>
<tr><td>AMBIENTE</td><td>Oficina</td></tr>
<tr><td>RIESGO</td><td>Mínimo</td></tr>
</table>

Fuente: Elaboración propia a partir del Manual de funciones de la COAC Interandina (2021), Alles (2009).

Cuadro 12. Perfil de cargo del puesto clave. Auditoría interna

Cargos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito INTERANDINA	
NOMBRE DEL CARGO	Auditoría interna
JEFE INMEDIATO	Gerente general
NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO	1
OBJETIVO Promover la correcta y transparente gestión de los recursos y bienes, cautela la legalidad y eficiencia de sus actos y operaciones, mediante la ejecución de acciones y actividades de control, para contribuir con el cumplimiento de los fines y metas institucionales.	
COMPETENCIAS	**FUNCIONES**
Compromiso con la calidad de trabajo Alles (2009), menciona: Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales, o del área, o bien los propios del puesto de trabajo, y obtener, además, altos niveles de desempeño. Capacidad para administrar procesos y políticas organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar los estándares de calidad adecuados. (p.129)	Preparar la información financiera necesaria para formular y gestionar oportunamente los reembolsos y desembolsos de las respectivas fuentes de financiamiento, así como para las rendiciones de cuenta del uso de los fondos.
Visión estratégica Alles (2009), menciona: Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, con el propósito de optimizar las fortalezas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para visualizar y conducir la empresa o el área a cargo como un sistema integral, para lograr objetivos y metas retadores, asociados a la estrategia corporativa. (p.160)	Coordinar y Formular el presupuesto anual de la Cooperativa, en base a la normatividad y lineamientos impartidos por la Alta Dirección, así como de las políticas impartidas por la SEPS, que permita la preparación de plan estratégico
Capacidad de planificación y organización Alles (2009), menciona: Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación	Planificar, dirigir y supervisar la elaboración de los Estados Financieros en concordancia con los lineamientos de la institución y organismos reguladores.

<table>
<tr><td>de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias. (p.168)</td><td></td></tr>
<tr><td>Compromiso
Alles (2009), menciona:
Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales. Capacidad para apoyar e instrumentar decisiones consustanciado por completo con el logro de objetivos comunes, y prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio. Implica adhesión a los valores de la organización. (p.128)</td><td>Atender los requerimientos de información financiera de la Superintendencia, Banco Central, Gerencia General, Auditoría Externa, Auditoría Interna, Calificadora de Riesgos y otros organismos, y cumplir las recomendaciones emitidas.</td></tr>
<tr><td colspan="2">PERFIL DEL CARGO
Supervisión para la obtención, utilización y disponibilidad de los recursos financieros, establece los criterios idóneos para un eficiente manejo; que permitan la adecuada prestación de los servicios, la cobertura de los gastos administrativos y el cumplimiento de las obligaciones</td></tr>
<tr><td colspan="2">REQUISITOS (conocimientos)
Teorías contables
Ley de la SEPS y del Sector Financiero y Solidario.
Normas vigentes de contabilidad como Balances y estados de Pérdidas y Ganancias y cualquier otro informe requerido por los organismos de la SEPS.
Catalogo único de cuentas
Actualizaciones tributarias
Planificación Operativa
Trabajo en equipo
Flujo de efectivo y caja
Normas ecuatorianas de contabilidad</td></tr>
<tr><td colspan="2">NIVEL ACADÉMICO
Superior o Postgrado en Contabilidad y Auditoría; calificación y registro en la SENESCYT, licencia profesional actualizada por la Federación Nacional de Contadores Públicos del Ecuador.</td></tr>
<tr><td>EXPERIENCIA</td><td>Tres años en ocupaciones similares</td></tr>
<tr><td>IDIOMAS</td><td>Español e inglés</td></tr>
<tr><td colspan="2">ACTITUDES
Oportunidad
Precisión
Aptitud numérica
Honestidad
Equidad
Cuidado
Rapidez</td></tr>
<tr><td>RESPONSABILIDADES ADQUIRIDAS</td><td>Elaboración de estado financieros
Elaboración de ajustes contables</td></tr>
<tr><td>AMBIENTE</td><td>Oficina</td></tr>
<tr><td>RIESGO</td><td>Mínimo</td></tr>
</table>

Fuente: Elaboración propia a partir del Manual de funciones de la COAC Interandina (2021), Alles (2009).

Cuadro 13. Perfil de cargo del puesto clave. Coordinador de captaciones.

Cargos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito INTERANDINA	
NOMBRE DEL CARGO	Coordinador de captaciones
JEFE INMEDIATO	Gerencia
NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO	1
OBJETIVO	Realizar actividades de información y guía interinstitucional. Realizar inversiones, débitos automáticos de los créditos y cheques devueltos, así también, proporcionar todo tipo de información a los socios y clientes.
COMPETENCIAS	**FUNCIONES**
Cierre de acuerdos Alles (2009), menciona: Capacidad para concretar y formalizar acuerdos y vínculos con los clientes, a través de propuestas y soluciones oportunas que respondan a sus necesidades y expectativas, y lograr beneficios para ambas partes. (p.169)	Negociar, renovaciones, y nuevos depósitos a plazo fijo
Colaboración Alles (2009), menciona: Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza. (p.170)	Apoyar en la elaboración de estrategias comerciales
Influencia y negociación Alles (2009), menciona: Capacidad para persuadir a otras personas, utilizar argumentos sólidos y honestos, y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, que contemple los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos organizacionales. Implica capacidad para influenciar a otros a través de estrategias que permitan construir acuerdos satisfactorios para todos, mediante la aplicación del concepto ganar-ganar. (p.180)	Realizar el control de vencimiento de depósitos a plazo fijo
PERFIL DEL CARGO • Proporcionan la información correcta y necesaria a todos los socios y particulares que lo solicitan. • Atención de solicitudes y dar seguimiento a socios y clientes de la cooperativa	
REQUISITOS (conocimientos) • Manejar Programas Informáticos Externos • Manejar programas informáticos Internos (Aplicativo Informático Institucional)	

• Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector, otros	
NIVEL ACADÉMICO	Administración de Empresa Auditoría Finanzas Economía o carreras afines
EXPERIENCIA	Mínimo 1 año de experiencia en cargos similares
IDIOMAS	Español e inglés
ACTITUDES	Amabilidad, respeto, puntualidad, sociabilidad
RESPONSABILIDADES ADQUIRIDAS	Toma de decisiones en inversiones
AMBIENTE	Oficina
RIESGO	Mínimo

Fuente: Elaboración propia a partir del Manual de funciones de la COAC Interandina (2021), Alles (2009).

Cuadro 14. Perfil de cargo del puesto clave. Coordinador de tecnología de información

<table>
<tr><td colspan="2">Cargos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito INTERANDINA</td></tr>
<tr><td>NOMBRE DEL CARGO</td><td>Coordinador de tecnología de información</td></tr>
<tr><td>JEFE INMEDIATO</td><td>Gerencia</td></tr>
<tr><td>NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO</td><td>1</td></tr>
<tr><td colspan="2">OBJETIVO
Brindar un óptimo servicio de Tecnologías de Información a fin de satisfacer las necesidades y expectativas de negocios de la Institución, aplica calidad en el servicio para garantizar un uso adecuado de los recursos tecnológicos.</td></tr>
<tr><td>COMPETENCIAS</td><td>FUNCIONES</td></tr>
<tr><td>Iniciativa – Autonomía
Alles (2009), menciona:
Capacidad para actuar proactivamente, idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio. Implica capacidad para responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Capacidad para promover y utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos que sea pertinente y aprovechar al máximo las oportunidades, que se presentan en el entorno. (p. 181)</td><td>Administrar la contingencia y continuidad de los recursos tecnológicos</td></tr>
<tr><td>Pensamiento analítico
Alles (2009), menciona:
Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar. (p.185)</td><td>Velar por la alta disponibilidad del servicio de tecnología de Información que soporte la operatividad de la Institución.</td></tr>
<tr><td>Orientación a los resultados con calidad
Alles (2009), menciona:
Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos, fijar metas desafiantes, mejorar y mantener altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización. Implica establecer indicadores de logro y hacer seguimiento permanente. (p.183)</td><td>Controlar el cumplimiento de indicadores del área de tecnología, con la supervisión el cumplimiento del plan operativo de la unidad.</td></tr>
<tr><td colspan="2">PERFIL DEL CARGO
• Supervisa el cumplimiento del plan operativo de la unidad
• Atiende e implementa las medidas correctivas recomendadas por el Departamento de Auditoría Interna y los organismos de control externo</td></tr>
<tr><td colspan="2">REQUISITOS (conocimientos)
• Diseño de Software</td></tr>
</table>

• Administración de Base de datos • Lenguajes de programación • Redes y Comunicaciones • Manejar Programas Informáticos Externos • informáticos Internos • Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector, otros	
NIVEL ACADÉMICO	Carrera universitaria en sistemas e informática
EXPERIENCIA	1 año de experiencia en cargos similares comprobados
IDIOMAS	Español e inglés
ACTITUDES	• Proactividad • Trabajo en equipo • Creatividad
RESPONSABILIDADES ADQUIRIDAS	Redes, Auditoria Informática, Comunicaciones y Sistemas de información, Planeación estratégica
AMBIENTE	Oficina
RIESGO	Mínimo

Fuente: Elaboración propia a partir del Manual de funciones de la COAC Interandina (2021), Alles (2009).

Cuadro 15. Perfil de cargo de puesto clave. Coordinador de crédito

<table>
<tr><td colspan="2">Cargos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito INTERANDINA</td></tr>
<tr><td>NOMBRE DEL CARGO</td><td>Coordinador de crédito</td></tr>
<tr><td>JEFE INMEDIATO</td><td>Gerencia</td></tr>
<tr><td>NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO</td><td>1</td></tr>
<tr><td colspan="2">OBJETIVO
Verificar la documentación presentada por los operadores de créditos para, junto con el Comité de créditos, realizar el mejor análisis del crédito para reducir el índice de riesgos.</td></tr>
<tr><td>COMPETENCIAS</td><td>ACTIVIDADES</td></tr>
<tr><td>Cierre de acuerdos
Alles (2009), menciona:
Capacidad para concretar y formalizar acuerdos y vínculos con los clientes, a través de propuestas y soluciones oportunas que respondan a sus necesidades y expectativas, y lograr beneficios para ambas partes. (p.169)</td><td>Revisar la información y documentación del crédito y enviar a Comité de Crédito para la aprobación y velar por que, se cumpla estrictamente lo señalado en la normativa interna vigente, así como lo establecido por la SEPS y demás Leyes conexas emitidas para dicho efecto.</td></tr>
<tr><td>Profundidad en el conocimiento de los productos
Alles (2009), menciona:
Capacidad para conocer los productos y/o servicios de la organización y evaluar la factibilidad de su adaptación a los requerimientos, preferencias y necesidades de los clientes. Implica la capacidad para relacionar las ventajas de los productos o servicios, que se ofrecen con las necesidades de los clientes, y presentar propuestas o soluciones que agreguen valor. (p.189)</td><td>Coordinar y supervisar las actividades de los asesores de crédito y cobranzas a su cargo.</td></tr>
<tr><td>Pensamiento estratégico
Alles (2009), menciona:
Capacidad para comprender los cambios del entorno y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, optimizar las fortalezas internas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para visualizar y conducir la organización con un enfoque integral, y lograr objetivos y metas retadores, que se reflejen positivamente en el resultado organizacional. (p.187)</td><td>Apoyar operativamente la labor de Contabilidad en todo cuanto, se requiera en relación a informes parciales, se lleva un registro de préstamos concedidos, garantías hipotecarias y prendarias en base a cualquier sistema de archivo.</td></tr>
<tr><td colspan="2">PERFIL DEL CARGO
• Genera préstamos concedidos, garantías hipotecarias y prendarias en base a cualquier sistema de archivo, que cumple con las normas establecidas.</td></tr>
<tr><td colspan="2">REQUISITOS (conocimientos)
• Manejar Programas Informáticos Externos (MS Office, CreditReport, Páginas Web, Internet)
• Manejar programas informáticos Internos (Aplicativo Informático Institucional)
• Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector, otros.</td></tr>
</table>

NIVEL ACADÉMICO	Administración de Empresa, Contabilidad y Auditoría o carreras afines.
EXPERIENCIA	Mínimo 3 años en cargos similares
IDIOMAS	Español e inglés
ACTITUDES	• Optimismo • Proactividad • Empatía • Iniciativa
RESPONSABILIDADES ADQUIRIDAS	Comprobación de documentos verídicos para la realización y aprobación de créditos, que cumple las normativas vigentes.
AMBIENTE	Oficina
RIESGO	Mínimo

Fuente: Elaboración propia a partir del Manual de funciones de la COAC Interandina (2021), Alles (2009).

Cuadro 16. Perfil de cargo del puesto clave. Coordinador administrativo financiero

<table>
<tr><td colspan="2">Cargos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito INTERANDINA</td></tr>
<tr><td>NOMBRE DEL CARGO</td><td>Coordinador admirativo financiero</td></tr>
<tr><td>JEFE INMEDIATO</td><td>Gerencia</td></tr>
<tr><td>NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO</td><td>1</td></tr>
<tr><td colspan="2">OBJETIVO
Administrar los recursos institucionales, persigue no sólo su rápida obtención y correcta utilización, sino también, la aplicación del principio de la racionabilidad en el gasto, con criterio técnico, eficacia y eficiencia, a efecto de garantizar el equilibrio financiero de los referidos recursos. Desarrollar e implementar en forma progresiva la desconcentración administrativa, sin menoscabo de los controles requeridos por la Institución.</td></tr>
<tr><td>COMPETENCIAS</td><td>FUNCIONES</td></tr>
<tr><td>Colaboración
Alles (2009), menciona:
Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza. (p.170)</td><td>Conformar el Comité de Crédito según los niveles de aprobación descrita en el Reglamento de Crédito</td></tr>
<tr><td>Perseverancia en la consecución de objetivos
Alles (2009), menciona:
Capacidad para obrar con firmeza y constancia en la ejecución de proyectos y en la consecución de objetivos. Capacidad para actuar con fuerza interior, es necesario repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización. (p.140)</td><td>Realizar estudios para optimizar el uso de los recursos físicos, materiales y Financieros de la institución.</td></tr>
<tr><td>Gestión y logro de objetivos
Alles (2009), menciona:
Capacidad para orientarse al logro de los objetivos, seleccionar y formar personas, delegar, generar directrices, planificar, diseñar, analizar información, movilizar recursos organizacionales, controlar la gestión, sopesar riesgos e integrar las actividades de manera de lograr la eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de la misión y funciones de la organización. (p.178)</td><td>Planificar, dirigir, coordinar, administrar, y supervisar las actividades financieras y administrativas de la Institución.</td></tr>
<tr><td colspan="2">PERFIL DEL CARGO
Realizar estudios para optimizar el uso de los recursos físicos, materiales y financieros de la institución</td></tr>
<tr><td colspan="2">REQUISITOS (conocimientos)
• Manejar Programas Informáticos Externos (MS Office)
• Manejar programas informáticos Internos (Aplicativo Informático Institucional)
• Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector, otros</td></tr>
</table>

NIVEL ACADÉMICO Administración de Empresa, Contabilidad y Auditoría o carreras afines	
EXPERIENCIA	Mínimo 3 años de experiencia en puestos similares.
IDIOMAS	Español e inglés
ACTITUDES	• Reconocimiento de problemas • Originalidad
RESPONSABILIDADES ADQUIRIDAS	Planificar, dirigir, coordinar, administrar, y supervisar las actividades financieras y administrativas de la Institución.
AMBIENTE	Oficina
RIESGO	Mínimo

Fuente: Elaboración propia a partir del Manual de funciones de la COAC Interandina (2021), Alles (2009).

Cuadro 17. Perfil de cargo del puesto clave. Responsable de operaciones

Cargos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito INTERANDINA	
NOMBRE DEL CARGO	Responsable de operaciones
JEFE INMEDIATO	Gerente general
NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO	1
OBJETIVO Colaborar y asistir en procesos operativos, administrativos y técnicos del área de servicio al cliente de la Cooperativa.	
COMPETENCIAS	**FUNCIONES**
Profundidad en el conocimiento de los productos Alles (2009), menciona: Capacidad para conocer los productos y/o servicios de la organización y evaluar la factibilidad de su adaptación a los requerimientos, preferencias y necesidades de los clientes. Implica la capacidad para relacionar las ventajas de los productos o servicios, que se ofrecen con las necesidades de los clientes, y presentar propuestas o soluciones que agreguen valor. (p.189)	Colaborar y asistir en procesos operativos, administrativos y técnicos del área de Operaciones de la Cooperativa.
Productividad Alles (2009), menciona: Capacidad para fijarse objetivos de alto desempeño y alcanzarlos exitosamente, en el tiempo y con la calidad requeridos, agregar valor y contribuir a que la organización mantenga e incremente su liderazgo en el mercado. (p.188)	Colaborar en las actividades previstas para el Plan de Marketing de la Cooperativa
Prudencia Alles (2009), menciona: Capacidad para obrar con sensatez y moderación en todos los actos: en la aplicación de normas y políticas organizacionales, en la fijación y consecución de objetivos, en el cierre de acuerdos y demás funciones inherentes a su puesto. Implica la capacidad para discernir y distinguir lo bueno y lo malo para la organización, los colaboradores, los clientes y proveedores y para sí mismo. (p.141)	Realizar sondeos sobre tasas y políticas financieras del mercado local y nacional.
PERFIL DEL CARGO Monitoreo y control Marketing, Administración y gestión	
REQUISITOS (conocimientos) • Manejar Programas Informáticos Externos (MS Office) • Manejar programas informáticos Internos (Aplicativo Informático Institucional) • Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector, otros.	

NIVEL ACADÉMICO	Ingeniero Comercial, Negocios, o Carreras afines
EXPERIENCIA	Mínimo 2 años de experiencia en puestos similares.
IDIOMAS	Español e inglés
ACTITUDES	Empatía, puntualidad, respeto, adaptabilidad
RESPONSABILIDADES ADQUIRIDAS	Planificación y coordinación de procesos operativos.
AMBIENTE	Oficina
RIESGO	Mínimo

Fuente: Elaboración propia a partir del Manual de funciones de la COAC Interandina (2021), Alles (2009).

Cuadro 18. Perfil de cargo del puesto clave. Responsable de procesos

Cargos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito INTERANDINA	
NOMBRE DEL CARGO	Responsable de procesos
JEFE INMEDIATO	Gerencia
NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO	1
OBJETIVO Desarrollar procesos y actualizaciones generales de la organización.	
COMPETENCIAS	**FUNCIONES**
Dirección de equipos de trabajo Alles (2009), menciona: Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir con éxito un equipo de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Implica la capacidad para coordinar y distribuir adecuadamente las tareas en el equipo, en función de las competencias y conocimientos de cada integrante, estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones del grupo hacia una meta u objetivo determinado. (p.152)	Levantamiento de información de cada uno de los puestos de trabajo en la organización
Orientación al cliente interno y externo Alles (2009), menciona: Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, externos o internos, que presenten en la actualidad o en el futuro. Implica una vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades. (p.184)	Procesos de realizar apertura de cuenta, créditos, inversiones y atención al cliente
Colaboración Alles (2009), menciona: Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza. (p.170)	Levantamiento de todos los procesos que realiza la gerencia
PERFIL DEL CARGO Responsable en las actividades de levantamiento de los procesos generales de todas las áreas	
REQUISITOS (conocimientos) • Manejar Programas Informáticos Externos (MS Office) • Manejar programas informáticos Internos (Aplicativo Informático Institucional)	

• Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector, otros.	
NIVEL ACADÉMICO	Ingeniero Comercial, Negocios, o Carreras afines
EXPERIENCIA	Mínimo 2 años
IDIOMAS	Español e inglés
ACTITUDES	• Responsabilidad • Lealtad
RESPONSABILIDADES ADQUIRIDAS	Organización en el correcto levantamiento de procesos en diferentes áreas de crédito y captaciones
AMBIENTE	Oficina
RIESGO	Mínimo

Fuente: Elaboración propia a partir del Manual de funciones de la COAC Interandina (2021), Alles (2009).

Cuadro 19. Perfil de cargo del puesto clave. Responsable de seguridad física y electrónica

<table>
<tr><td colspan="2">Cargos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito INTERANDINA</td></tr>
<tr><td>NOMBRE DEL CARGO</td><td>Responsable de seguridad física y electrónica</td></tr>
<tr><td>JEFE INMEDIATO</td><td>Gerente general</td></tr>
<tr><td>NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO</td><td>1</td></tr>
<tr><td colspan="2">OBJETIVO
Mantener una correcta información que permitan la prevención de riesgos físicos y electrónicos, se trabaja en conjunto con la Unidad y Comité de cumplimiento y ética.</td></tr>
<tr><td>COMPETENCIAS</td><td>ACTIVIDADES</td></tr>
<tr><td>Credibilidad Técnica
Alles (2009), menciona:
Capacidad para alcanzar con precisión los objetivos planteados, superar los estándares de calidad establecidos, al comprender la esencia de los problemas complejos, generar soluciones prácticas y aplicables, y brindar beneficios tanto para el cliente como para la organización. Capacidad para generar confianza en los demás por su desempeño profesional y constituirse en un referente a quien consultar. Implica ser reconocido por poseer sólidos conocimientos y experiencia. (p.175)</td><td>Supervisión de que los equipos de trabajo estén en buen estado</td></tr>
<tr><td>Comunicación eficaz
Alles (2009), menciona:
Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización. (p.172)</td><td>Encargado de la Seguridad necesaria de los trabajadores y la gestión empresarial en la prevención de accidentes laborales</td></tr>
<tr><td>Conocimientos técnicos
Alles (2009), menciona:
Capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas, que se requieran para el ejercicio de la función a cargo, y avivar de manera constante el interés por aprender y compartir con otros los conocimientos y experiencias propios. (p.174)</td><td>Reportar de manera oportuna y adecuada el cumplimiento de las medidas de seguridad que ayudan a la prevención de riesgos, capacitación al personal en la prevención de riesgos y como evitarlos</td></tr>
<tr><td colspan="2">PERFIL DEL CARGO
Diseña e implementa para prevenir accidentes laborales e igual manera con los equipos informáticos.</td></tr>
<tr><td colspan="2">REQUISITOS (conocimientos)
• Manejar Programas Informáticos Externos (MS Office)
• Manejar programas informáticos Internos (Aplicativo Informático Institucional)</td></tr>
</table>

• Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector, otros.	
NIVEL ACADÉMICO	Tercer nivel
EXPERIENCIA	Mínimo 2 años
IDIOMAS	Español e inglés
ACTITUDES	• Responsabilidad • Lealtad • Respeto
RESPONSABILIDADES ADQUIRIDAS	Prevenir accidentes laborales
AMBIENTE	Oficina
RIESGO	Mínimo

Fuente: Elaboración propia a partir del Manual de funciones de la COAC Interandina (2021), Alles (2009).

Análisis de las encuestas

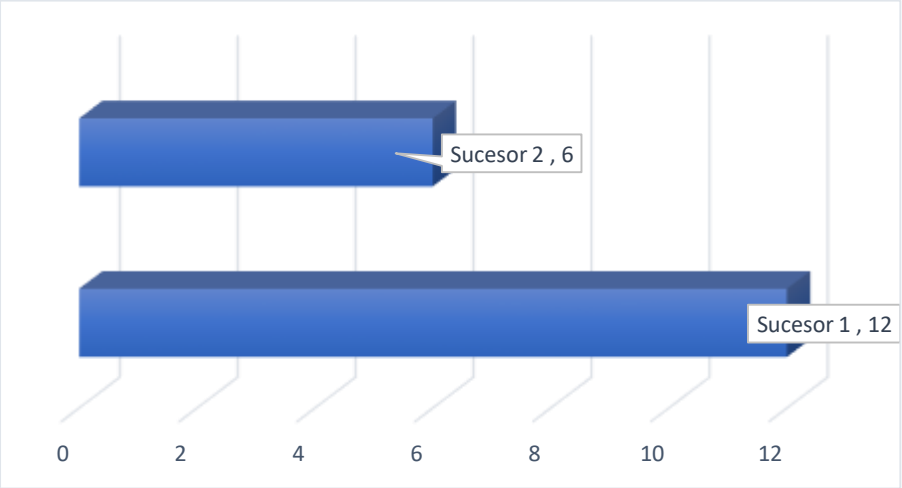
Para la evaluación de competencias, se procedió a construir un cuestionario, evaluación de competencias de los posibles sucesores del puesto clave de la COAC interandina, presenta en dicho cuestionario funciones importantes de los puestos clave, con su respectiva competencia, en el cual, el titular que ejerce el cargo procedió a evaluar al sucesor 1 y sucesor 2, se identifica cuál de los dos trabajadores tiene un nivel superior y es idóneo en tal competencia de acuerdo a su experiencia como jefe inmediato. A demás, para la calificación, se tomó en cuenta una escala de Likert, que oscilan de 1 (insatisfecho) a 4 (muy satisfecho), dicho cuestionario validado por el criterio de beneficiarios y especialistas.

Tabla 1. Aplicación de la encuesta Gerencia general

	Sucesor 1				Sucesor 2			
COMPETENCIAS	Toma de decisiones	Comunicación eficaz	D. de equipos de trabajo	Empowerment	Toma de decisiones	Comunicación eficaz	D. de equipos de trabajo	Empowerment
Muy satisfecho	4	0	0	0	0	0	0	0
satisfecho	0	3	0	3	0	0	0	0
neutral	0	0	2	0	2	2	0	0
insatisfecho	0	0	0	0	0	0	1	1

Elaborado por: La autora

Gráfico 1. Aplicación de la encuesta Gerencia General



Elaborado por: La autora

Análisis

Con enfoque en la aplicación de la encuesta para el puesto de sucesión de la Gerencia General, se concluye que el sucesor más apto para ocupar este cargo es el sucesor 1, por ende, posee una ponderación de 12 en comparación al 2 que es de 6.

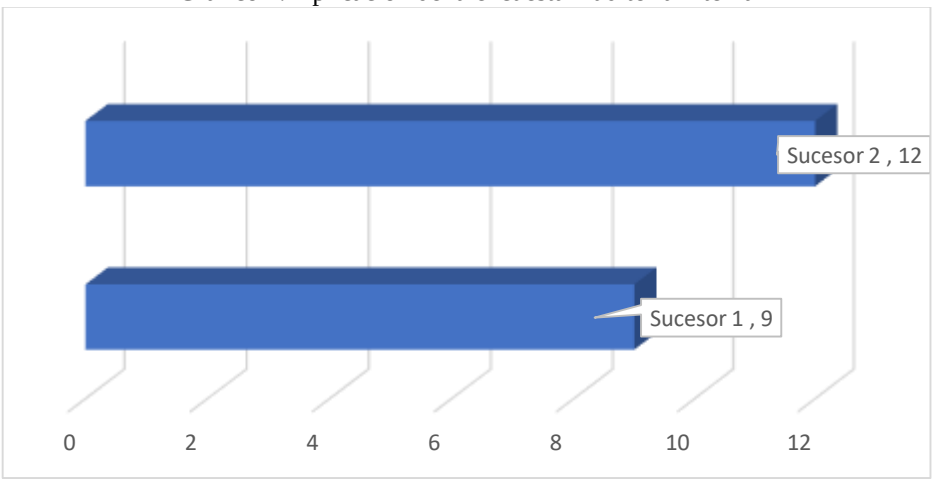
Auditoría interna

Tabla 2. Aplicación de la encuesta Auditoría interna

	Sucesor 1				Sucesor 2			
COMPETENCIAS	Compromiso con la calidad de trabajo	Visión estratégica	Capacidad de planificación y organización	Compromiso	Compromiso con la calidad de trabajo	Visión estratégica	Capacidad de planificación y organización	Compromiso
Muy satisfecho	0	0	0	0	0	0	0	0
Satisfecho	3	0	0	0	3	3	3	3
neutral	0	2	2	2	0	0	0	0
insatisfecho	0	0	0	0	0	0	0	0

Elaborado por: La autora

Gráfico 2. Aplicación de la encuesta Auditoría interna



Elaborado por: La autora

Análisis

De acuerdo con la información de la figura antes presentada, la persona más idónea para el puesto para encargarse de la auditoría interna es el Sucesor 2.

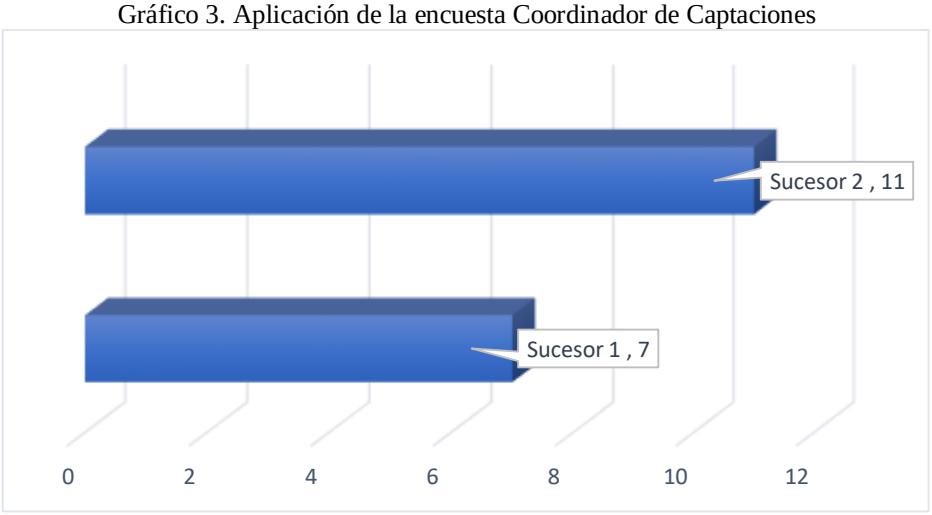
Coordinador de captaciones

Tabla 3. Aplicación de la encuesta Coordinador de Captaciones

	Sucesor 1			Sucesor 2		
COMPETENCIAS	Cierre de acuerdos	Colaboración	Influencia y negociación	Cierre de acuerdos	Colaboración	Influencia y negociación
Muy satisfecho	0	0	0	0	4	4
Satisfecho	0	3	0	3	0	0
Neutral	2	0	2	0	0	0
Insatisfecho	0	0	0	0	0	0

Elaborado por: La autora

Gráfico 3. Aplicación de la encuesta Coordinador de Captaciones



Elaborado por: La autora

Análisis

En concordancia con la información antes presentada, con una ponderación de 11 el sucesor más óptimo para la ocupación del cargo es el 2.

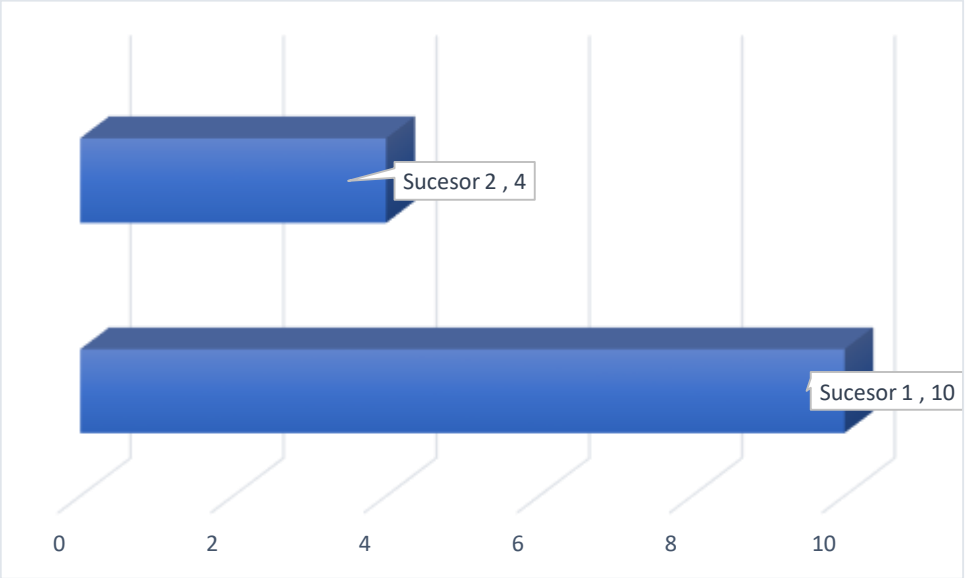
Coordinador de tecnología de información

Tabla 4. Aplicación de la encuesta Coordinador de tecnología de Información

	Sucesor 1			Sucesor 2		
COMPETENCIAS	Iniciativa-autonomía	Pensamiento analítico	Orientación a los resultados con calidad	Iniciativa-autonomía	Pensamiento analítico	Orientación a los resultados con calidad
Muy satisfecho	4	0	0	0	0	0
Satisfecho	0	3	3	0	0	0
Neutral	0	0	0	2	0	0
Insatisfecho	0	0	0	0	1	1

Elaborado por: La autora

Gráfico 4. Aplicación de la encuesta Coordinador de Tecnología de la información



Elaborado por: La autora

Análisis

De acuerdo con la información de la figura anterior, el sucesor 1 es la persona más capaz para ocupar el puesto de coordinador de Tecnología de la información, se toma en cuenta que, tuvo una ponderación de 10.

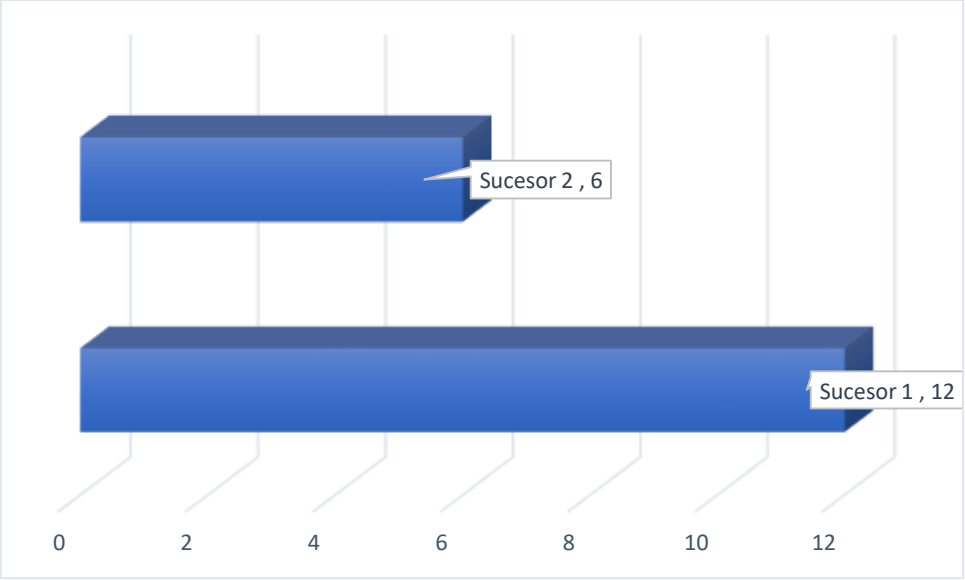
Coordinador de crédito

Tabla 5. Aplicación de la encuesta Coordinador de crédito

	Sucesor 1			Sucesor 2		
COMPETENCIAS	Cierre de acuerdos	Profundidad en el conocimiento de los productos	Pensamiento estratégico	Cierre de acuerdos	Profundidad en el conocimiento de los productos	Pensamiento estratégico
Muy satisfecho	4	4	4	0	0	0
Satisfecho	0	3	3	0	0	0
Neutral	0	0	0	2	2	2
Insatisfecho	0	0	0	0	0	0

Elaborado por: La autora

Gráfico 5. Aplicación de la encuesta Coordinador de crédito



Elaborado por: La autora

Análisis

De acuerdo con la figura 12, el sucesor más apto para el cargo de coordinador de crédito es el 1, como dado que, de acuerdo a la encuesta aplicada posee una ponderación de 12.

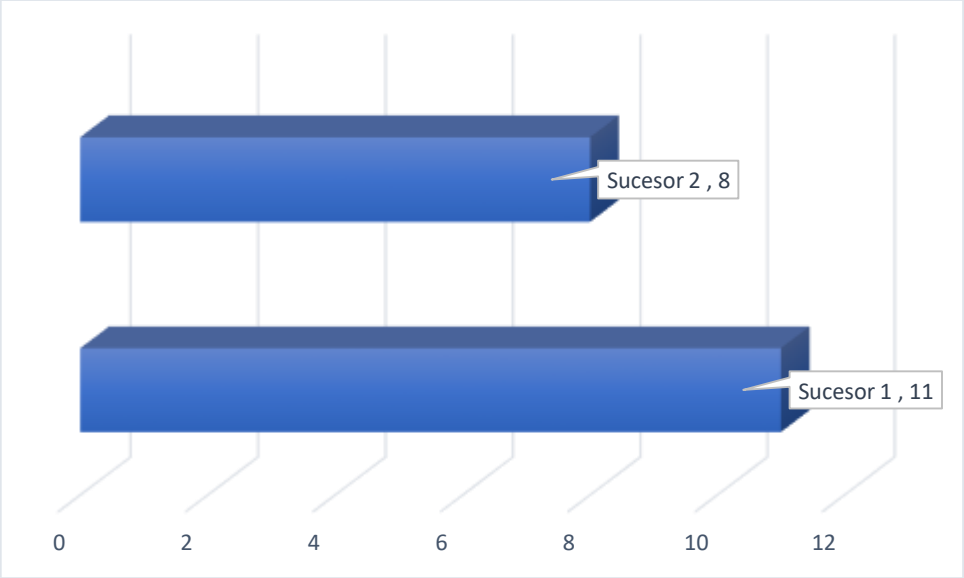
Coordinador administrativo financiero

Tabla 6. Aplicación de la encuesta Coordinador administrativo financiero

	Sucesor 1			Sucesor 2		
COMPETENCIAS	Colaboración	Perseverancia en la consecución de objetivos	Gestión y logro de objetivos	Colaboración	Perseverancia en la consecución de objetivos	Gestión y logro de objetivos
Muy satisfecho	0	4	4	0	0	0
Satisfecho	3	3	3	3	0	3
Neutral	0	0	0	0	2	0
Insatisfecho	0	0	0	0	0	0

Elaborado por: La autora

Gráfico 6. Aplicación de la encuesta administrativo financiero



Elaborado por: La autora

Análisis

En concordancia con la información antes presentada, el sucesor 1 es el que ha presentado una calificación de 11 que es más alta que la del sucesor 2, se elige como el más eficiente para el cargo.

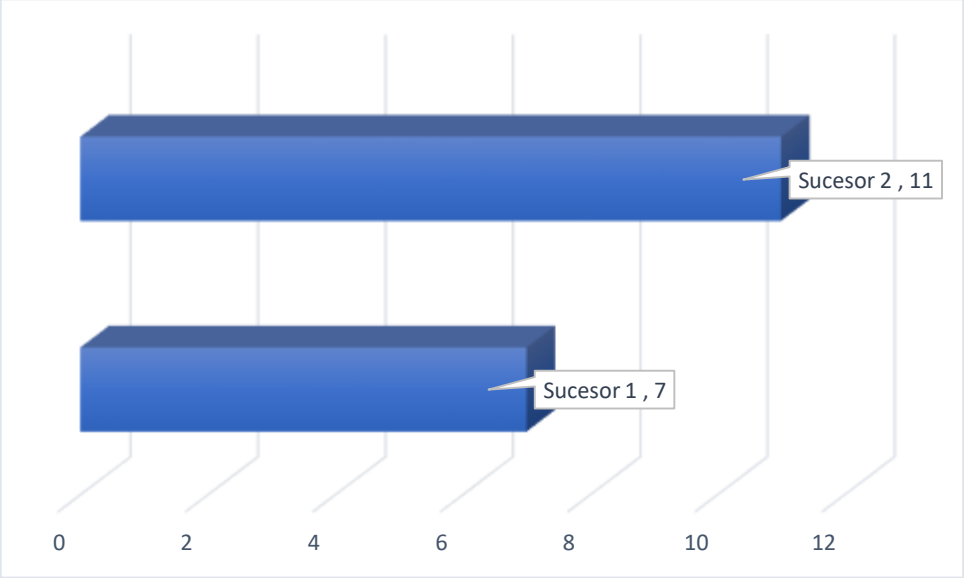
Responsable de operaciones

Tabla 7. Aplicación de la encuesta Responsable de operaciones

	Sucesor 1			Sucesor 2		
COMPETENCIAS	Profundidad en el conocimiento de los productos	Productividad	Prudencia	Profundidad en el conocimiento de los productos	Productividad	Prudencia
Muy satisfecho	0	0	0	0	4	4
Satisfecho	0	0	3	3	0	0
Neutral	2	2	0	0	0	0
Insatisfecho	0	0	0	0	0	0

Elaborado por: La autora

Gráfico 7. Aplicación de la encuesta Responsable de operaciones



Elaborado por: La autora

Análisis

De acuerdo con la figura anterior, el sucesor 2 es el que más, se encuentra capacitado y con las aptitudes suficientes para cubrir la vacante de responsable de operaciones.

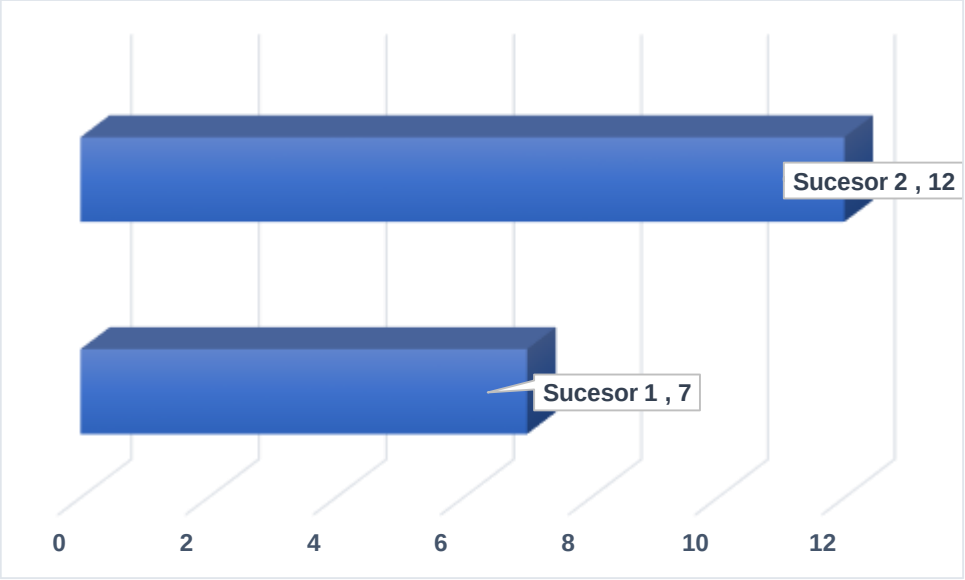
Responsable de procesos

Tabla 8. Aplicación de la encuesta Responsable de procesos

	Sucesor 1			Sucesor 2		
COMPETENCIAS	Profundidad en el conocimiento de los productos	Productividad	Prudencia	Profundidad en el conocimiento de los productos	Productividad	Prudencia
Muy satisfecho	0	0	0	4	4	4
Satisfecho	0	0	3	0	0	0
Neutral	2	2	0	0	0	0
Insatisfecho	0	0	0	0	0	0

Elaborado por: La autora

Gráfico 8. Aplicación de la encuesta Responsable de procesos



Elaborado por: La autora

Análisis

De acuerdo a la información de la figura anterior, el sucesor 2 con una ponderación de 12, se encuentra como la persona más eficiente que contribuye a la Cooperativa de mejor manera dentro de sus procesos.

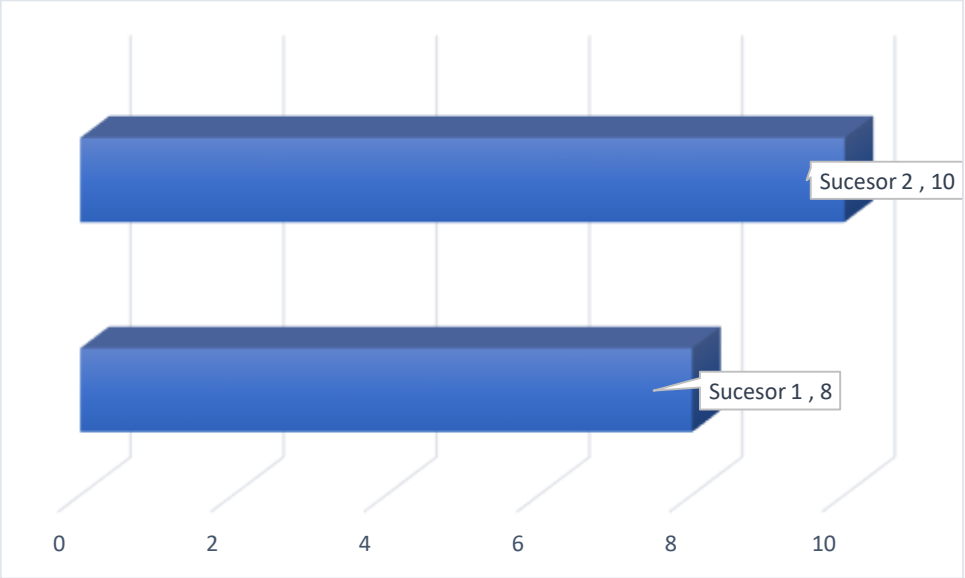
Responsable de seguridad física y electrónica

Tabla 9. Aplicación de la encuesta Responsable de seguridad física y electrónica

	Sucesor 1			Sucesor 2		
COMPETENCIAS	Credibilidad técnica	Comunicación eficaz	Conocimientos técnicos	Credibilidad técnica	Comunicación eficaz	Conocimientos técnicos
Muy satisfecho	0	0	0	4	0	0
Satisfecho	3	0	3	0	3	3
Neutral	0	2	0	0	0	0
Insatisfecho	0	0	0	0	0	0

Elaborado por: La autora

Gráfico 9. Aplicación de la encuesta Responsable de seguridad física y electrónica



Elaborado por: La autora

Análisis

De acuerdo con la figura anterior, el sucesor 2 es el más capacitado y con habilidades de trabajo en equipo y colaboración que lo integran como el más óptimo para las responsabilidades de seguridad física y electrónica.

CONCLUSIONES

- La determinación de las competencias de los puestos claves en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Interandina que cuenta con un organigrama que necesita aumentar algunos cargos, para que garantice un mejor funcionamiento, gracias al análisis de acuerdo con los perfiles de cargo y competencias, se pudo estimar el sucesor más capacitado que afrontan desafíos que exige el mercado competente, además, a través de sus conocimientos, habilidades agregan valor de manera efectiva para el cumplimiento en su totalidad de las actividades del cargo para dar cumplimiento con el desarrollo del plan de sucesión de cargos por competencia.

- La fundamentación teórica del plan de sucesión y competencias laborales que fortalece de una manera significativa para esta investigación, las teorías y diferentes investigaciones latinoamericanas han permitido conocer factores importantes del plan de sucesión que admiten la continuidad y desarrollo de una empresa, como principal ventaja competitiva en las organizaciones tener un capital humano capacitado por si, el titular del puesto clave, se retire el sucesor enfrenta desafíos que facilitan la toma de decisiones.

- La elaboración de la propuesta del plan de sucesión de puestos clave a partir de la identificación de competencias que son los factores más importantes dentro de la sucesión de cargos, dado que, se evaluaría a los postulantes de manera más interna y valorar de manera más completa, sí son o no aptos para un cargo y el trabajo que este conlleva dentro de la ejecución de sus funciones, con la determinación de actividades importantes en el perfil de cargo, ha sido posible establecer las competencias y a su vez darles una definición para realizar una encuesta de evaluación de competencias. Posterior, el titular del puesto clave pudo evaluar las mismas e identificar al sucesor con un porcentaje mayor de competencias.

- La evaluación del plan de sucesión en puestos clave con beneficiarios que, a partir de la identificación de competencias, se pudo establecer al potencial sucesor, que se desempeña exitosamente en funciones importantes del cargo con habilidades,

destrezas, experiencia y principalmente, con un porcentaje mayor de competencias posterior a la evaluación por el jefe inmediato.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la institución añadir cargos en el organigrama estructural y sean definidas las actividades en el manual de funciones con objetivos claros y a la vez ser alcanzados por los colaboradores sin dificultad.

- Se recomienda a la institución el manejo continuo del modelo de competencias para la inserción de nuevo personal.

- Se recomienda la evaluación anual de cómo, se encuentran los nuevos y antiguos colaboradores de acuerdo a la implementación de las responsabilidades enunciadas a cada cargo.

- Se recomienda el uso permanente de la socialización y capacitación de acuerdo a incentivos y premios por fases de cumplimiento.

BIBLIOGRAFÍA

Alberto, J., & Rosales, S. (2015). *Plan de sucesión como herramienta administrativa para innovar la gestiión del Talento Humano de la empresa alimentos rápidos y econ ó micos sallvadoreños, S.A. de C..V (Aryes) en el Municipio de Santa Tecla.* Univ ersid ad de El Salvador. Obtenido de http:// ri. ues. edu. sv/ id/ eprint/ 9372/ 1/ ARYES%202016.pdf

Alles, M. (2009). *Diccionario de Competencias La Trilogía.* Obtenido de http s://b ooks .google.com/books/about/La_Trilog%C3%ADa_Tomo_I_Diccionario_de_Compe. html?hl=es&id=kdtd_5Lo-UEC

Andrade, C., & Alberto, J. (2002). *Sucesión en la empresa familiar: su futuro cuando la muerte se acerca*. Revista Venezolana de Gerencia (RVG), 375-389. Obtenido de https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/9543/9530

Aranes, H., & Rico, D. (2014). *La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar* . Elsiever doyma, *30*(53), 252–258. Obtenido de http:// dx. doi. org/ 10. 1016/ j. estger.2014.02.013

Armijos, M., Bermúdez, B., & Mora, N. (2019). *Gestión de la administración de los recursos humanos.* Universidad y Sociedad, 11(4), 163-170. Obtenido de htt p://sc ielo.sld.cu/pdf/rus/v11n4/2218-3620-rus-11-04-163.pdf

Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación.* Colombia : Pearson. Obtenido de https://ceduna.jimdofree.com/app/download/13872381378/Bernal+Cap%C3%ADt ulo+7.pdf?t=1522088201

Blanco, Á. (2007). *Programción y evaluación por competencias.* Universidad Compluten se de Madrid. Obtenido de https://184.182.233.153/rid=1JCBC9JV0-LNZH0C-16RB/Evaluaci%C3%B3n%20por%20competencias.pdf

Brito, N. (2015). *Plan de sucesión por competencias para el peronal de la empresa del sector alimenticio.* Universidad Tecnológica Equinoccial. Obtenido de http://rep ositorio. ute.edu.ec/bitstream/123456789/17493/1/62192_1.pdf

Bueno, V. (2008). *Modelo del Plan de sucesión para el sector industrial en base a competencias y evaluación del desempeño, caso: Indualambre.* Quito: Escuela Polit écnica Nacional. Obtenido de https://bibdigital. epn.edu. ec/ bitstream/ 15000/85 40/4 /CD-1868.pdf

Cadalzo, Y., Becerra, M., Albojarie, M., & López, R. (2016). *Determinación de las competencias organizacionales y de procesos en un centro del sector biofarmacéu tico.* VacciMotor, 25(3), 77-83. Obtenido de http:// scielo. sld. cu/ pdf/ vac/v25 n3/vac0 3316.pdf

Camacaro, M. (2017). *Competencias gerenciales para la gestión de empresas manufactureras del Municipio Libertador del estado Mérida-Venezuela*. Actualidad Contable Faces, 20(34), 1-18. Obtenido de https:// www. redalyc. org/ jatsRepo/ 257/25749951003/25749951003.pdf

Cárdenas, L. (2018). *Diseño de un Plan de Sucesión para cargos claves basado en un Modelo de Competencias que puede mejorar el desempeño efectivo de los colaboradores en la Empresa XYZ.* Obtenido de Repositorio Universidad Autón oma de Occidente: https:// red. uao. edu. co/ bitstream/ handle/ 10614/ 1059 6/T08 258.p df?sequence=5&isAllowed=y

Casimiro, C., Tobalino, D., Casimiro, W., & Fernández, B. (2020). *Competencias laborales y formación de profesoras de Educación Inicial, en el distrito de Lurigancho en Perú. Revist Universidad y Sociedad*, *12*(4), 444-453. Obtenido de http:// scielo. sld.cu/pdf/rus/v12n4/2218-3620-rus-12-04-444.pdf

Castro, M. (2016). *Plan de sucesión de cargos críticos de Profesionales Especialistas y su impacto en la percepción de Rotación Voluntaria.* Obtenido de Repositorio

Universidad de Chile: https:// repositorio. uchile. cl/ bitstream/ handle/ 2250/ 140819/Castro%20Ardiles%20Mackarena.pdf?sequence=1

Charria, V., Sarsosa, K., Uribe, A., López, C., & Arenas, F. (2011). *Definición y clasif icación teórica de las competencias académicas, profesionales y laborales. Las Competencias del psicólogo.* Psicología desde el Caribe(28), 133-165. Obtenido de https://www.redalyc.org/pdf/213/21320758007.pdf

Corona, A. (2020). *El sentido de pertenecia, una estrategia de mejora en el proceso formativo en las artes. Estudio de casoo en Danza en una universidad mexicana.* Páginas de Educación, 13(2), 59-79. Obtenido de http:// www. scielo. edu. uy/ pdf/ pe/v13n2/1688-7468-pe-13-02-59.pdf

Cuesta, A. (2017). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento.* Bogotá: ECOE.

Daspit, J., Holt, D., Chrisman, J., & Long, R. (2016). *Examining Family Firm Succession From a Social Exchange Perspective: A Multiphase, Multistakeholder Review.* Family Business Review, 29(1). Obtenido de https:// journals. sagepub. com/ doi/ abs/10.1177/0894486515599688

Durán, D. (2019). *Instrumentos de investigación cualitativos y cuantitativos frente a la investigación mixta o complementaria*. Revista de publicaciones cientificas y academicas, 43-50. Obtenido de http:// www. pragmatika. cl/ review/ index. php/ consensus/article/view/38/50

Dzul, M. (2013). *Fundamentos de la metodología de la investigación.* Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Obtenido de https:// www. uaeh. edu. mx/ docencia/ VI_ Presentaciones/ licenciatura_ en_ mercadotecnia/ fundamentos_ de_ metodologia_investigacion/PRES39.pdf

Escobar, M. (2015). *Diseño de plan de sucesión de cargos en una entidad financiera. caso: cooperativa de ahorro y crédito Cámara de Comercio de Ambato. Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Psicóloga Organizacional.*

Ambato: Pontificia Universidad católica del Ecuador Sede Ambato. Obtenido de https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1200/1/76044.pdf

Escudero, C., & Cortez, L. (2018). *Técnicas y Métodos Cualitativos para la investigación Científica*. Redes-Colección editorial, 2-106. Obtenido de http:// repositorio. utm achala. edu. ec/ bitstream/ 48000/ 12501/ 1/ Tecnicas- y- Metodos cualitativos ParaInvestigacionCientifica.pdf

EUSA Centro Universitario. (2017). *Manual de desarrollo de competencias.* Univeridad de Sevilla. Obtenido de https:// www. eusa. es/ wp- content/ uploads/ 2016/ 11/ eusa-manual-de-competencias-2016-interactivo.pdf

Ferreira, C., Rituay, P., Campos , J., & De Oliveira, M. (2019). *Plan de sucesión de personas en empresas del sector financiero en Brasil*. Revistas de Ciencias Sociales, 25(5), 209-217. Obtenido de https:/ /www. redalyc .org/art iculo.o a?id=2 806232 2017

Gamboa, J., & Heredia, C. (2017). *Propuesta de implementación de una plataforma informática para mejorar los procesos de plan de sucesión de talentos de la empresa Netafim Perú.* Trujillo: Universidad Privada del Norte. Obtenido de https:// repositorio. upn. edu. pe/ bitstream/ handle/ 11537/ 11861/ Gamboa% 20Revilla% 20Jorge% 20Alberto- Heredia% 20Lozada% 20Christopher% 20Segundo.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Garza, M., Argentina, M., Esparza, J., & San Martín, J. (2018). *La sucesión de la empresa familiar: Una aproximación teórica.* Cuadernos de Administración, 31(56), 105-136. Obtenido de http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v31n56/0120-3592-cadm-31-56-105.pdf

Gonzáles, D. (2009). E*strategias de retención del personal: Una reflexión sobre su efectividad y alcances*. Revista Universidad Eafit, 45(156), 45-72. Obtenido de https://www.redalyc.org/pdf/215/21518650004.pdf

Goyzueía, S. (2013). M*odelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento d sostenibilidad.* Perspectivas(31), 87-132. Obtenido de https://ww w.redalyc. org/pdf/4259/425941261003.pdf

Hernández, S., Fernández, C., & Batista, L. (2003). *Metodología de la investigación.* Obtenido de http:// catarina. udlap. mx/ u_ dl_ a/ tales/ documentos/ lad/ her nand ez_s_ j/capitulo3.pdf

Interandina., C. (2021). *Manual de Funciones.* Ambato: COAC Interanina.

López, E. (2016). En torno al concepto de competencia: Un análisis de fuentes. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado, 20*(1), 311-322. Obtenido de https://www.redalyc.org/pdf/567/56745576016.pdf

López, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la Investigación social Cuantitativa.* Barcelona: Edifici B · Campus de la UAB. Obtenido de https:// ddd. uab. cat/ pub/ caplli/2016/163567/metinvsoccua_a2016_cap2-3.pdf

López, R. (2010). La selección del personal. Perspectivas(26), 129-152. Obtenido de https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf

López, R. (2010). *La selección del personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional*. Perspectivas, 129-152. Obtenido de https:// www. redalyc. org/articulo.oa?id=425941230007

Martínez, D., Burgos, N., & Meza, W. (2016). *Caracterización de las competencias laborales de los egresados del programa de Psicología de la Universidad de la Costa* CU C. *Test Psicológica*, *11*(1), 216-235. Obtenido de https:// www. redalyc. org/ pdf/13 90/139050020013.pdf

Medina, C. (2018). *Diseño de un plan de formación por competencias para la sucesión en puestos claves de una empresa de producción.* Pontificia Universidad Católica del

Ecuador. Obtenido de https:// repositorio. pucesa. edu. ec/ bitstream/ 123456789/ 2406/1/76682.pdf

Meneses, K. (2019). *Estrategias de atracción y retención del Talento Humano para disminuir la rotación del personal.* Obtenido de https:// repository. unimilitar. edu. co/ bitstream/ handle/ 10654/ 31779/ Meneses Pinto Kely Johanna 2019. pdf? sequence=1&isAllowed=y

Mondy. (2005). *Administración de Recursos Humano*. Obtenido de https:// cucjonline. com/biblioteca/files/original/ccc71a187c22e0bac95c3267e2888f6f.pdf

Nolazco, F., & Rodríguez, D. (2020). *Los tres pilares para la retención del talento humano en una empresa de servicios generales*. *INNOVA, 5*(1), 255-266. Obtenido de https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/1240/1676

Perdomo, F., & Montenegro, L. (2013). *Planes de sucesión: Paraleo de casos de éxito de empresas colombianas y estadounidenses*. Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, 1-27. Obtenido de https:// expeditiorepositorio. utadeo. edu. co/ bitstream/ handle/20.500.12010/3387/Planes%20de%20sucesion.pdf?sequence=1&isAllowed =y#:~:text=Un%20plan%20de%20sucesi%C3%B3n%20es,ventaja%20competitiva %20de%20la%20empresa.

Puig, A. (2015). *Empresa familiar: Proceso de sucesión y plan de sucesión.* Obtenido de https://repositori.udl.cat/bitstream/handle/10459.1/58892/cpef_a2016v4n1p63.pdf? sequence=1&isAllowed=y

Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Pearson. Obtenido de https:// www. pucesa. edu. ec/ wp- content/ uploads/ 2019/ 11/ 2_ Comporta miento_Org anizacional_13_edicion.pdf

Romano, A., & Redondo, J. (2013). *Planificación de la sucesión en una empresa familiar de pequeño porte. Aplicación de la investigación-acción*. *Invenio, 17*(32), 121-143. Obtenido de https://www.redalyc.org/pdf/877/87731335010.pdf

Sánchez, A. (2007). *Las competencias básicas en el Sistema Educativo de la C.A.P.V* Departamento de Educación. Universidades e Investigación. Obtenido de https:/ /www.euskadi.eus/contenidos/documentacion/inn_doc_comp_basicas/es_def/adjuntos/competencias/300002c_Pub_BN_Competencias_Basicas_c.pdf

Sánchez, M., & García, L. (2017). *Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio*. Scientia et Technica, 22(2), 161-166. doi:https://doi.org/10.22517/23447214.11471

Sango, M. (2017). *Diseño e implementación de un Plan de Sucesión basado en competencias para el cargo de Molinero en la planta de Producción del Molino de Cayambe de la Empresa Moderna Alimentos S.A durante el año 2016.* Obtenido de Repositorio Universidad Politécnica Salesiana: https:// dspace. ups. edu. ec/ bitstream/123456789/13513/1/UPS-QT11260.pdf

Spencer, L., & Spencer, S. (2019). *Evaluació de competencia en el trabajo.* Obtenido de https:// fdocuments. ec/ document/ spencer- y- spencer- diccionario- de-competenc ias.ht ml

Torres, J., & Jaramillo, O. (2014). *Diseño y análisis del puesto de trabajo.* Editorial universidad del Norte. Obtenido de https:// corladancash. com/ wp-content/ uploads/2020/01/Diseno-y-analisis-del-puesto-de-Jose-Luis-Torres-Laborde.pdf

Vargas, C., Cordero, A., & Gómez, T. (2016). *Medición del compromiso laboral y su impactoo en los resultados de la empresa.* Uchile. Obtenido de http://reposi torio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/139537/Medici%C3%B3n%20del%20compro miso%20laboral%20y%20su.pdf?sequence=1

Yusely, K. (2018). *Competencias laborales y evaluación del desempeño*. Previo a a obtención de título en psicología industrial/organizaccional. Universidad Rafael Landívar. Obtenido de http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2018/05/43/Pum-Kinberly.pdf

ANEXOS

Anexo 1. Herramienta de evaluación

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Aplicación de encuesta dirigida al titular de los puestos clave de la Cooperativa de ahorro y Crédito Interandina de la ciudad de Ambato, para el apoyo de información al trabajo de titulación: "**PLAN DE SUCESIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INTERANDINA**", previo a la obtención del título Psicóloga Organizacional.

ENCUESTA PARA EL ANÁLISIS DEL NIVEL DE LAS COMPETENCIAS DE LOS POSIBLES SUCESORES DE LOS PUESTO CLAVE DE LA COAC INTERANDINA

Objetivo general: Analizar el nivel de competencias que tienen los posibles sucesores de los puestos clave de la COAC Interandina.
Tarea investigativa a desarrollar: Análisis del nivel de competencias identificadas en el puesto clave de las principales funciones que realiza el titular que ejerce el cargo a los posibles sucesores para la determinación del trabajador idóneo como sucesor.
Objetivo del instrumento: Evaluar el nivel de competencias identificadas con sus principales funciones a los posibles sucesores de los puestos clave de la COAC Interandina.

A continuación, Se le presenta funciones importantes del puesto clave de la COAC Interandina, con su respectiva competencia, en el cual, el titular que ejerce el cargo procede a evaluar al sucesor 1 y sucesor 2, se identifica cuál de los dos trabajadores tiene un nivel superior en competencias y es idóneo en tal competencia de acuerdo a su experiencia como jefe inmediato.

Instrucciones: Marque con una x el número que corresponda su respuesta.

Muy satisfecho	4
Satisfecho	3
Neutral	2
Insatisfecho	1

NOMBRE:	
FECHA:	CARGO:

ACTIVIDADES GERENCIA GENERAL	COMPETENCIAS	DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIAS	SUCESOR 1				SUCESOR 2			
			MS	S	N	I	MS	S	N	I
Representar judicial y extrajudicialmente a la cooperativa	**Toma de decisiones:**	capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y								

		su impacto en el negocio								
Suministrar la información que le soliciten los socios, representantes, órganos internos de la Cooperativa, y otros organismos de control.	**Comunicación eficaz:**	Capacidad para escuchar y entender al otro, transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación								
Cumplir y hacer cumplir a los socios las disposiciones emanadas de la asamblea general y del consejo de administración, así como observar y cumplir, según el caso, las recomendaciones que emita los Organismos de Control, el Consejo de Administración y el Consejo de Vigilancia	**Dirección de equipos de trabajo:**	Implica la capacidad para coordinar y distribuir adecuadamente las tareas en el equipo, en función de las competencias y conocimientos de cada integrante								
Presidir el comité de crédito, de tecnología, comité de tasas, comité de calidad e integrar los comités de riesgos, cumplimiento, los que determinen la normativa interna de la Cooperativa y las normas de los demás Organismos de control	***Empowerment:***	Capacidad para otorgar poder al equipo de trabajo y compartir tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados, con todos los colaboradores								
SUBTOTAL										
TOTAL										
ACTIVIDADES	**COMPETENCIAS**	**DESCRIPCIÓN DE**	**SUCESOR 1**				**SUCESOR 2**			

GERENCIA GENERAL		COMPETENCIAS	MS	S	N	I	MS	S	N	I
Preparar la información financiera necesaria para formular y gestionar oportunamente los reembolsos y desembolsos de las respectivas fuentes de financiamiento, así como para las rendiciones de cuenta del uso de los fondos.	**Compromiso con la calidad de trabajo**	Capacidad para administrar procesos y políticas organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar los estándares de calidad adecuados.								
Coordinar y Formular el presupuesto anual de la Cooperativa, en base a la normatividad y lineamientos impartidos por la Alta Dirección, así como de las políticas impartidas por la SEPS, que permita la preparación de plan estratégico	**Visión estratégica**	Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, con el propósito de optimizar las fortalezas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto.								
Planificar, dirigir y supervisar la elaboración de los Estados Financieros en concordancia con los lineamientos de la institución y organismos reguladores.	**Capacidad de planificación y organización**	Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos.								

Atender los requerimientos de información financiera de la Superintendencia, Banco Central, Gerencia General, Auditoría Externa, Auditoría Interna, Calificadora de Riesgos y otros organismos, y cumplir las recomendaciones emitidas.	**Compromiso**	Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales.								
SUBTOTAL										
TOTAL										
			SUCESOR 1				**SUCESOR 2**			
ACTIVIDADES Auditor Interno	**COMPETENCIAS**	**DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIAS**	**MS**	**S**	**N**	**I**	**MS**	**S**	**N**	**I**
Negociar, renovaciones, y nuevos depósitos a plazo fijo	**Cierre de acuerdos**	Capacidad para concretar y formalizar acuerdos y vínculos con los clientes, a través de propuestas y soluciones oportunas que respondan a sus necesidades y expectativas, y lograr beneficios para ambas partes.								
Apoyar en la elaboración de estrategias comerciales	**Colaboración**	Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza.								
Realizar el control de vencimiento de depósitos a plazo fijo	**Influencia y negociación**	Capacidad para persuadir a otras personas, utilizar argumentos sólidos y honestos, y acercar								

		posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, que contemple los intereses de todas las partes								
SUBTOTAL										
TOTAL										
			SUCESOR 1				**SUCESOR 2**			
ACTIVIDADES Coordinador de captaciones	**COMPETENCIAS**	**DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIAS**	**MS**	**S**	**N**	**I**	**MS**	**S**	**N**	**I**
Negociar, renovaciones, y nuevos depósitos a plazo fijo	**Cierre de acuerdos**	Capacidad para concretar y formalizar acuerdos y vínculos con los clientes, a través de propuestas y soluciones oportunas que respondan a sus necesidades y expectativas, y lograr beneficios para ambas partes.								
Apoyar en la elaboración de estrategias comerciales	**Colaboración**	Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza.								
Realizar el control de vencimiento de depósitos a plazo fijo	**Influencia y negociación** intervinientes y los objetivos organizacionales.	Capacidad para persuadir a otras personas, utilizar argumentos sólidos y honestos, y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, que contemple los intereses de todas las								

		partes								
SUBTOTAL TOTAL										
TOTAL										
			SUCESOR 1				**SUCESOR 2**			
ACTIVIDADES Coordinador de TI	**COMPETENCIAS**	**DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIAS**	**MS**	**S**	**N**	**I**	**MS**	**S**	**N**	**I**
Administrar la contingencia y continuidad de los recursos tecnológicos	**Iniciativa – Autonomía**	Capacidad para actuar proactivamente, idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio.								
Velar por la alta disponibilidad del servicio de tecnología de Información que soporte la operatividad de la Institución.	**Pensamiento analítico**	Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar.								
Controlar el cumplimiento de indicadores del área de tecnología, con la supervisión el cumplimiento del plan operativo de la unidad.	**Orientación a los resultados con calidad**	Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos, fijar metas desafiantes, mejorar y mantener altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización.								
SUB TOTAL										
TOTAL										
			SUCESOR 1				**SUCESOR 2**			
ACTIVIDADES Coordinador de crédito	**COMPETENCIAS**	**DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIAS**	**MS**	**S**	**N**	**I**	**MS**	**S**	**N**	**I**

Revisar la información y documentación del crédito y enviar a Comité de Crédito para la aprobación y velar, por que se cumpla estrictamente lo señalado en la normativa interna vigente, así como lo establecido por la SEPS y demás Leyes conexas emitidas para dicho efecto.	**Cierre de acuerdos**	Capacidad para concretar y formalizar acuerdos y vínculos con los clientes, a través de propuestas y soluciones oportunas que respondan a sus necesidades y expectativas, y lograr beneficios para ambas partes.								
Coordinar y supervisar las actividades de los asesores de crédito y cobranzas a su cargo.	**Profundidad en el conocimiento de los productos** Implica la	capacidad para relacionar las ventajas de los productos o servicios, que se ofrecen con las necesidades de los clientes, y presentar propuestas o soluciones que agreguen valor								
Apoyar operativamente la labor de Contabilidad en todo cuanto, se requiera en relación a informes parciales, lleva un registro de préstamos concedidos, garantías hipotecarias y prendarias en base a cualquier sistema de archivo.	**Pensamiento estratégico**	Capacidad para comprender los cambios del entorno y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, optimizar las fortalezas internas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto.								
SUBTOTAL										
TOTAL										
			SUCESOR 1				**SUCESOR 2**			
ACTIVIDADES Coordinador administrativo financiero	**COMPETENCIAS**	**DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIAS**	**MS**	**S**	**N**	**I**	**MS**	**S**	**N**	**I**
Conformar el Comité de Crédito según los niveles de aprobación descrita en el Reglamento de	**Colaboración**	Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus								

Crédito		necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente.								
Realizar estudios para optimizar el uso de los recursos físicos, materiales y Financieros de la institución.	**Perseverancia en la consecución de objetivos**	Capacidad para obrar con firmeza y constancia en la ejecución de proyectos y en la consecución de objetivos.								
Planificar, dirigir, coordinar, administrar, y supervisar las actividades financieras y administrativas de la Institución.	**Gestión y logro de objetivos**	Capacidad para orientarse al logro de los objetivos, seleccionar y formar personas, delegar, generar directrices, planificar, diseñar, analizar información, movilizar recursos organizacionales, controlar la gestión, sopesar riesgos e integrar las actividades de manera de lograr la eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de la misión y funciones de la organización.								
SUBTOTAL										
TOTAL										
			SUCESOR 1				**SUCESOR 2**			
ACTIVIDADES Responsable de operaciones	**COMPETENCIAS**	**DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIAS**	**MS**	**S**	**N**	**I**	**MS**	**S**	**N**	**I**
Colaborar y asistir en procesos operativos, administrativos y técnicos del área de Operaciones de la Cooperativa.	**Profundidad en el conocimiento de los productos**	Capacidad para conocer los productos y/o servicios de la organización y evaluar la factibilidad de su adaptación a los requerimientos, preferencias y necesidades de los clientes.								

Colaborar en las actividades previstas para el Plan de Marketing de la Cooperativa	**Productividad**	Capacidad para fijarse objetivos de alto desempeño y alcanzarlos exitosamente, en el tiempo y con la calidad requeridos, agregar valor y contribuir a que la organización mantenga e incremente su liderazgo en el mercado.								
Realizar sondeos sobre tasas y políticas financieras del mercado local y nacional.	**Prudencia**	Capacidad para obrar con sensatez y moderación en todos los actos: en la aplicación de normas y políticas organizacionales, en la fijación y consecución de objetivos, en el cierre de acuerdos y demás funciones inherentes a su puesto.								
SUBTOTAL										
TOTAL										
			SUCESOR 1				**SUCESOR 2**			
ACTIVIDADES Responsable de procesos	**COMPETENCIAS**	**DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIAS**	**MS**	**S**	**N**	**I**	**MS**	**S**	**N**	**I**
Levantamiento de información de cada uno de los puestos de trabajo en la organización	**Dirección de equipos de trabajo**	Implica la capacidad para coordinar y distribuir adecuadamente las tareas en el equipo, en función de las competencias y conocimientos de cada integrante, estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones del grupo hacia una meta u objetivo determinado.								
Procesos de realizar apertura de cuenta, créditos, inversiones y atención al cliente	**Orientación al cliente interno y externo**	Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, externos o internos, que se presente en la								

		actualidad o en el futuro.								
Levantamiento de todos los procesos que realiza la gerencia	**Colaboración**	los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus Capacidad para brindar apoyo a problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente.								
SUBTOTAL										
TOTAL										
			SUCESOR 1				**SUCESOR 2**			
ACTIVIDADES Responsable de seguridad física y electrónica	**COMPETENCIAS**	**DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIAS**	**MS**	**S**	**N**	**I**	**MS**	**S**	**N**	**I**
Supervisión de que los equipos de trabajo estén en buen estado	**Credibilidad Técnica**	Capacidad para alcanzar con precisión los objetivos planteados, superar los estándares de calidad establecidos, al comprender la esencia de los problemas complejos, generar soluciones prácticas y aplicables, y brindar beneficios tanto para el cliente como para la organización.								
Encargado de la Seguridad necesaria de los trabajadores y la gestión empresarial en la prevención de accidentes laborales	**Comunicación eficaz**	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y								

		redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.								
Reportar de manera oportuna y adecuada el cumplimiento de las medidas de seguridad que ayudan a la prevención de riesgos, capacitación al personal en la prevención de riesgos y como evitarlos	**Conocimientos técnicos**	Capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas, que se requieran para el ejercicio de la función a cargo, y avivar de manera constante el interés por aprender y compartir con otros los conocimientos y experiencias propios.								
SUBTOTAL										
TOTAL										

Referencia

Alles, M. (2009). *Diccionario de Competencias La Trilogía*. Obtenido de https://books.google.com/books/about/La_Trilog%C3%ADa_Tomo_I_Diccionario_de_Compe.html?hl=es&id=kdtd_5Lo-UEC

Anexo 2. Validación de la herramienta de evaluación

Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA ESPECIALISTAS

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS DE LOS POSIBLES SUCESORES DE LOS PUESTO CLAVE DE LA COAC INTERANDINA, para el apoyo de información al trabajo de titulación: **"PLAN DE SUCESIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INTERANDINA"**, previo a la obtención del título Psicóloga Organizacional.

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO GENERAL Y PERTINENCIA

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia dela encuesta para el análisis del nivel de las competencias de los posibles sucesores de los puestos clave de la CAC interandina.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		Observaciones
		Si cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	
-	*Ejemplo*	X		X		
1	Nombre del test	X		X		
2	El formato para la prueba	X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		
4	El test se adecúa a las características culturales de la población	X		X		
5	Seadecúaalascaracterísticaspsicológicas-laboralesdelosbeneficiarios	X		X		
6	Seajustaaunanálisisdenecesidades delosbeneficiarios	X		X		
7	Se ajustaalasexigencias delasorientacionespsicológicas-laborales	X		X		
8	El planteamiento tienecalidadcientífica	X		X		
9	Seidentifica el objetivo principal del instrumento	X		X		
10	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el tema	X		X		
11	Las instrucciones son claras y precisas	X		X		
12	La sintaxis es apropiada	X		X		
13	El tipo de pregunta es el adecuado	X		X		
14	El contenido semántico de los ítems se ajusta a la población	X		X		
15	El cuestionario puede ser aplicado en el sector público y en el privado	X		X		
16	Se ha determinado parámetros de calificación	X		X		
17	Se especifican los criterios de interpretación	X		X		
18	Se brinda facilidad para comprender la tarea	X		X		
19	Se brinda facilidad para registrar las respuestas	X		X		
20	Se detecta algún conflicto en el planteamiento de los ítems	X		X		

Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

Observaciones: _____

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: César Cajas T

Empresa: Cooperativa A/C Interandina

Cargo que ocupa: Gerente General

Tiempo dentro del cargo: Dos años y medio

Último grado académico alcanzado: Cuarto nivel

Firma y sello de la institución.

INTERANDINA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA ESPECIALISTAS

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS DE LOS POSIBLES SUCESORES DE LOS PUESTO CLAVE DE LA COAC INTERANDINA, para el apoyo de información al trabajo de titulación: "**PLAN DE SUCESIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INTERANDINA**", previo a la obtención del título Psicóloga Organizacional.

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO GENERAL Y PERTINENCIA

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia dela encuesta para el análisis del nivel de las competencias de los posibles sucesores de los puestos clave de la CAC interandina.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		Observaciones
		Si cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	
-	*Ejemplo*	X		X		
1	Nombre del test	X		X		
2	El formato para la prueba	X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		
4	El test se adecúa a las características culturales de la población	X		X		
5	Seadecúanalascaracterísticaspsicológicas-laborales delosbeneficiarios	X		X		
6	Seajustaaunanálisisdenecesidades delosbeneficiarios	X		X		
7	Se ajustaalasexigencias delasorientacionespsicológicas-laborales	X		X		
8	El planteamiento tienecalidadcientífica	X		X		
9	Seidentifica el objetivo principal del instrumento	X		X		
10	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el tema	X		X		
11	Las instrucciones son claras y precisas	X		X		
12	La sintaxis es apropiada	X		X		
13	El tipo de pregunta es el adecuado	X		X		
14	El contenido semántico de los ítems se ajusta a la población	X		X		
15	El cuestionario puede ser aplicado en el sector público y en el privado	X		X		
16	Se ha determinado parámetros de calificación	X		X		
17	Se especifican los criterios de interpretación	X		X		
18	Se brinda facilidad para comprender la tarea	X		X		
19	Se brinda facilidad para registrar las respuestas	X		X		
20	Se detecta algún conflicto en el planteamiento de los ítems	X		X		

Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

Observaciones: _____

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: Jhicela Tiche

Empresa: COAC Kullki WASI LTDA

Cargo que ocupa: Analista de Talento Humano

Tiempo dentro del cargo: 4 años

Último grado académico alcanzado: Tercer nivel.

Firma y sello de la institución.

Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA ESPECIALISTAS

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS DE LOS POSIBLES SUCESORES DE LOS PUESTO CLAVE DE LA COAC INTERANDINA, para el apoyo de información al trabajo de titulación: "**PLAN DE SUCESIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INTERANDINA**", previo a la obtención del título Psicóloga Organizacional.

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO GENERAL Y PERTINENCIA

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia dela encuesta para el análisis del nivel de las competencias de los posibles sucesores de los puestos clave de la CAC interandina.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		Observaciones
		Si cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	
-	*Ejemplo*	X		X		
1	Nombre del test	X		X		
2	El formato para la prueba	X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		
4	El test se adecúa a las características culturales de la población	X		X		
5	Seadecúalascaracterísticaspsicológicas-laborales delosbeneficiarios	X		X		
6	Seajustaaunanálisisdenecesidades delosbeneficiarios	X		X		
7	Se ajustaalasexigencias delasorientacionespsicológicas-laborales	X		X		
8	El planteamiento tienecalidadcientífica	X		X		
9	Seidentifica el objetivo principal del instrumento	X		X		
10	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el tema	X		X		
11	Las instrucciones son claras y precisas	X		X		
12	La sintaxis es apropiada	X		X		
13	El tipo de pregunta es el adecuado	X		X		
14	El contenido semántico de los ítems se ajusta a la población	X		X		
15	El cuestionario puede ser aplicado en el sector público y en el privado	X		X		
16	Se ha determinado parámetros de calificación	X		X		
17	Se especifican los criterios de interpretación	X		X		
18	Se brinda facilidad para comprender la tarea	X		X		
19	Se brinda facilidad para registrar las respuestas	X		X		
20	Se detecta algún conflicto en el planteamiento de los ítems	X		X		

Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

Observaciones: _____

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: Fabiola Vega

Empresa: Cooperativa de Ahorro y Crédito Interandina

Cargo que ocupa: Talento Humano

Tiempo dentro del cargo: 7 años

Último grado académico alcanzado: Tercer nivel

Firma y sello de la institución.

INTERANDINA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO