UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

"PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA WARMIKUNAPAK RIKCHARI LTDA, AMBATO, 2026"

AUTORES:

Kevin Saul Punina Sisa
Valery Damaris Tapuy Alvarado

DIRECTORA

Psc. Clarita Vanessa Gavilánez Cárdenas

PARES ACADÉMICOS

Lic. Gina Marisol Acebo del Valle

Ing. Jorge Estuardo Goyes Noboa

GUARANDA – ECUADOR
2026

TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

"PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA WARMIKUNAPAK RIKCHARI LTDA, AMBATO, 2026"

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco a Dios por ser mi guía constante y esa fuerza que necesitaba para lograr cada objetivo propuesto. Agradezco profundamente a mis padres, José Segundo Toalombo Sisa y María Lucrecia Sisa Guallsco, quienes, con su amor incondicional, esfuerzo y sacrificio, han sido el pilar fundamental de mi vida y mi mayor motivación para alcanzar esta meta, enseñándome con su ejemplo el valor de la perseverancia y la dedicación. Este logro es el reflejo del apoyo y la confianza que siempre depositaron en mí. Mi sincero reconocimiento a los docentes que aportaron a mi formación profesional. Asimismo, a la Psc. Vanessa Gavilánez, mi directora de este trabajo, por su paciencia, compromiso y acertada orientación durante todo el proceso investigativo. Igualmente, a mis pares académicos, la Lic. Gina Acebo del Valle y el Ing. Jorge Goyes, por sus valiosas observaciones que contribuyeron a enriquecer y fortalecer esta investigación.

Kevin Saul Punina Sisa

En primer lugar, agradezco a Dios por darme la fuerza y la sabiduría para cumplir esta meta. A mis padres, Yessenia Alvarado y Fabián Tapuy, les doy las gracias por todo el esfuerzo y el apoyo que me han brindado y que, a pesar de las dificultades, siempre han hecho todo lo posible para que nada me falte; nunca han dejado de creer en mí y gracias por acompañarme en los buenos y malos momentos. También agradezco a mis hermanos por su cariño y apoyo, y a mis abuelitas, quienes, aunque estaban lejos, siempre estuvieron presentes con sus oraciones y buenos deseos, dándome fuerzas para no rendirme. De igual manera, agradezco a la Universidad Estatal de Bolívar por brindarme la oportunidad de formarme como profesional. A mi directora de investigación, Psc. Clarita Vanessa Gavilánez Cárdenas, gracias por su paciencia, orientación y por compartir sus conocimientos durante este proceso. De igual manera agradezco a la Lic. Gina Marisol Acebo del Valle y Ing. Jorge Estuardo Goyes Noboa, por sus recomendaciones y apoyo para mejorar este trabajo. Gracias a todas las personas que, de una u otra manera, formaron parte de este camino y me ayudaron a hacer realidad este sueño.

Valery Damaris Tapuy Alvarado

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres, cuyo amor incondicional, sacrificio y guía han sido el pilar fundamental de cada uno de mis logros. A mis familiares y amigos, quienes, con sus palabras de aliento y su presencia constante, me impulsaron a continuar cuando el cansancio parecía ganar. A todos les agradezco profundamente, pues cada paso de este camino fue posible gracias a su apoyo y confianza.

Kevin Saul Punina Sisa

Dedico este logro, en primer lugar, a Dios, por darme la vida, la fortaleza y la sabiduría para superar cada obstáculo y alcanzar esta meta. A mis padres, Yessenia Alvarado y Fabián Tapuy, por su amor, esfuerzo, sacrificio y apoyo incondicional. Gracias por creer siempre en mí, por acompañarme en cada paso y por hacer todo lo posible para que pudiera cumplir este sueño. De manera muy especial, dedico este trabajo a mi abuelo, quien, aunque ya no está físicamente conmigo, siempre vive en mi corazón. Su recuerdo y sus enseñanzas me motivan a seguir adelante, y sé que desde el cielo me acompaña y comparte la alegría de este logro. Dedico este logro a todas las personas que confiaron en mí y formaron parte de este proceso.

Valery Damaris Tapuy Alvarado

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR Y PARES ACADÉMICOS

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

CERTIFICADO DE VALIDACIÓN

Psc. "***Clarita Vanessa Gavilánez Cárdenas***"; Lic. **"Gina Marisol Acebo del Valle"** y Ing. **"Jorge Estuardo Goyes Noboa"**, en su orden Director y Pares Académico del Trabajo de Titulación **"Perfiles de cargo por competencias en la gestión del talento humano de la Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda., Ambato, 2026"** desarrollado por el señor **Kevin Saul Punina Sisa** & la señorita **Valery Damaris Tapuy Alvarado.**

CERTIFICAN

Que, luego de revisado el Trabajo de Titulación en su totalidad, cumple con las exigencias académicas de la **Carrera de Administración de Empresas.**

Guaranda, julio de 2026

Psc. Clarita Vanessa Gavilánez Cárdenas
Director

Lic. Gina Marsisol Acebo del Valle
Par Académico

Ing. Jorge Estuardo Goyes Noboa
Par Académico

Dirección: Av. Ernesto Che Guevara y Gabriel Secaira
Guaranda-Ecuador
Teléfono: (593) 3220 6059
www.ueb.edu.ec

DERECHOS DE AUTOR

UEB | UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR

BIBLIOTECA GENERAL

DERECHOS DE AUTOR

Yo/nosotros **Kevin Saul Punina Sisa Y Valery Damaris Tapuy Alvarado** portador/res de la Cédula de Identidad No. **1805185426 y 1550255754** en calidad de autor/res y titular / es de los derechos morales y patrimoniales del Trabajo de Titulación: **PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS EN LA GESTIÒN DEL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA WARMIKUNAPAK RIKCHARI LDTA., AMBATO, 2026**, modalidad proyecto de investigación, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN, concedemos a favor de la Universidad Estatal de Bolívar, una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservamos a mi/nuestro favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizo/autorizamos a la Universidad Estatal de Bolívar, para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de titulación en el Repositorio Digital, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

El (los) autor (es) declara (n) que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.

Kevin Saul Punina Sisa

Valery Damaris Tapuy Alvarado

ÍNDICE DE CONTENIDO

TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN ii
AGRADECIMIENTO iii
DEDICATORIA iv
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR Y PARES ACADÉMICOS v
DERECHOS DE AUTOR vi
INTRODUCCIÓN 1
CAPÍTULO I. 5
FORMULACIÓN GENERAL DEL PROYECTO 5
1.1. Descripción del Problema 5
1.2. Formulación del Problema 7
1.3. Preguntas de Investigación 7
1.4. Justificación 8
1.5. Objetivos: General y Específicos 10
1.5.1. Objetivo General: 10
1.5.2. Objetivos específicos: 10
1.6. Idea de defensa 10
1.7. Variables. 11
CAPÍTULO II. 12
MARCO TEÓRICO 12
2.1. Antecedentes 12
2.2. Marco Científico 18
2.2.1. Perfiles de cargo 18
2.2.2. Análisis de puesto 18
2.2.3. Gestión por competencias 23

2.2.4. Elaboración de perfiles 24
2.2.5. Gestión del Talento Humano 26
2.2.6. Planificación del Talento Humano 29
2.2.7. Reclutamiento y selección del personal 30
2.2.8. Evaluación del desempeño 32
2.2.9. Capacitación, formación y desarrollo del personal 33
2.3. Marco Conceptual 36
2.3.1. Análisis organizacional 36
2.3.2. Análisis de puestos 36
2.3.3. Cargo 36
2.3.4. Competencias 36
2.3.5. Capacitación 36
2.3.6. Evaluación de desempeño 37
2.3.7. Gestión 37
2.3.8. Planificación 37
2.3.9. Puesto 37
2.3.10. Perfiles 37
2.3.11. Reclutamiento 37
2.3.12. Selección 38
2.3.13. Talento 38
2.3.14. Talento Humano 38
2.3.15. Desarrollo profesional 38
2.4. Marco Legal 39
2.5. Marco Georreferencial 44
CAPÍTULO III. 46
METODOLOGÍA 46

3.1. Tipo de Investigación 46
3.1.1. Investigación Descriptiva 46
3.1.2. Investigación Explicativa 46
3.1.3. Investigación de Campo 47
3.1.4. Investigación Documental 47
3.2. Enfoque de la investigación 47
3.3. Métodos de Investigación 48
3.3.1. Método inductivo 48
3.3.2. Método deductivo 48
3.4. Técnicas e Instrumentos de Recopilación de Datos 49
3.5. Universo, Población y Muestra 50
3.5.1. Población 50
3.5.2. Muestra 50
3.6. Procesamiento de la Información 50
CAPÍTULO IV 51
RESULTADOS Y DISCUSIÓN 51
4.1. Análisis, Interpretación y Recopilación de Datos 51
4.2. Análisis y discusión de resultados 84
CAPÍTULO V 88
PROPUESTA 88
5.1. Tema de propuesta 88
5.2. Introducción 88
5.3. Justificación de la propuesta 89
5.4. Objetivos de la Propuesta 90
5.4.1. Objetivo General 90
5.4.2. Objetivos específicos 90

5.5. ESTRATEGIA 1: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL 92

5.6. ESTRATEGIA 2: DESCRIPTIVO DE CARGOS 93

5.6.1. Macroprocesos 93

5.7. ESTRATEGIA 3. INFORME DIRIGIDO A LA COOPERATIVA WARMIKUNAPAK RIKCHARI LTDA. 175

CONCLUSIONES 185

RECOMENDACIONES 186

BIBLIOGRAFÍA 187

ANEXOS 196

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de variables 11
Tabla 2. Momentos del proceso de capacitación, formación y desarrollo del personal 35
Tabla 3. Población 50
Tabla 4. Nivel de estudio 51
Tabla 5. Área de trabajo 53
Tabla 6. Puesto 55
Tabla 7. Existencia del departamento de gestión del TH 57
Tabla 8. Conocimiento de los subsistemas de la gestión del TH 58
Tabla 9. Existencia de proceso de reclutamiento y selección 59
Tabla 10. Formación académica 60
Tabla 11. Título de tercer nivel 61
Tabla 12. Experiencia previa 62
Tabla 13. Validación de experiencia 63
Tabla 14. Solicitud de capacitaciones 65
Tabla 15. Capacitación recibida 67
Tabla 16. Conocimiento de competencias técnicas 68
Tabla 17. Competencias técnicas conocidas 69
Tabla 18. Conocimiento de competencias conductuales 71
Tabla 19. Competencias conductuales conocidas 72
Tabla 20. Necesidad de perfiles de cargo por competencias 74
Tabla 21. Información de la Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda. 91
Tabla 22. Descriptivo de cargos - Gerente 94
Tabla 23. Descriptivo de cargos – Director de crédito 99
Tabla 24. Descriptivo de cargos – Asesor de crédito 103
Tabla 25. Descriptivo de cargos – Asesor de captación e inversión 107
Tabla 26. Descriptivo de cargos – Asesor de cobranza 111
Tabla 27. Descriptivo de cargos – Atención al cliente/Socio 115
Tabla 28. Descriptivo de cargos – Director de Marketing 119
Tabla 29. Descriptivo de cargos – Asistente de Marketing 123
Tabla 30. Descriptivo de cargos – Director Jurídico 127

Tabla 31. Descriptivo de cargos – Oficial de Cumplimiento 131
Tabla 32. Descriptivo de cargos – Coordinador Administrativo Financiero 135
Tabla 33. Descriptivo de cargos – Asistente Administrativo 139
Tabla 34. Descriptivo de cargos – Auxiliar Contable 143
Tabla 35. Descriptivo de cargos – Cajero/a 147
Tabla 36. Descriptivo de cargos – Auxiliar de Servicios 151
Tabla 37. Descriptivo de cargos – Director de Talento Humano 155
Tabla 38. Descriptivo de cargos – Asistente de Talento Humano 159
Tabla 39. Descriptivo de cargos – Director Técnico 163
Tabla 40. Descriptivo de cargos – Asistente de TICS 167
Tabla 41. Índice de puestos de la cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda. .. 171
Tabla 42. Índice Ocupacional - Macroproceso Gobernante 172
Tabla 43. Índice Ocupacional - Macroproceso Agregador de Valor 172
Tabla 44. Índice Ocupacional - Macroproceso Apoyo 173
Tabla 45. Datos generales para el informe 175
Tabla 46. Hallazgos relevantes 176

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Técnicas de recolección de datos..... 19
Figura 2. Pasos para analizar el puesto de trabajo 23
Figura 3. Ejemplo de formato de perfiles de puesto 25
Figura 4. Resumen de los principios de la Gestión del Personal 28
Figura 5. Procesos de la gestión del talento humano 29
Figura 6. Procesos del reclutamiento. 30
Figura 7. Procesos de selección 31
Figura 8. Resumen de los pasos de la evaluación del desempeño 33
Figura 9. Mapa del cantón Ambato..... 44
Figura 10. Ubicación de la Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda. 45
Figura 11. Nivel de estudio..... 51
Figura 12. Área de trabajo..... 53
Figura 13. Puesto..... 55
Figura 14. Existencia del departamento de gestión del TH 57
Figura 15. Conocimiento de los subsistemas de la gestión del TH..... 58
Figura 16. Existencia de proceso de reclutamiento y selección..... 59
Figura 17. Formación académica..... 60
Figura 18. Título de tercer nivel..... 61
Figura 19. Experiencia previa 62
Figura 20. Validación de experiencia 63
Figura 21. Solicitud de capacitaciones..... 65
Figura 22. Capacitación recibida 67
Figura 23. Conocimiento de competencias técnicas 68
Figura 24. Competencias técnicas conocidas..... 69
Figura 25. Conocimiento de competencias conductuales 71
Figura 26. Competencias conductuales conocidas..... 72
Figura 27. Necesidad de perfiles de cargo por competencias 74
Figura 28. Estrategia 1: Organigrama Estructural 92

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Cronograma de Gantt. 197
Anexo 2. Presupuesto ejecutado 199
Anexo 3. Encuesta a los trabajadores de la cooperativa 200
Anexo 4. Entrevista a la Gerente de la Cooperativa 204
Anexo 5. Ficha de Validación Encuesta/Entrevista 207
Anexo 6. Evidencias fotográficas 219
Anexo 7. Matriz 1. Para trabajar el componente metodológico 221
Anexo 8. Matriz 2. Para trabajar el marco de antecedente y el marco científico 223
Anexo 9. Matriz 3. Para trabajar el análisis y discusión de resultados 224
Anexo 10. Carta de aceptación 229
Anexo 11. Certificado de Compilatio 230
Anexo 12. Captura de pantalla de Compilatio 231

INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano es un pilar fundamental para el desarrollo sostenible de las organizaciones, especialmente en el desarrollo financiero popular y solidario, donde el talento humano deja de ser un recurso más para convertirse en un factor decisivo. Las cooperativas de ahorro y crédito, al ser instituciones que gestionan recursos de sus propios socios, necesitan contar con una gestión del personal bien estructurada y sustentada en criterios técnicos que aseguren la competencia de los trabajadores y mantengan altos estándares en la prestación de servicios.

El presente trabajo está organizado en diferentes capítulos, cada uno orientado a desarrollar de manera secuencial los distintos componentes de estudio.

En el **Capítulo I,** se presenta la formulación del problema, se establece el objetivo general y los objetivos específicos, la justificación del estudio y las variables analizadas; los perfiles de cargo por competencias constituyen la variable independiente, mientras que la gestión del talento humano corresponde a la variable dependiente.

El **Capítulo II,** aborda el sustento teórico, conceptual, legal y georreferencial que sostiene la investigación, revisando antecedentes de estudios similares y profundizando en temas como el análisis de puestos, la gestión por competencias, la elaboración de perfiles y subsistemas de talento humano, todo esto enmarcado en la normativa vigente de la Constitución, el Código de Trabajo, la SEPS y las normas ISO.

El **Capítulo III,** describe el diseño metodológico del estudio, que combina una perspectiva descriptiva y explicativa, de campo y documental, con un enfoque cualitativo, aplicando una encuesta a los 10 trabajadores de la cooperativa, una entrevista a la gerenta y un formato de descripción de cargos.

En el **Capítulo IV,** presentamos y analizamos los resultados obtenidos durante la investigación, evidenciando que la mayoría del personal solo cuenta con estudios secundarios y que más de la mitad ingresó a la cooperativa sin un proceso formal de reclutamiento y selección. Además, se evidenció que la totalidad del personal desconoce los subsistemas de gestión del talento humano y, de manera unánime, todos los trabajadores coinciden en que es necesario implementar perfiles de cargo por competencias.

En el **Capítulo V, s**e desarrolla la propuesta de la investigación, que consiste en un manual de perfiles de cargo por competencias que incluye el organigrama estructural formal de la cooperativa, así como los descriptivos de los cargos identificados con sus respectivas competencias, requisitos y responsabilidades, así como un informe dirigido a la institución, en el que se formulan recomendaciones para implementar el manual como herramienta de gestión y cumplimiento normativo emitido por la SEPS.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación analiza los perfiles de cargo por competencias en la gestión del talento humano de la Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda., Ambato 2026, se desarrolla a partir de la necesidad de fortalecer la gestión del talento humano dentro de la institución, debido que actualmente la cooperativa opera de manera empírica, sin un departamento especializado, lo que provoca duplicidad de funciones, contrataciones sin criterios técnicos, ausencia de procesos estandarizados de selección, evaluación y capacitación. El objetivo principal es determinar los perfiles de cargo por competencias con el propósito de fortalecer y optimizar la gestión del talento humano de la cooperativa, por lo que se aplicó un enfoque cualitativo, con tipos de investigación descriptiva, explicativa, de campo y documental, utilizando la encuesta al personal y la entrevista a la gerenta como técnicas de recolección de datos. Los resultados obtenidos evidenciaron la ausencia de un departamento especializado en talento humano, limitaciones en los procesos de reclutamiento y selección, un conocimiento reducido sobre competencias laborales y la ausencia de perfiles de cargo formalmente establecidos. A partir del diagnóstico realizado, se elaboró una propuesta que incorpora un organigrama estructural actualizado y la elaboración de descriptivos de cargos por competencias para los diferentes puestos de trabajo, considerando funciones, responsabilidades, requisitos académicos, experiencia y competencias técnicas y conductuales. Se concluye que la implementación de perfiles de cargo por competencias busca fortalecer los procesos de selección, capacitación y evaluación del desempeño y planificación, contribuyendo al mejoramiento de la eficiencia operativa y al cumplimiento de los lineamientos institucionales.

Palabras Clave: Cargo, Competencias, Cooperativa, Descriptivo de Cargos, Talento Humano, Perfiles.

ABSTRACT

This research analyzes competency-based job profiles in the human talent management of the Warmikunapak Rikchari Ltda. Cooperative in Ambato, 2026. It stems from the need to strengthen human talent management within the institution, as the cooperative currently operates empirically, without a specialized department. This leads to duplication of functions, hiring practices lacking technical criteria, and the absence of standardized selection, evaluation, and training processes. The main objective is to determine competency-based job profiles to strengthen and optimize the cooperative's human talent management. A qualitative approach was used, employing descriptive, explanatory, field, and documentary research methods. Data collection techniques included staff surveys and an interview with the manager. The results revealed the absence of a specialized human talent department, limitations in recruitment and selection processes, limited knowledge of job competencies, and the lack of formally established job profiles. Based on the diagnostic assessment, a proposal was developed that incorporates an updated organizational chart and the creation of competency-based job descriptions for the various positions, considering functions, responsibilities, academic requirements, experience, and technical and behavioral competencies. It is concluded that the implementation of competency-based job profiles aims to strengthen the processes of selection, training, performance evaluation, and planning, contributing to improved operational efficiency and compliance with institutional guidelines.

Keywords: Position, Competencies, Job Description, Human Talent, Profiles.

CAPÍTULO I.

FORMULACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

1.1. Descripción del Problema

En la provincia de Tungurahua, específicamente en el cantón Ambato, el sector de las cooperativas de ahorro y crédito ha crecido considerablemente. Según los datos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS, 2025), se cuenta con 54 entidades financieras distribuidas en distintos segmentos, por lo que optimizar la gestión del talento humano se convierte en un pilar fundamental para cada una de ellas.

Desde sus inicios, la Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda., se ha manejado de una manera empírica en cada una de sus áreas administrativas y operativas, una de ellas es el asignar al personal administrativo lo cual es realizado por socias fundadoras de forma aleatoria y turnos diferentes, sin el trabajo técnico, sin el conocimiento necesario para desempeñar sus funciones, esto impacta directamente en la eficiencia operativa y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

La inadecuada gestión del talento humano, debido a la falta de procesos administrativos bien estructurados, como la definición clara de puestos, perfiles de cargo y criterios técnicos para la selección y contratación del personal, afecta en gran medida a la institución, ya que estos elementos son importantes para asignar funciones de manera ordenada, garantizar que los colaboradores cuenten con las competencias necesarias y evitar confusiones dentro de la estructura organizacional.

Cuando estos aspectos no están claramente establecidos o formalizados, pueden surgir diversas dificultades, como la duplicidad de funciones, una asignación inadecuada de responsabilidades y la incorporación de personal que no cumple con los requisitos del puesto; incluso pueden generar problemas en la toma de decisiones, sobrecarga de trabajo en ciertos cargos, conflictos internos y un bajo nivel de eficiencia en las actividades de la organización.

La cooperativa ha priorizado más la atracción de socios y de recursos financieros, enfocándose en hacer crecer su cartera, pero, al mismo tiempo, descuidando la unidad del talento humano, como el mantener un estatuto actualizado y el manual de puestos. Siendo este el instrumento fundamental para la ejecución de los demás subsistemas de talento humano, ya que nos permitirá elaborar la planificación del talento humano, reclutamiento y selección, evaluación del desempeño y capacitación. Otro causante de este problema son las diferentes opiniones y/o decisiones de las socias fundadoras, ya que al no contar con ese conocimiento actualizado y con un experto en el área de talento humano, lo realizan todo de manera empírica, generando un déficit presupuestario. Como consecuencia de no resolver este problema, se provocarán efectos perjudiciales para la institución, como la sobrecarga, duplicidad de funciones de los diferentes puestos dentro de la institución, en donde debe asumir roles para los cuales no necesariamente está preparada y descuidar los suyos, colaboradores que no están aptos para sus puestos de trabajo, conflictos internos, y todo esto genera la ineficiencia operativa, volviéndola vulnerable y poco competitiva.

Se hace necesaria la investigación sobre la incidencia de perfiles acordes al desempeño laboral y cómo afecta al clima laboral, a la productividad y al cumplimiento de brindar un servicio satisfactorio a los socios, además de no poder identificar las competencias necesarias que deben poseer sus colaboradores para responder a los diferentes cambios en un mundo que se vuelve día a día cada vez más competitivo.

Es relevante abordar este tema de manera inmediata, debido a que, con un diseño formal de perfiles de cargo por competencia, la Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda. Podría seguir creciendo de manera progresiva como lo ha estado haciendo y no solo garantizaría su supervivencia, sino que tendría un mayor posicionamiento, demostrando un ejemplo de superación.

1.2. Formulación del Problema

¿De qué manera inciden los perfiles de cargo por competencias en la gestión del talento humano de la cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda., Ambato, 2026?

1.3. Preguntas de Investigación

- ¿Cuál es la situación actual de la gestión del talento humano en la Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda.?
- ¿Qué dificultades genera la ausencia de perfiles de cargo y el manejo empírico del personal en la Cooperativa?
- ¿Qué competencias laborales requieren los cargos clave de la Cooperativa para un desempeño eficiente?
- ¿Cómo incidiría el diseño de perfiles de cargo por competencia en la optimización de la gestión del talento humano?
- ¿Qué beneficios obtendría la Cooperativa al implementar perfiles de cargo por competencia?

1.4. Justificación

La presente investigación se justifica por su relevancia técnica, organizacional, académica, social e institucional, dado a que responde a una necesidad real de fortalecimiento interno en la Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda., es por ello que el estudio enmarca dentro de la línea de investigación "Desarrollo Económico y Empresarial", ya que busca contribuir al mejoramiento de la estructura administrativa y a fortalecimiento de los procesos internos de una organización del sector financiero popular y solidaria. De manera más específica, se articula en la sublínea de investigación "Gestión del Talento Humano", al centrarse en el diseño de herramientas técnicas orientadas a optimizar la administración del personal y a mejorar el desempeño organizacional.

La pertinencia de esta investigación se debe a que la Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda., requiere solucionar este problema de manera urgente, ya que, al no contar con una formalización de los procesos del talento humano, hay personal trabajando en puestos para los cuales no están preparados, además de sobrecargar a la gerencia con trabajos que no le corresponden. Por eso, se vuelve primordial esta formalización de los procesos de talento humano, designando un responsable que se encargue de la planificación, la ejecución, el control y la evaluación del talento humano de forma técnica y eficiente.

Hoy en día, la cooperativa ha conseguido un progreso significativo, lo cual le ha ayudado a alcanzar una mejor posición dentro del sistema financiero, sin embargo, este crecimiento organizacional también exige un mayor enfoque en la forma de gestionar sus recursos internos, principalmente el del talento humano, debido a que la institución no puede sostenerse solo en el incremento de socios, cartera o recursos financieros, sino también sobre la capacidad de contar con personal apto, funciones claramente definidas y procesos técnicamente estructurados.

En una cooperativa de ahorro y crédito, la correcta gestión del talento humano adquiere mayor relevancia debido a que se administran recursos económicos pertenecientes a los socios, quienes depositan su confianza y capital en la institución, y no es conveniente que los cargos sean desempeñados sin criterios técnicos, sin personal idóneo o sin lineamientos formalmente establecidos, ya que esto podría generar deficiencias operativas, errores administrativos y riesgos que afecten la estabilidad de la cooperativa.

Crear perfiles de cargo por competencias le servirá a la institución como base para organizar mejor sus procesos de trabajo, como buscar y elegir al personal adecuado, planificar quién hace qué, evaluar cómo trabaja cada persona y capacitarlos para que mejoren, ayudando a que los empleados se desempeñen mejor en su trabajo.

Esto beneficiaria a la Cooperativa en general, facilitando la identificación de los problemas sobre la gestión de su personal y como solucionarlo, logrando una mejor organización, además, las socias fundadoras comprenderán que ya no se puede manejar la institución de manera empírica “a lo antigua”, si quieren seguir creciendo se requiere necesariamente de invertir en un buen equipo de trabajo; de igual manera los trabajadores tendrán claros sus funciones, no habrán colaboradores haciendo trabajos para los que no están preparados y que cada puesto de trabajo se le asignará por sus capacidades mas no por ser familiar de uno de los socios o por turnos.

Con esto se quiere evitar conflictos en los procesos internos de la Cooperativa, con la asignación de cargos por competencias, que mejorará la gestión del talento humano y brindará así un buen servicio a los socios, con trabajadores bien seleccionados y capacitados.

1.5. Objetivos: General y Específicos

1.5.1. Objetivo General:

Determinar los perfiles de cargo en la gestión del talento humano de la Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda., Ambato, 2026

1.5.2. Objetivos específicos:

1. Diagnosticar la situación actual de la gestión del talento humano en la Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda.
2. Analizar los fundamentos teóricos relacionados con los perfiles de cargo por competencias y la gestión del talento humano
3. Elaborar la propuesta de perfiles de cargo por competencias para la Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda.

1.6. Idea de defensa

Los perfiles de cargo por competencias son fundamentales para la optimización de la gestión del talento humano en la Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda.

1.7. Variables.

Tabla 1.

Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicador	Técnicas e instrumentos
Perfiles de cargo por competencias (independiente)	El perfil de cargo por competencia define qué necesita una persona para hacer bien su trabajo, además, ayuda a que la empresa tenga empleados capacitados, con experiencia y capaces de cumplir correctamente sus funciones. (Sánchez & Laiseca, 2019)	Conjunto de actividades los cuales se realizan para la elaboración de perfiles de cargo, que incluye el análisis de puestos actuales, la determinación de competencias técnicas y conductuales, además de la redacción formal de los perfiles	Análisis de puestos	• Número de puestos analizados / total de puestos	Encuesta
			Gestión por competencias	• Tipo de competencias identificadas por puesto/ total de tipos de competencias identificadas	Encuesta
			Elaboración de perfiles	• Perfiles diseñados / total de puestos	Entrevista
Gestión del talento humano (dependiente)	Mejora en cómo se gestiona el personal y en los resultados, logrando que las personas encajen mejor en sus puestos y que la organización funcione con mayor eficiencia	Evaluación de datos importantes en las áreas de gestión del talento humano, tomando en cuenta la situación actual y cómo pueden mejorar con la propuesta de nuevos perfiles	Planificación del Talento Humano	• Existencia de lineamientos de la planificación del TH	Entrevista
			Reclutamiento y Selección	• Pertinencia de competencias definidas	Encuesta
			Evaluación del desempeño	• Existencia de criterios de evaluación	Entrevista
			Capacitación, formación y desarrollo del personal	• Alineación con perfiles diseñados	Encuesta

Nota: Elaborado por Kevin Punina, Valery Tapuy

CAPÍTULO II.

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

> Un estudio realizado en la Universidad Regional Autónoma de los Andes UNIANDES que se **titula "Manual de trabajo para diseñar los perfiles de cargo por competencias laborales en las universidades"**. Según Cárdenas et al. (2020) menciona que un perfil de competencias depende fundamentalmente de la función que desarrolle el puesto de trabajo en cuestión y, por supuesto, de la estrategia y la cultura de cada empresa en particular; por tanto, cada empresa adecúa los perfiles de competencia en dependencia de los objetivos que persiga.
>
> En la misma investigación (Cárdenas et al., 2020) toma como referencia la Norma Cubana adaptada de las normas ISO (NC-ISO) 10018: Gestión de la Calidad, del año 2016, que proporciona directrices para los factores humanos que influyen en la participación y las competencias de las personas y crea valor que ayuda a lograr los objetivos de la organización. Según lo normado en la gestión de recursos humanos en Cuba, cada área debe tener elaborados los perfiles de cargo por competencias laborales en lugar de los tradicionales profesiogramas. (pág. 209)

En base al concepto antes mencionado, podemos decir, que los perfiles de cargo por competencia son una herramienta clave para alinear el talento humano con los objetivos organizacionales, ya que consideran las funciones reales del puesto junto con las estrategias y la cultura de la empresa, además, resalta que la gestión moderna de talento humano prioriza el desarrollo de competencias, la participación activa del personal permitiendo mejorar el desempeño y superar las limitaciones de los enfoques tradicionales

En el artículo científico titulado **"La gestión por competencias para el desarrollo organizacional en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos"**, Palmira (2021) discute que su análisis de investigación evidencia que la gestión por competencias se encuentra estrechamente vinculada con el desarrollo organizacional, ya que permite mejorar el desempeño del talento humano mediante la adecuada alineación entre las capacidades de las personas y los requerimientos de los cargos. Siguiendo este contexto, la implementación de un modelo de gestión por competencias se convierte en una necesidad para corregir deficiencias en la administración del personal, fortaleciendo los procesos como la selección, al garantizar la incorporación de individuos con las competencias, conocimientos y formación adecuados, además, aunque se identifican a veces en la aplicación de instrumentos de reclutamiento, en iniciativas de motivación y alineación del personal, aún existen aspectos que requieren mayor atención, especialmente en la estandarización de perfiles y en la evaluación del desempeño. Por ello, resulta fundamental consolidar manuales de perfiles por competencias y establecer sistemas de evaluación continua que permitan identificar brechas y orientar programas de capacitación. En conjunto, la actualización de estos procesos contribuye a optimizar los recursos organizacionales, mejorar la eficiencia operativa y asegurar un desarrollo institucional sostenido. (págs. 105-106)

Por otro lado, en el artículo científico titulado **"Caracterización del perfil de las competencias laborales en el docente universitario"** Cejas (2020), concluye en su investigación que el análisis de la información resalta que las competencias laborales constituyen un eje fundamental para que las organizaciones alcancen niveles de competitividad y diferenciación, ya que permiten definir perfiles profesionales alineados a las exigencias actuales del entorno, siguiendo ese sentido, se evidencia que el desarrollo de competencias no depende únicamente de la formación académica, sino también de la experiencia práctica y del desempeño en el puesto de trabajo, lo que fortalece la construcción de perfiles más integrales y funcionales. Asimismo, concluye que un perfil altamente competente se caracteriza por la presencia de habilidades clave como la toma de decisiones, liderazgo, inteligencia emocional, trabajo en equipo, comunicación efectiva y capacidad de adaptación al cambio, las cuales permiten enfrentar situaciones complejas y cumplir objetivos organizacionales. En conjunto, estas competencias contribuyen a mejorar el desempeño individual y colectivo, impulsando el desarrollo organizacional y la consecución de resultados eficientes en las instituciones.

De la misma manera en el trabajo de investigación con el título **"Diseño de un modelo de departamento de talento humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza Ltda., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo"**. Peñafiel Haro (2021) indica que las teorías tradicionales de la actividad laboral cambiaron sus objetivos, en los cuales se pasó de administrar al personal a administrar el recurso humano, y estos, a su vez, empezaron a ver a las personas como recursos vivos e inteligentes, y ya no como factores inertes de producción. Además, indica que el desarrollo del capital humano es sumamente importante en la organización, ya que le confiere la ventaja competitiva, siendo el conocimiento un factor determinante para la obtención de las metas planteadas.

Según el concepto del autor antes mencionado la forma de ver a los trabajadores ha cambiado con el pasar de los años, pasando de ser solo personal a considerarlos como un recurso importante dentro de la organización, ahora se reconoce que las personas tienen conocimientos y habilidades que aportan valor, por lo que su desarrollo es fundamental, además, se entiende que el talento humano es clave para que la empresa sea más competitiva y pueda cumplir sus objetivos.

En el trabajo de investigación titulado **"Diseño de un sistema de gestión de talento humano por competencias en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vencedores Ltda., de la ciudad de Ambato",** Balladares (2024) menciona que la gestión de talento humano basada en competencias se caracteriza por la implementación de un diseño estructural, con el fin de establecer de manera clara los objetivos y metas de los distintos puestos de trabajo. Este enfoque implica la identificación clara de las habilidades necesarias para llevar a cabo toda tarea dentro de la empresa. Mediante este enfoque, se logra que todo el personal de la empresa colabore de manera organizada, comprometida y bien estructurada en la consecución de los objetivos planificados.

El logro de esta sinergia entre objetivos y personas es más viable y alcanzable cuando se aplican estrategias de gestión basadas en competencias. Hoy en día, la gestión de talento humano por competencias es un modelo que permite obtener óptimos resultados en los procesos organizacionales, porque en todo proceso lo adoptan personas que están preparadas para responder a toda actividad que demande un puesto, y esto facilitará la toma de decisiones y agilizará todo proceso.

Para que este modelo funcione, todas las personas que trabajan en la institución deben participar activamente, sin importar el puesto que tengan. Al implementar esta metodología, es muy sencillo detectar las habilidades en las que un determinado empleado necesita mejorar y, por lo tanto, se podrán habilitar las herramientas necesarias para proporcionarle la formación que necesita.

Facilita la búsqueda y la retención de talento humano, con este sistema resulta simple la identificación de los trabajadores más eficientes y también es más fácil ofrecerles la atención, la formación y el cuidado que propicien su permanencia en la empresa. La aplicación de este enfoque facilita la identificación de áreas de mejora en las habilidades de un empleado, lo que da lugar también a un proceso de capacitación bien direccionado a los requerimientos latentes.

Con este contexto comprendemos que la gestión por competencias en cooperativas de ahorro y crédito se ha convertido en una necesidad estructural, ya que su enfoque integral es valioso. Esto permite organizar de mejor manera la empresa, definiendo claramente lo que debe hacer cada puesto y las habilidades necesarias para cumplirlo, ayudando así a que los trabajadores colaboren de forma ordenada y comprometida. Incluso nos permite identificar las fortalezas y debilidades de los colaboradores, lo que facilita la capacitación, la toma de decisiones y la retención del talento, logrando así mejores resultados en la organización.

2.2. Marco Científico

2.2.1. Perfiles de cargo

Los perfiles de cargo o puesto son clave en la gestión del talento humano, ya que describen las competencias, habilidades, conocimientos y experiencias necesarios para desempeñar un cargo de forma adecuada, además, especifican aspectos como formación, funciones y requisitos, lo cual brinda claridad sobre el trabajo. (Roque Patricio & Márquez Amaro, 2024)

Descripción del cargo.

Conforme a (Torres Laborde & Jaramillo Naranjo, 2014):

> Señala que es un documento escrito que identifica, define y describe una labor a partir de diversas características. Hace referencia a la desagregación del cargo en todos sus componentes: qué hace el ocupante, cómo, cuándo, dónde lo hace, en qué condiciones y por qué. Muestra a través de un documento escrito el contenido, tareas o cometidos, las responsabilidades, los deberes, las relaciones internas y externas, el nivel de autonomía, la jerarquía, la dependencia, la ubicación dentro de la estructura organizacional, entre otros. externas, el nivel de autonomía, la jerarquía, la dependencia, la ubicación dentro de la estructura organizacional, entre otros. (págs. 63-64)

2.2.2. Análisis de puesto

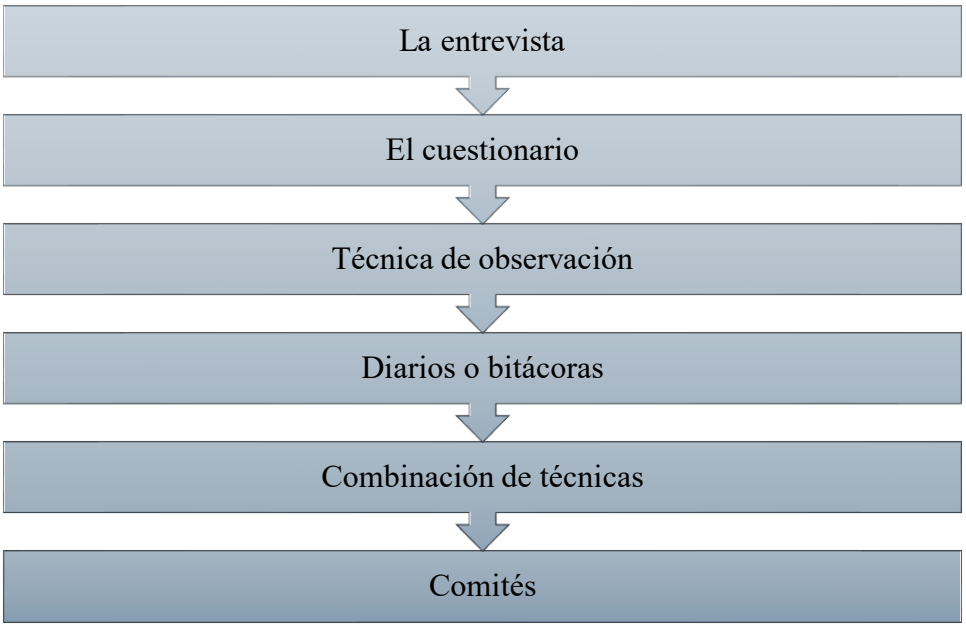
De acuerdo con (Ramírez & Tejada, 2019):

> Analizar un puesto significa detallar lo que exige de su ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para que pueda desempeñar correctamente dicho puesto. Así, el análisis de los puestos comprende las especificaciones del puesto en relación con la persona que lo ocupará; funciona como un análisis comparativo de las exigencias (requisitos) que el puesto impone a la persona que lo ocupará, desde el punto de vista mental y físico, las responsabilidades y las condiciones del trabajo. (pág. 25)

Técnicas de recolección de datos para el proceso de análisis de puestos.

Figura 1.

Técnicas de recolección de datos



Nota: Elaborado por Kevin Punina, Valery Tapuy.
Fuente: Adaptado del libro Diseño y análisis del puesto de trabajo: herramienta para la gestión del talento humano, (Torres Laborde y Jaramillo Naranjo, 2014, págs. 65-70). Universidad del Norte. https://elibro.net/es/ereader/bibliotecaueb/69929?page=90.

De acuerdo con Torres Laborde y Jaramillo Naranjo (2014), a continuación, se detalla de forma resumida cada técnica de recolección de datos para el proceso de análisis de puestos.

- **La entrevista:** Es la técnica más usada para la recolección de datos acerca del cargo, puede ser aplicada a cada empleado, a un grupo de empleados que ocupen el mismo cargo o al jefe, ya que ellos son quienes realmente saben lo que se hace y cómo se hace.

  Las siguientes son algunas de las preguntas típicas en una entrevista de análisis de puestos:

¿Cuál es el puesto desempeñado?

¿Cuáles son las principales funciones del cargo?

¿Cuáles son las principales responsabilidades del puesto?

¿Qué condiciones ambientales tiene el puesto de trabajo?

¿Cuáles son las principales exigencias físicas del puesto?

¿Cuáles son las principales condiciones de salud y seguridad?

¿Cuáles son los requisitos de estudio, experiencia, habilidades y actitudes del cargo?

- **El cuestionario:** Es una técnica habitual de recolección de datos sobre los cargos. Existen dos tipos: estructurados y no estructurados o abiertos. Lo mejor es la combinación de los dos tipos.

  Este se aplica al ocupante y/o al jefe o supervisor. Su principal ventaja es la eficiencia y rapidez en su aplicación. Incluyen preguntas sobre las tareas, la cantidad de tiempo que se les dedica, las actividades de supervisión, el equipo utilizado, los reportes o resultados esperados y las decisiones que se deben tomar, entre otros.
- **Técnica de observación:** Se aplica en cargos sencillos, rutinarios, repetitivos o basados en actividades físicas observables. Es importante que se acompañe de una guía que diligencia el observador, con el fin de garantizar la recolecta de información necesaria.
- **Diarios o bitácoras:** Consiste en pedirle al ocupante del cargo que registre en un diario o cuaderno sus actividades a intervalos regulares. Cada día ocupa una o dos páginas. Son útiles para trabajos que abarcan periodos relativamente largos. Lo anterior proporciona un panorama muy completo del puesto, en especial si más adelante se complementa con entrevistas con los titulares de los cargos y sus supervisores.

- **Combinación de técnicas:** Por lo general, un especialista no usa una sola técnica para realizar el análisis de puestos de trabajo; con frecuencia es más apropiada una combinación de técnicas. El analista puede usar cuestionarios con observaciones en campo o cuestionarios con entrevistas, con el propósito de obtener más información y más confiable.
- **Comités:** Esta técnica se emplea principalmente cuando aún no se tienen empleados o analistas que realicen el trabajo, pues la empresa apenas está en la fase de diseño. (págs. 65-70)

Etapas del proceso para el diseño del análisis de puestos de trabajo

Según (Gavilánez Cárdenas et al., 2025a):

> Citando a (Torres Laborde & Jaramillo Naranjo, 2014), mencionan que se deben seguir los siguientes pasos en el proceso para el diseño del análisis de puestos de trabajo, los cuales resumen de la siguiente manera.
>
> **Paso 1: Identificar el uso de la información.** Se identifica tanto el tipo, como la técnica para recolectar la información necesaria para cada puesto de trabajo. Con esta información se establece el uso que se le dará a la información resultante del análisis de puesto.
>
> **Paso 2: Identificar los puestos de trabajo.** Es necesario hacer una lista de todos los puestos de trabajo que hay en la empresa. Esto permite saber cuántos puestos existen, cuántas personas trabajan, qué tareas hace cada una y cómo se llama cada cargo dentro de la organización.
>
> **Paso 3: Reunir y estudiar la información sobre los antecedentes.** En este paso, hay que buscar y revisar toda la información que ya existe sobre los puestos de trabajo de la empresa. Esto incluye mirar el organigrama para saber en qué nivel está cada cargo dentro de la organización, así como las tareas y los pasos que debe seguir cada persona en su puesto de trabajo, entre otras cosas.

Paso 4: Reunir información del análisis de puesto. En este paso se sugiere el análisis de determinado puesto de trabajo en concordancia con las características deseadas. Entre ellas se destacan: las características y capacidades necesarias para desempeñar un trabajo, las funciones a realizar, la conducta del empleado, las condiciones de trabajo y demás aspectos que se consideren indispensables para analizar los puestos de trabajo existentes en la organización.

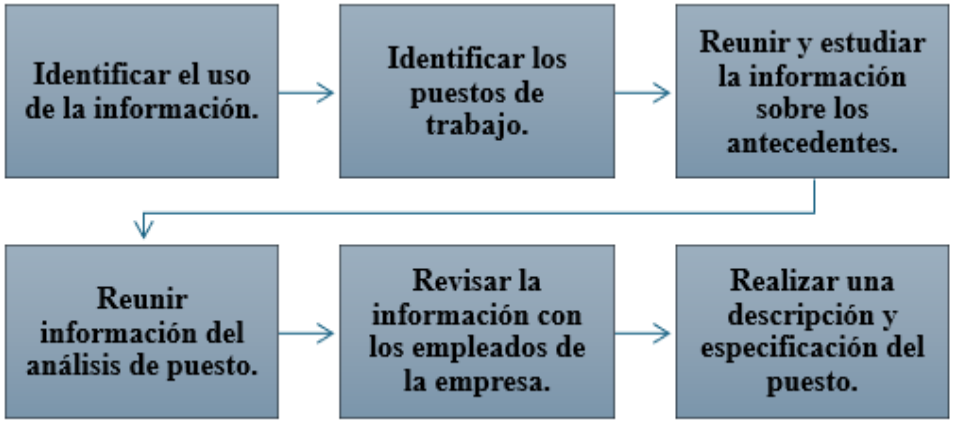
Paso 5: Revisar la información con los empleados de la empresa. En este paso es preciso que el superior inmediato y/o persona encargada del análisis del puesto revise con cada uno de los empleados la naturaleza y características de los puestos existentes en la empresa. Esta información contribuye a:

1. determinar si los lineamientos y herramientas establecidas corresponden al puesto de trabajo objeto de estudio,
2. establecer canales de comunicación para que exista una retroalimentación entre las partes orientadas a mejorar y/o modificar el puesto de trabajo en concordancia con las necesidades y expectativas tanto de la empresa como de los empleados.

Paso 6: Realizar una descripción y especificación del puesto. En este paso es indispensable que se establezcan por escrito tanto la descripción como la especificación del puesto a analizar. En este sentido, la descripción del puesto debe establecer los lineamientos que caracterizan un determinado puesto de trabajo. Este incluye tanto las actividades, funciones y responsabilidades que debe observar el empleado como las condiciones de trabajo y los riesgos de seguridad que debe observar la empresa. Por su parte, la especificación del puesto debe establecer las características particulares de un determinado puesto de trabajo. Este incluye el nivel de estudios, experiencia, capacidades, cualidades personales del empleado y demás aspectos que se consideren necesarios para su adecuado desempeño. (pág. 27)

Figura 2.

Pasos para analizar el puesto de trabajo



Nota: Elaborado por Kevin Punina, Valery Tapuy

Fuente: Adaptado del libro Diseño y análisis del puesto de trabajo: herramienta para la gestión del talento humano, (Torres Laborde y Jaramillo Naranjo, 2014, pág. 90). Universidad del Norte. https://elibro.net/es/ereader/bibliotecaueb/69929?page=90

2.2.3. Gestión por competencias

La gestión por competencias es un conjunto de procesos que permite identificar, desarrollar y alinear esas competencias con los objetivos institucionales. Esto ayuda a mejorar el desempeño del personal, incrementa su compromiso y satisfacción, además, ayuda a gestionar el conocimiento, valores y actitudes dentro del mismo. La gestión por competencia contribuye a generar ventaja competitiva con una mejora en el funcionamiento organizacional; de la misma manera, facilita la toma de decisiones en Recursos Humanos, permitiendo una mejor adaptación a los cambios del entorno. (Asmal, 2025)

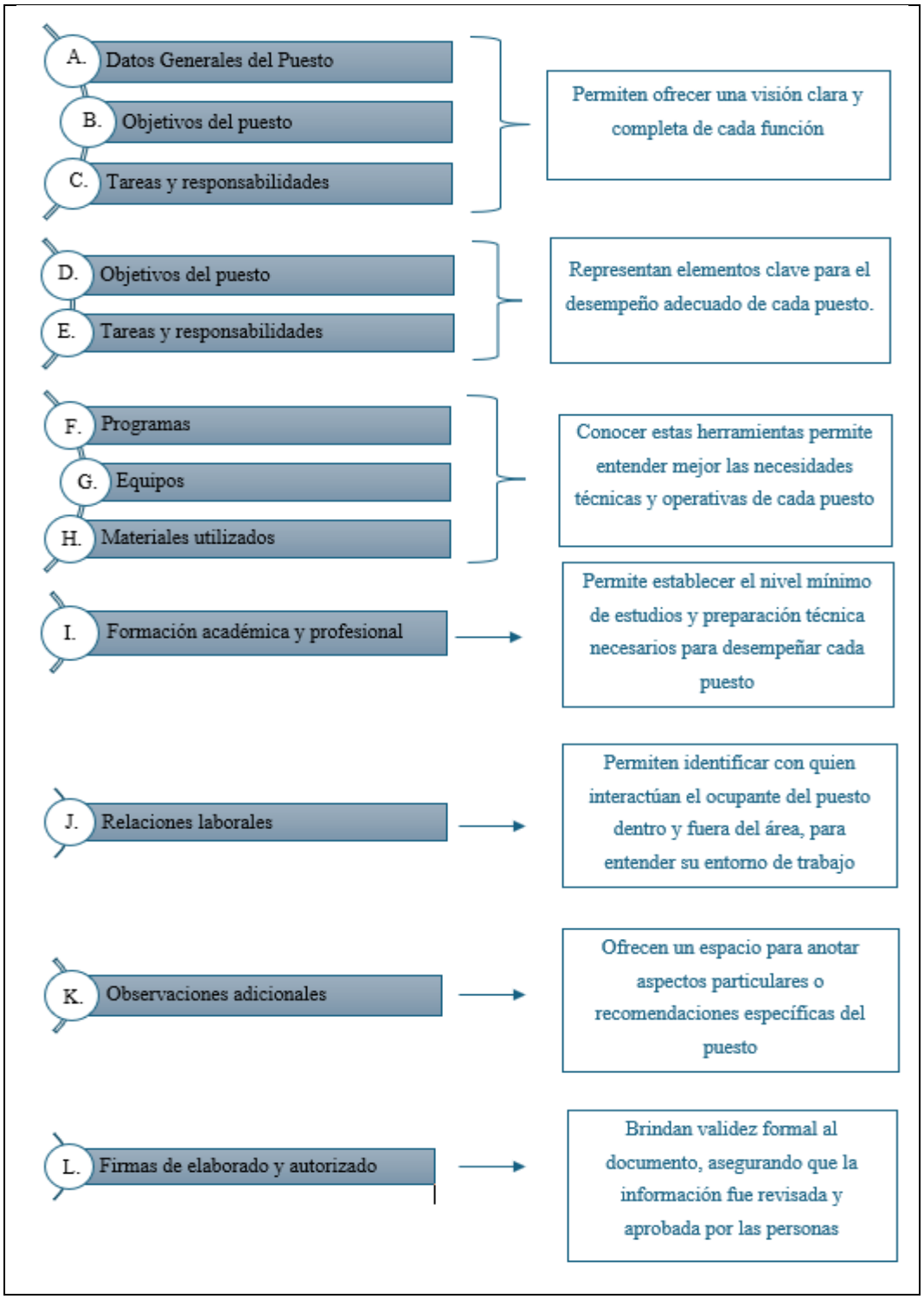
2.2.4. Elaboración de perfiles

> Los perfiles de puestos son un elemento organizativo fundamental para la administración de los recursos humanos, la cual juega un papel significativo en la problemática planteada, puesto que, estos son una detallada descripción de las competencias, habilidades, saberes y experiencia necesarios para poder desempeñar un cargo específico dentro de una organización de la manera más óptima. (Roque Patricio & Márquez Amaro, 2024, pág. 13)

El autor Arroyo Fitz (2025) menciona que un formato para los perfiles de puestos debe contener los siguientes apartados:

Figura 3.

Ejemplo de formato de perfiles de puesto



Nota: Elaborado por Kevin Punina, Valery Tapuy.

Fuente: Adaptado del trabajo Elaboración de perfiles de puesto para optimizar el proceso de reclutación en el Hotel Piccolo Peccato, (Págs. 46-49): Arroyo Fitz, A. Y. (2025). Universidad Tecnológica Emiliano Zapata del Estado de Morelos.

Varios autores concuerdan en ciertos aspectos sobre los apartados de los formatos de perfiles de puestos mencionados anteriormente, pero no en su totalidad. En el caso de Granizo Cóndor (2023), emplea lo siguiente.

- Descripción del puesto
- Naturaleza del puesto
- Ubicación en la estructura
- Responsabilidad
- Perfil de cargo
- Condiciones de trabajo. (pág. 50)

Entonces, podemos afirmar que los descriptivos de puestos se realizan con base en las necesidades de cada organización; pueden adaptarlos, pero con sus propios requerimientos, es decir, realizarían un diseño único.

> El diseño consiste en la elección de una estructura que represente las diferentes conexiones entre el consejo de administración, dirección general, divisiones, áreas funcionales, niveles medios y departamentos. Asimismo, influye en los planes relacionados con la comunicación interna de la organización y la ejecución de tareas que son necesarias para el alcance de objetivos propuestos. (Silva Vanegas et al., 2020, pág. 5)

2.2.5. Gestión del Talento Humano

> La Gestión del Talento Humano (GTH) cumple con los procesos de trabajo alineados a criterios administrativos, que parten del reconocimiento de los retos que impone la globalización en función de nuevas herramientas de innovación tecnológica y estándares de competitividad, los cuales, contribuyen a tomar decisiones coherentes con las realidades, necesidades, recursos y habilidades que requieren las organizaciones. (Quinapanta & Junco, 2024, pág. 2)
>
> A lo largo de la historia, la gestión de personal ha evolucionado desde su enfoque inicial en la eficiencia laboral hacia la creación de un ambiente propicio para el crecimiento y el compromiso de los empleados. Desde los días en que los trabajadores eran considerados meramente "recursos" para la producción hasta el advenimiento de enfoques más humanísticos que reconocen su potencial y bienestar, la gestión de RRHH ha recorrido un

> camino de cambio constante y adaptación. Al explorar este tema, encontramos que la forma en que se maneja al personal en las empresas ha cambiado con el tiempo y nos recuerda que lo más valioso en cualquier organización son las personas y lo que pueden lograr. (Paiva de Báez, 2024)

Hoy en día se reconoce al personal clave para las organizaciones, se vela por su bienestar y se busca sacar su potencial, alineando los objetivos de la organización con el talento y/o las habilidades del personal. Ya no se les reconoce solo como Recursos Humanos (RRHH); ahora se tiene un concepto más profundo que, según Escuela Jiménez et al., (2026), "Los RRHH se refieren, por tanto, al conjunto de personas que conforman una organización y que aportan su trabajo, habilidades, conocimientos y capacidades para alcanzar los objetivos de la misma." (pág. 4)

De esto dependerá la calidad de la organización en cada uno de sus procesos y de que estos sean eficientes.

Principios de la Gestión del Personal

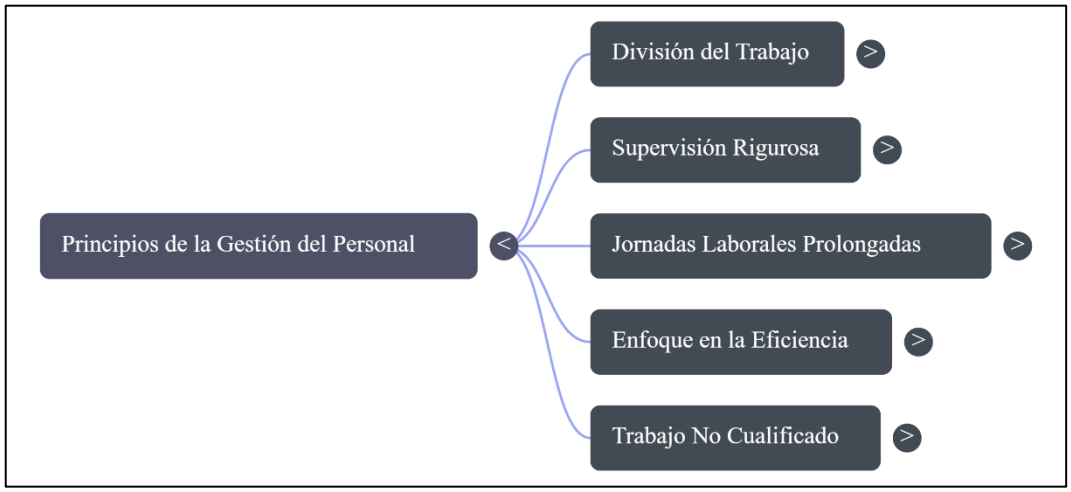
Desde la perspectiva de (Paiva de Báez, 2024):

> Las prácticas de gestión del personal se centraron en varios principios clave.
>
> - **División del Trabajo:** La producción en masa requería la descomposición de tareas complejas en tareas más pequeñas y repetitivas. Los trabajadores se enfocaban en hacer una sola tarea, lo que hacía que produjeran más rápido, pero al mismo tiempo dejaban de realizar otras actividades diferentes.
> - **Supervisión Rigurosa:** Con la necesidad de mantener la producción constante, se introdujo una supervisión más estricta sobre los trabajadores. Los supervisores se encargaban de controlar que las tareas se hicieran bien y a tiempo, asegurando que el trabajo fluya y se pierda el menor tiempo posible.
> - **Jornadas Laborales Prolongadas:** En esa época era normal trabajar muchas horas, porque lo que más importaba era producir lo máximo posible. Los trabajadores solían tener jornadas muy largas, malas condiciones de trabajo y pocos derechos.

- **Enfoque en la Eficiencia:** El manejo del personal se centraba en producir lo más posible de la manera más económica. Lo más importante era gastar menos y producir más, aunque eso significara descuidar el bienestar y la seguridad de los trabajadores.
- **Trabajo No Cualificado:** La naturaleza repetitiva de las tareas significaba que se necesitaba menos habilidad especializada por parte de los trabajadores. Esto llevó a una mano de obra menos cualificada y fácilmente reemplazable. (pág. 993)

Figura 4.

Resumen de los principios de la Gestión del Personal



Nota: Elaborado por Kevin Punina, Valery Tapuy.

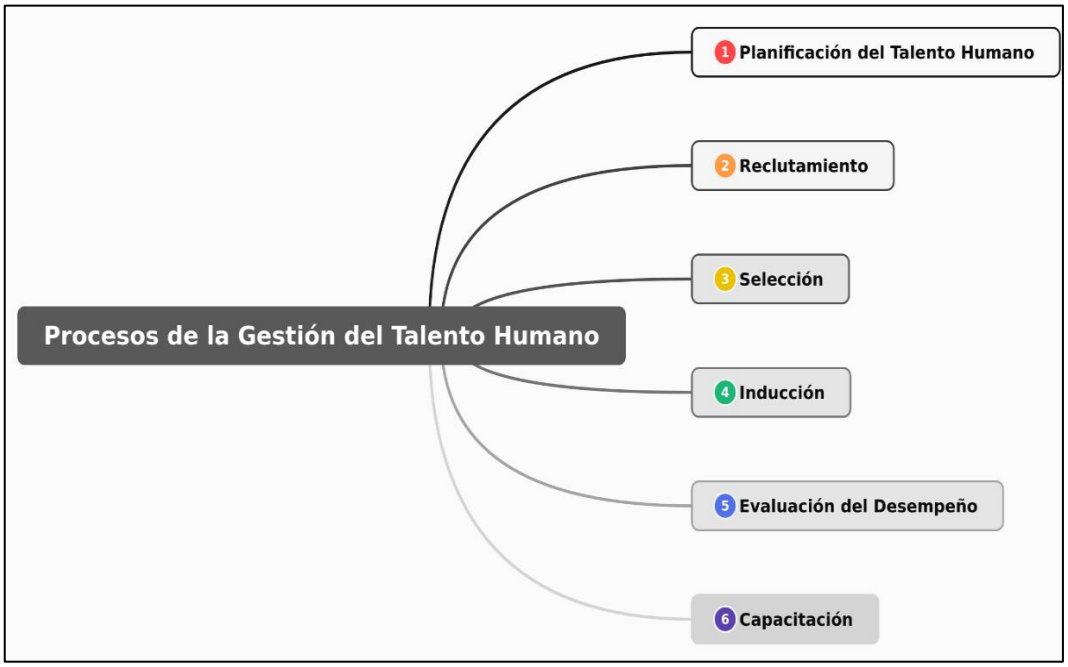
Fuente: Adaptado del artículo científico Evolución histórica de la gestión del talento humano, (Pág. 993): Paiva de Báez, (2024). LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades. https://doi.org/10.56712/latam.v5i1.1653

Procesos de la gestión del talento humano

Según Araujo et al., (2023), después de la revisión de varios autores, los procesos de la gestión del talento humano incluyen el reclutamiento, selección, inducción, evaluación del desempeño y la capacitación. Pero de acuerdo con Gavilanez et al., (2025a), también se vuelve crucial una previa planificación del talento humano.

Figura 5.

Procesos de la gestión del talento humano



Nota: Elaborado por Kevin Punina, Valery Tapuy.

Fuente: Adaptado del artículo científico Procesos de gestión del talento humano en la gerencia educativa, caso en la Unidad Educativa 11 de octubre: Araujo et al., (2023). Ciencia Latina Internacional. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.5410

2.2.6. Planificación del Talento Humano

Según Vizuete et al., (2023), la planificación del talento humano busca alinear las necesidades de la empresa con las motivaciones y expectativas de los empleados, con el fin de evitar la rotación del personal, mejorar el desempeño y fortalecer la permanencia del talento dentro de la organización.

Este paso se vuelve crucial, ya que, si este paso se lo realiza de manera correcta, beneficiara tanto a la institución como a los empleados, es decir, generara un impacto en este caso positivo, que como menciona Gómez Moreno, (2019) impacto "Se define como un resultado de los efectos de un proyecto, y la determinación que este exige el establecimiento de objetivos operacionales que permita vincular el proyecto con los efectos resultantes de su implementación." (pág. 5)

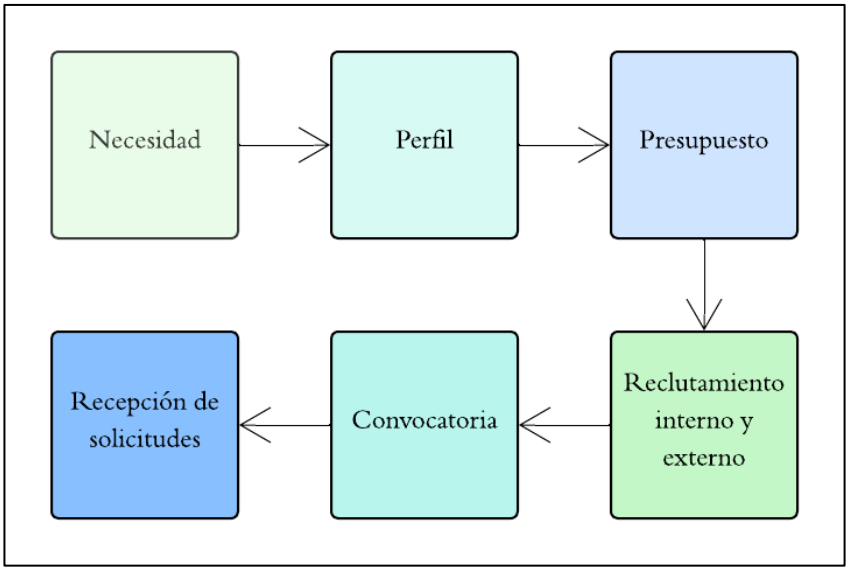
2.2.7. Reclutamiento y selección del personal

Acogiendo varios conceptos, podemos decir que el reclutamiento es el proceso de atraer y reunir personas para cubrir un puesto de trabajo, el cual consiste en buscar, también generar candidatos calificados para que la empresa seleccione al más adecuado. En la actualidad, con el uso de la tecnología, este proceso es más rápido, permitiéndonos llegar a más personas, aunque no siempre garantiza la calidad de los candidatos, sí facilita encontrar talento y mejorar la selección. (Valeriano, 2023)

- **Reclutamiento: "**El conjunto de procedimientos que atraen candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de una empresa." (Guerrero Velástegui & Velástegui Jaramillo, 2020, pág. 25). Según el mismo autor, los procesos para realizar el reclutamiento serían la necesidad, el perfil, el presupuesto, el reclutamiento interno y externo, la convocatoria y la recepción de solicitudes.

Figura 6.

Procesos del reclutamiento.



Nota: Elaborado por Kevin Punina, Valery Tapuy

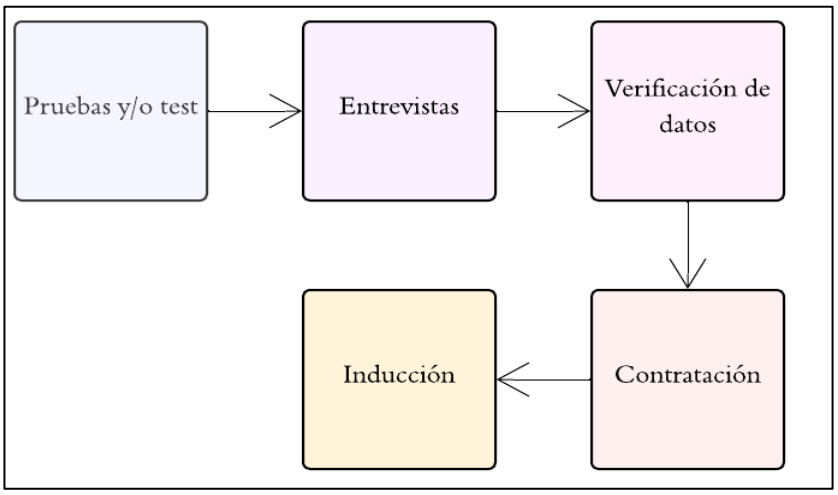
Fuente: Adaptado del artículo científico Reclutamiento y selección de talento humano en organizaciones de la economía social y solidaria, (Pág. 32): Guerrero Velástegui & Velástegui Jaramillo, (2020). Caleidoscopio de las Ciencias Sociales. https://doi.org/10.38202/caleidoscopio.2

- **Selección:** Es el conjunto de etapas y procedimientos que realiza una organización para identificar, evaluar y elegir al candidato más adecuado para un puesto de trabajo, en función de los requerimientos del cargo y los objetivos de la empresa. (Arzate, 2021)

Como mencionan Guerrero Velástegui & Velástegui Jaramillo (2020), los procesos para realizar una adecuada selección del personal serían las pruebas y/o test, entrevistas, verificación de datos, contratación y la inducción.

Figura 7.

Procesos de selección



Nota: Elaborado por Kevin Punina, Valery Tapuy

Fuente: Adaptado del artículo científico Reclutamiento y selección de talento humano en organizaciones de la economía social y solidaria, (pág. 32): Guerrero Velástegui & Velástegui Jaramillo, (2020). Caleidoscopio de las Ciencias Sociales. https://doi.org/10.38202/caleidoscopio.2

Luego del proceso de reclutamiento y selección hay que tener mucho en cuenta que es importante el paso de la ***inducción,*** que:

> Según Morales & Villarroel (2024), es un elemento importante que debe ser realizado por el empleador proporcionando información general y específica de la empresa. Un programa de inducción busca impactar en la experiencia del nuevo trabajador para que logre desempeñarse de forma eficiente en sus funciones y cuente con todas las herramientas necesarias para una rápida integración al trabajo y a la cultura. En esta fase, un trabajador adquiere los conocimientos necesarios para integrarse de manera plena a la cultura organizacional, que muchas veces está marcada por el éxito o fracaso, y esto tiene un impacto directo en la satisfacción y/o insatisfacción de los trabajadores (clientes internos) y, por consiguiente, en el cliente final. (págs. 25-26)

Añadiendo a esta idea, (Rueda Reyes, 2018) señala que:

> La base de la inducción radica en la necesidad de familiarizar a los trabajadores recién incorporados con la cultura de la empresa, así como de adaptarlos a las estructuras organizacionales (autoridades, funcionarios, áreas y departamentos), además de brindar datos sobre el puesto de trabajo, los principales productos y servicios que ofrece la entidad, su misión, visión y objetivos, entre otros. (pág. 4)

2.2.8. Evaluación del desempeño

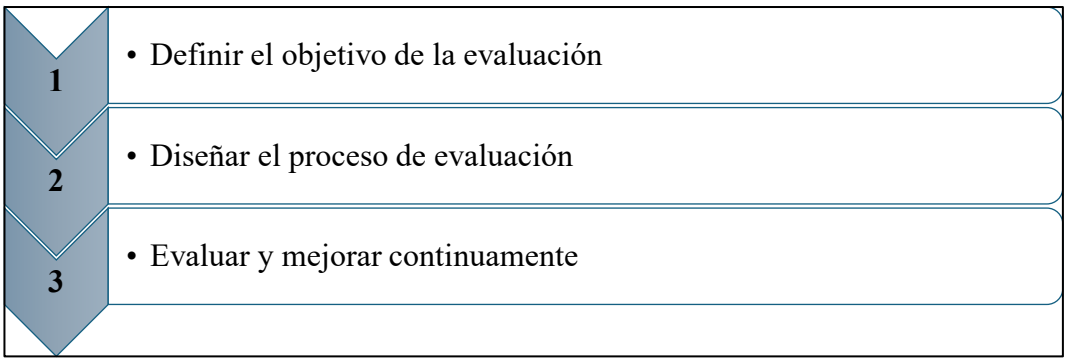
(Villadiego Sánchez & Calics Salcedo, 2022) mencionan que:

> La evaluación del desempeño, se hace necesario para evaluar el rendimiento del trabajo realizado por cada empleado, con el fin de evidenciar que se están cumpliendo con las tareas referentes a su cargo de una manera eficiente, ya que de no demostrarlo se hace imprescindible tomar los correctivos necesarios, haciendo un plan de mejoramiento que coadyuve a subsanar las falencias encontradas, en aras de no entorpecer el correcto funcionamiento de la organización, y más teniendo en cuenta que esta debe cumplir con unos estándares de competitividad, eficiencia, eficacia y calidad y para ello debe tener a sus colaboradores trabajando con un muy buen desempeño. (pág. 72)

Según Fernández et al., (1996, como se citó en Sánchez, 2020), los pasos para evaluar bien el desempeño de los trabajadores son, en primer lugar, determinar con claridad la razón por la que se desea implementar el proceso; la organización tiene que decidir cuáles son los resultados que necesita obtener por medio del proceso. En segundo lugar, diseñar un proceso adaptado a esas finalidades; es muy probable que dentro de una misma organización el proceso tenga que variar a fin de reflejar las distintas funciones y puestos de trabajo y proporcionar una formación a todo el personal y, por último, examinar continuamente el impacto del proceso. (pág. 4)

Figura 8.

Resumen de los pasos de la evaluación del desempeño



Nota: Elaborado por Kevin Punina, Valery Tapuy

Fuente: Adaptado del artículo científico Implementación de sistemas de evaluación de personal en empresas chilenas, etapa inicial para medir su impacto en la gestión de la empresa, (Pág. 4): Fernández et al., (1996, como se citó en Sánchez, 2020). Contaduría y Administración. https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2021.1966

2.2.9. Capacitación, formación y desarrollo del personal

Como afirman Almanza et al., (2024), la capacitación del personal implementa mejoras al interior de las organizaciones que permitan mayores logros en la productividad y la competitividad de las mismas. Razón por la cual es necesario identificar las necesidades de capacitación del personal mediante el establecimiento de objetivos claros, utilizando una variedad de métodos de capacitación, fomentando la retroalimentación, así como, una vez dada esta, medir y evaluar el impacto y promover una cultura de aprendizaje continuo.

> La capacitación en una empresa y en la vida debe entenderse como una oportunidad que se tiene para aumentar la capacidad y competitividad de una persona o empresa y reducir el número de clientes insatisfechos por una mala ejecución de los procesos de la empresa, ya que de ninguna forma se les podrá exigir a los empleados resultados satisfactorios si no existió un procedimiento de inducción de acuerdo a las actividades que desempeñarán en el puesto.
>
> La capacitación proporciona al personal las habilidades y conocimientos que lo hacen más apto y diestro en la ejecución de su propio trabajo y garantiza una mejora en sus prácticas laborales, lo que reduce la probabilidad de errores y accidentes, generando un incremento en la productividad y rentabilidad. (págs. 21-22)

La capacitación ayuda a que el personal esté más apto para realizar sus funciones y, al mismo tiempo, que amplíe más su conocimiento y habilidades, es decir, que esté mejorando continuamente. Según Castillo, C. & Calderón, Z. (2022), la mejora continua es "la colección de acciones tomadas para lograr la más alta calidad posible para los bienes, servicios y procesos de una organización, que se conoce como mejora continua." (pág. 909)

Tabla 2.

Momentos del proceso de capacitación, formación y desarrollo del personal

Indicadores	Autor	Proceso
Pre - capacitación	(Hidalgo-Parra et al., 2020, pág. 79)	En esta fase se realiza la preparación del programa de capacitación. Se propone la implementación de los indicadores primarios Se realizan encuestas al capacitador y al obrero para determinar las necesidades y conocimientos previos.
Diseño		Una vez determinadas las necesidades y el nivel de conocimientos, se procede a diseñar el programa de capacitación.
Evaluación de la Reacción		Comienza a impartirse la capacitación. Esta fase se divide en tres momentos. **Inicio:** (encuesta N°1) **Intermedio:** (encuesta N°2) **Final:** (encuesta N°3) Se realizan encuestas al obrero capacitado para medir el nivel de satisfacción, interés individual, desempeño y compromiso.
Evaluación		Se evalúa el nivel de aprendizaje y comportamiento de los capacitados.
Evaluación de los resultados = *IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN*		Se valoran los resultados de las encuestas y se proponen otros métodos a implementarse a mediano y largo plazo Se realizan entrevistas a superiores, cuestionario a obreros capacitados, grupos de discusión, observación directa.

Nota: Elaborado por Kevin Punina, Valery Tapuy.
Fuente: (Hidalgo-Parra et al., 2020, pág. 79)

2.3. Marco Conceptual

2.3.1. Análisis organizacional

El análisis organizacional a través de metáforas es un método que nos permite comprender las organizaciones, empleando distintos puntos de vista para interpretar los sucesos que en ellas se manifiestan. Su utilidad es tanto teórica como práctica, pues ayuda a sugerir alternativas para la toma de decisiones en situaciones específicas y complejas (Chávez, 2000, pág. 61).

2.3.2. Análisis de puestos

El análisis de puesto de trabajo ayuda a determinar qué perfil de la persona se requiere para realizar un puesto de trabajo concreto. Delimita las exigencias formativas (formación reglada y conocimientos específicos), el nivel de experiencia y el perfil de competencias que reflejará competencias técnicas, físicas, emocionales y sociales necesarias para realizar un trabajo de manera esperada. El objetivo es emplear a la persona adecuada en el puesto adecuado y en una organización concreta (Vadillo, 2021, pág. 31)

2.3.3. Cargo

Gómez Blanco & Mendoza Mercado (2013, como se citó en Marecos, 2020) indican que es "el conjunto de funciones y tareas desarrolladas por un trabajador que manifiestan una integridad en correspondencia con los objetivos de la organización." (pág. 105)

2.3.4. Competencias

Las competencias son propias del ser humano, ya que son características innatas, destrezas, habilidades que a la vez se van adquiriendo con el tiempo y que dependen de cada una de las personas para poder generar éxito tanto en la vida profesional como en la personal. (Gavilánez Cárdenas et al., 2025a)

2.3.5. Capacitación

Es un proceso educacional de carácter estratégico, aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral. (Santillán Acevo & Grasst, 2023, pág. 58)

2.3.6. Evaluación de desempeño

Chiavenato (2020) afirma que “la evaluación de desempeño es una valoración, sistemática de la actuación de cada persona en función de las actividades que lleva a cabo, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo” (pág. 252).

2.3.7. Gestión

Peña (2022) menciona que es la integración de un conjunto de actividades orientadas a la organización, coordinación y dirección de los recursos, tareas, actividades, funciones de una empresa, con el fin de prevenir problemas futuros y lograr cumplir con los objetivos. (pág. 123)

2.3.8. Planificación

> La planificación se visualiza como una disciplina que permite el alcance de los objetivos tomando en cuenta los recursos disponibles; y se considera que su integración en los procesos de innovación aporta beneficios, puesto que permite tener un mayor acercamiento y seguimiento del entorno, las actividades, los medios y demás variables que podrían influir en las etapas desarrolladas y los objetivos deseados. (Mora & Morales, 2024, pág. 73)

2.3.9. Puesto

Gavilánez, C. (2025b) menciona que “no se trata únicamente de qué hace la persona, sino también de cómo su trabajo aporta valor, qué obstáculos enfrenta y qué recursos requiere para tener éxito.” (pág. 155)

2.3.10. Perfiles

Los perfiles son requerimientos que como menciona Gavilánez et al., (2025a), “según el puesto que se debe cubrir, se elaboran unos requisitos, conocimientos y competencias que debe tener el candidato en cuestión.” (pág. 74),

2.3.11. Reclutamiento

Es un proceso esencial en toda organización, el cual ayuda a atraer candidatos que se ajusten a las necesidades de la empresa, a través de un conjunto de técnicas que forman la fase inicial del proceso de selección, con el objetivo de reunir a un grupo de personas calificadas y motivadas para ocupar determinados puestos de trabajo. (Vargas Castro, 2024, pág. 4)

2.3.12. Selección

De acuerdo con la definición de (Castro Castillo et al., 2021):

"La selección de personal es el proceso mediante el cual la compañía contrata talentos idóneos para cubrir puestos, por lo que es muy importante formular estrategias y planes de reclutamiento, pues sin el recurso humano necesario ninguna empresa puede competir". (pág. 2)

2.3.13. Talento

Arellano, J. (2021) afirma que "El talento es la disposición de efectuar actividades establecidas como resultado de las destrezas que tengas, y además se suman a esto el conocimiento y también la experiencia que la persona pudo haber obtenido a través de su vida." (pág. 45)

2.3.14. Talento Humano

El talento humano es considerado por las organizaciones como un pilar fundamental para la consecución de los objetivos organizacionales, ya que es a través de este que las empresas pueden alcanzar un alto nivel de productividad y, por ende, mantenerse alineadas a los cambios que se suscitan en la cotidianidad. (Viteri & Franco, 2022, pág. 30).

2.3.15. Desarrollo profesional

Gavilánez et al., (2025a) afirman que son "iniciativas y programas diseñados para mejorar las habilidades y conocimientos de los empleados, preparándolos para roles más avanzados." (pág. 38)

2.4. Marco Legal

Constitución de la República del Ecuador

Art. 33, "Establece que el trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado." (pág. 19)

Art. 326, El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:

4. "Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar." (pág. 162)

Código del Trabajo

Art. 3. "Libertad de trabajo y contratación. - El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga. Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente. En general, todo trabajo debe ser remunerado." (pág. 2 y 3)

Art. 4. "Irrenunciabilidad de derechos. - Los derechos del trabajador son irrenunciables. Será nula toda estipulación en contrario." (pág. 3)

Contraloría General del Estado (Normas de Control Interno)

Norma 407: ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO. La máxima autoridad y los responsables de la Administración de Talento Humano implementarán procedimientos de control interno para garantizar el cumplimiento de las normas constitucionales y legales, políticas, normas, métodos y procedimientos sobre esta materia, a fin de promover las capacidades de su personal para que aporten al logro de objetivos institucionales en términos de eficacia y eficiencia. (págs. 50-51)

Reforma de la Norma Técnica de Subsistemas de Clasificación de Puestos (Cap. III)

Art. 7.- "De los niveles estructurales y grupos ocupacionales. - Cada nivel estructural y grupo ocupacional estará conformado por un conjunto de puestos específicos con similar valoración, independientemente de los procesos institucionales en los que actúan." …… (pág. 3)

Art. 9.- Del plan de clasificación de puestos. - Las UARHs presentarán para conocimiento y resolución de la autoridad nominadora, las políticas institucionales, el programa de actividades e instrucciones para la elaboración o actualización de la estructura ocupacional de la institución. En el programa se especificarán las responsabilidades y resultados deseados en el cumplimiento de las actividades de: análisis, descripción, valoración, clasificación y estructura de puestos…

Art. 10.- Del análisis de puestos. - Es el proceso que permite conocer las características del puesto, respecto a sus principales roles, atribuciones y responsabilidades en función de las unidades y procesos organizacionales, a fin de determinar su real dimensión e incidencia y definir el perfil de exigencias y de competencias necesarios para un desempeño excelente.

Art. 11.- De la descripción de puestos. - Es el resultado del análisis de cada puesto y registra la información relativa al contenido, situación e incidencia real de un puesto en la organización, a través de la determinación de su rol que define la misión, atribuciones y responsabilidades principales asignadas al puesto, en función del portafolio de productos y servicios de las unidades y los procesos organizacionales.

Art. 12.- De la valoración de puestos. - Proceso que define el procedimiento, metodología, componentes y factores de valoración, a fin de calificar la importancia y relevancia de los puestos en las unidades o procesos organizacionales, a través de la medición de su valor agregado o contribución al cumplimiento del portafolio de productos y servicios de la institución, independientemente de las características individuales de quienes los ocupan.

Art. 13.- De la clasificación de puestos. - Los puestos conformarán grupos ocupacionales o familias de puestos similares por su valoración, cuyo ordenamiento

responderá al puntaje obtenido, de acuerdo a la escala de intervalos de valoración prevista en el artículo 19 de esta norma técnica. (pág. 5)

Art. 14.- De la estructura ocupacional. - Estará integrada por:

a. Series de puestos asociados a cada proceso o subproceso interno establecido en la estructura orgánica;

b. Grupos Ocupacionales; y,

c. Grado de la Escala.

Art. 16.- "De las competencias. - Son conocimientos asociadas a la instrucción formal, destrezas y habilidades adicionales que se requieren para el ejercicio de los puestos a través de los subfactores"…… (pág. 6)

Norma ISO. 9001

Clausula 7.2. Competencias. - La organización debe:

a. determinar la competencia necesaria de las personas que realizan, bajo su control, un trabajo que afecta al desempeño y eficacia del sistema de gestión de la calidad;

b. asegurarse de que estas personas sean competentes, basándose en la educación, formación o experiencia apropiadas;

c. cuando sea aplicable, tomar acciones para adquirir la competencia necesaria y evaluar la eficacia de las acciones tomadas;

d. conservar la información documentada apropiada como evidencia de la competencia. (pág. 19)

Reglamento Interno de Trabajo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Warmikunapak Rikchari Limitada.

Artículo 10. Requisitos de vinculación laboral: Para acceder a un puesto de trabajo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Warmikunapak Rikchari Ltda., los aspirantes deberán cumplir los siguientes requisitos mínimos:

1. Capacidad Legal: Ser mayor de edad con plena capacidad legal para contratar.
2. Proceso de Selección: Superar exitosamente el proceso de reclutamiento y selección establecido, incluyendo evaluaciones técnicas y de competencias.
3. Documentación: Presentar documentación completa: identificación, títulos académicos, referencias laborales, certificados de capacitación acordes al perfil de cargo y demás requeridos según el cargo.

4. Idoneidad Profesional: Acreditar formación académica, experiencia laboral y competencias técnicas acordes al perfil del cargo.

Artículo 11. Provisión de vacantes: Los cargos vacantes o de nueva creación serán provistos mediante proceso de selección interno o externo, según las políticas institucionales y necesidades operativas, bajo autorización de la Gerencia General.

Artículo 12. Formalización contractual: Los contratos de trabajo serán suscritos conforme a la legislación laboral vigente y registrados ante la autoridad competente, especificando claramente:

1. Modalidad contractual y duración
2. Descripción de funciones y responsabilidades
3. Remuneración y beneficios
4. Jornada y horario laboral
5. Cláusulas especiales según el cargo. (pág. 6)

Artículo 21. Derechos fundamentales: Los colaboradores gozan de los siguientes derechos:

1. **Remuneración Justa:** Percibir puntualmente la remuneración y beneficios según su categoría y desempeño.
2. **Estabilidad Laboral:** Permanencia en el cargo mientras cumplan satisfactoriamente sus funciones.
3. **Desarrollo Profesional:** Acceder a programas de capacitación y oportunidades de crecimiento.
4. **Dignidad Laboral:** Recibir trato respetuoso y profesional en todas las circunstancias.
5. **Participación:** Formular sugerencias, observaciones y reclamos a través de los canales establecidos.
6. **Certificaciones:** Obtener constancias y certificados de trabajo cuando los requiera. (pág. 9)

Artículo 24. Capacitación: Con el objeto de incrementar las competencias del personal y aportar al desarrollo de habilidades y conocimientos de los funcionarios se presentan tres formas de acceder a programas de capacitación:

a. Capacitación Interna: Programas desarrollados por la institución o mediante convenios especializados.
b. Capacitación Externa: Participación en eventos, seminarios, cursos y diplomados en instituciones reconocidas.
c. Capacitación Virtual: Programas y plataformas digitales especializadas.

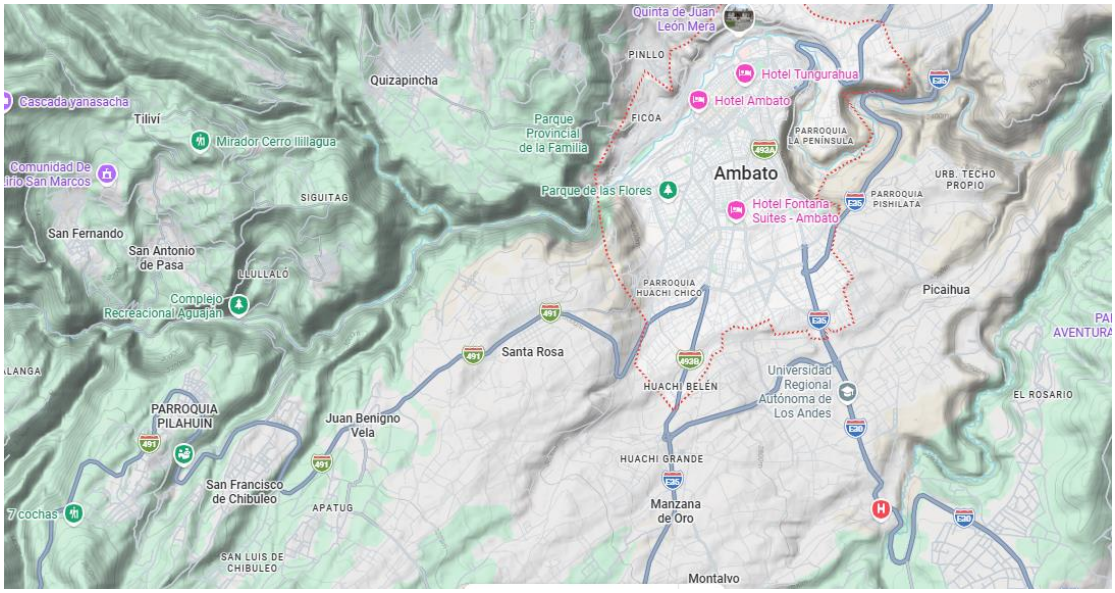
La Gerencia General, en coordinación con la Comisión de Educación, planificará, ejecutará y evaluará los programas de capacitación conforme a las políticas institucionales y presupuesto aprobado. (pág. 10)

2.5. Marco Georreferencial

La Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda., está ubicada en la provincia de Tungurahua, cantón Ambato, parroquia Pilahuín.

Figura 9.

Mapa del cantón Ambato

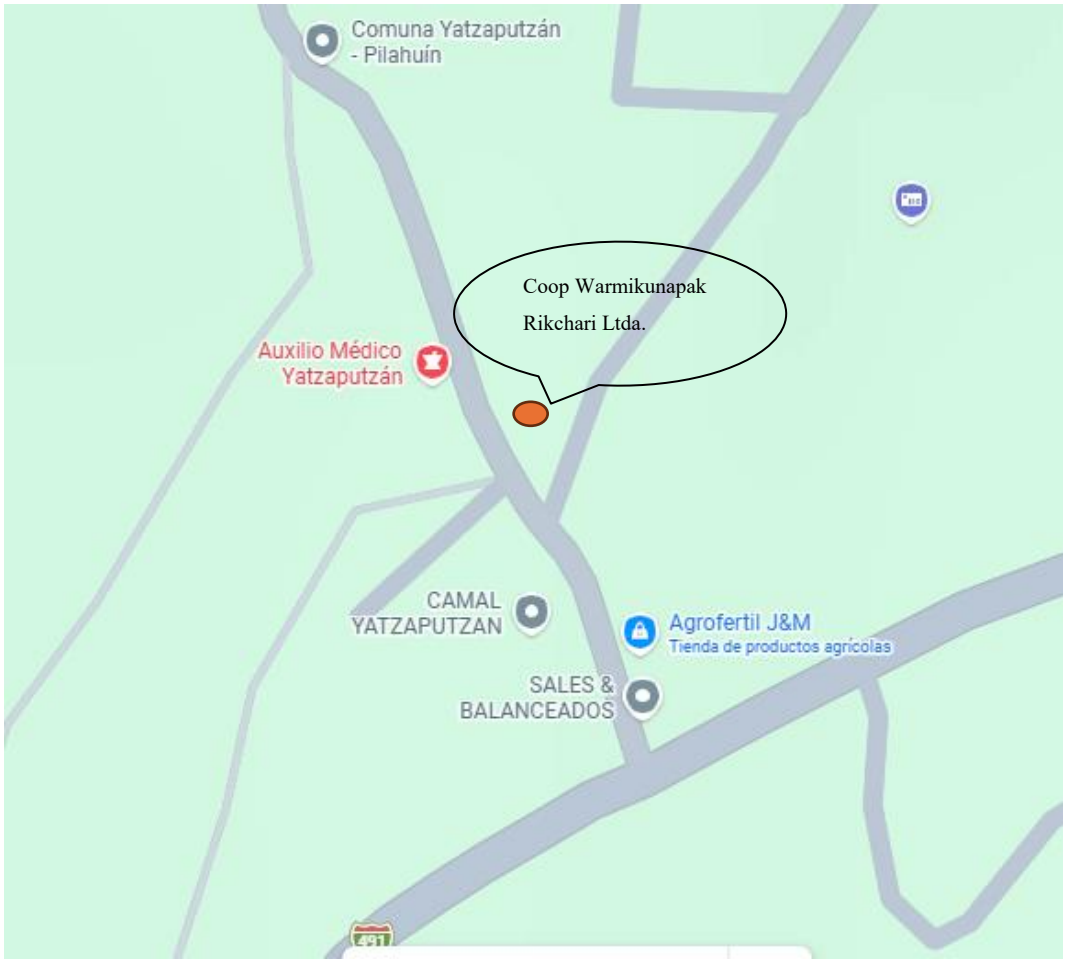


Nota: Ubicación de la Cooperativa.

Fuente: -1.2541194549659056, -78.6223457787324.
https://maps.app.goo.gl/4hpQPGMsFccXAiDE6

Figura 10.

Ubicación de la Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda.



Nota: Ubicación de la Cooperativa.
Fuente: -1.2541194549659056, -78.6223457787324.
https://maps.app.goo.gl/4hpQPGMsFccXAiDE6

CAPÍTULO III.

METODOLOGÍA

3.1. Tipo de Investigación

3.1.1. Investigación Descriptiva

> Según Guevara et al., (2020), la investigación descriptiva tiene como objetivo describir algunas características fundamentales de conjuntos de fenómenos homogéneos, utilizando criterios sistemáticos que permiten establecer la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando información sistemática y comparable con la de otras fuentes. (pág. 164)

La investigación descriptiva permitió presentar la información de manera clara y ordenada, lo que facilitó comparar, clasificar y analizar las diferentes situaciones. Los datos se recopilaron mediante encuestas y entrevistas al personal, lo que permitió conocer las deficiencias que existían en los perfiles de cargo y la gestión del talento humano, y organizar la información de manera adecuada.

3.1.2. Investigación Explicativa

Bajo el criterio de (Ramos Galarza, 2020):

> Se busca una explicación y determinación de los fenómenos. En el contexto cuantitativo se pueden aplicar estudios de tipo predictivo en donde se pueda establecer una relación causal entre diversas variables, por ejemplo, estudios de modelos explicativos basados en ecuaciones estructurales donde se propone una teoría que busque una comprensión de un fenómeno (pág. 3) .

La investigación explicativa ayudó a identificar las causas que afectaron la gestión de talento humano. De igual manera, a través de encuestas y entrevistas, se logró comprender por qué se presentan problemas como los perfiles de cargo y la inadecuada asignación de funciones, aportando así un análisis más profundo.

3.1.3. Investigación de Campo

> Según Sandoval (2022), la investigación de campo en su generalidad corresponde a una fase determinante del proceso de conocimiento directo de actores sociales y de sus dinámicas colectivas que suelen estar permeadas por convivencia armónica, problemas, conflictos, contradicciones y, en algunos casos, por agresiones y violencias culturales, psicológicas, de género y simbólicas (pág. 10).

Este método de investigación de campo fue importante, ya que permitió analizar los hechos directamente en el lugar donde ocurren, garantizando que la información obtenida sea real y confiable. Lo que ayudó a comprender de mejor manera la situación actual de la gestión del talento humano dentro de la Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda. Además, el enfoque facilitó la recolección de datos de acuerdo con los objetivos planteados.

3.1.4. Investigación Documental

Según Arias (2021):

"Es aquella que se realiza mediante la consulta de documentos. En este tipo de investigación se indaga sobre los libros, revistas, periódicos, registros, la constitución, etcétera" (pág. 67).

Esta investigación permitió entender mejor el tema y analizar la información recopilada, usando diferentes fuentes como libros, artículos y tesis. Esto ayudó a conocer distintos puntos de vista y ampliar el conocimiento sobre la gestión del talento humano.

3.2. Enfoque de la investigación

Siguiendo a Hernández-Sampieri & Mendoza (2018), la presente investigación siguió la ruta cualitativa, ya que se buscó comprender a profundidad la realidad actual de la gestión del talento humano en la cooperativa, desde la perspectiva de sus propios actores, la gerencia y sus colaboradores. Este enfoque permitió explorar y describir las deficiencias en la asignación de cargos, las percepciones del personal sobre la inexistencia de un manual de puestos, así como las necesidades de competencias laborales para cada puesto.

A través de observaciones, entrevistas y análisis documental, se obtuvo una visión integral que sirvió como base para diseñar perfiles de cargo por competencias, ajustados a la realidad y a los requerimientos de la organización, contribuyendo así a superar el manejo empírico del talento humano, que actualmente limita su eficiencia operativa y competitiva.

3.3. Métodos de Investigación

3.3.1. Método inductivo

"El método inductivo consiste en la operación lógica de obtener una conclusión partiendo de los hechos a las leyes, de los casos particulares a postulados más generales." (Sánchez Jiménez, 2021, pág. 140)

Con este concepto, a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico de la Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda., se identificaron las causas que originan la gestión empírica del talento humano, tales como la ausencia de perfiles de cargos definidos, la asignación de puestos por turnos y la falta de un área formal de Recursos Humanos. Esto permitió establecer generalidades sobre las competencias necesarias para cada cargo y construir una propuesta de perfiles

3.3.2. Método deductivo

> El método deductivo es analítico, lógico, crítico y reflexivo; es una vía ideal para el tipo de enseñanza por indagación en la que los aprendices deben construir el nuevo conocimiento a partir de la información dada, la que es descompuesta en todos sus elementos para su estudio, para dar precisión formal desde lo general a lo particular, de lo plural a lo singular. (Espinoza-Freire, 2023, pág. 36)

Mediante este método se analizó la información desde lo general a lo particular, aplicando las teorías y modelos establecidos sobre gestión por competencias, análisis de puestos y perfiles de cargo al caso concreto de la Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda., esto permitió fundamentar la propuesta con base en conocimientos teóricos válidos, garantizando que el diseño de perfiles de cargo por competencias sea coherente con los principios científicos y se adapte a las necesidades específicas de la cooperativa.

3.4. Técnicas e Instrumentos de Recopilación de Datos

Para el desarrollo de la presente investigación sobre el diseño de perfiles de cargo por competencias en la cooperativa, la herramienta más adecuada es el cuestionario, que tiene como objetivo recabar información de empleados tanto administrativos como operativos; según Méndez (2007), "permite transformar conceptos generales en preguntas claras, facilitando así la obtención de información precisa y comprensible". (págs. 56 - 57)

Además, se empleó como instrumento el formato de descriptivos de puestos, los cuales permiten detallar funciones, responsabilidades, requisitos y competencias de cada cargo, sirviendo como base para analizar y estructurar de manera adecuada los perfiles de cargo dentro de la organización.

Por lo cual se emplearon las siguientes técnicas.

Entrevista: Se realizó una entrevista con preguntas guía, pero con libertad de conversar, dirigida a las socias fundadoras y a la gerente de la cooperativa, para entender bien cómo ellas ven el manejo del personal en la organización

Encuesta: se aplicó un cuestionario estructurado a los colaboradores de la cooperativa, con preguntas cerradas y de escala, con el fin de recabar información sobre sus versiones de actuales, la claridad de sus responsabilidades, las competencias que consideran necesarias para su puesto y las deficiencias que perciben en la gestión del talento humano

Formato de descriptivos de puestos: Se utilizó un formato estructurado, el cual facilitó la organización y el análisis de la información obtenida, sirviendo como base para el diseño adecuado de los perfiles de cargo por competencias, contribuyendo así a una mejor gestión del talento humano dentro de la organización.

3.5. Universo, Población y Muestra

3.5.1. Población

Según Hernández-Sampieri (1995):

"Es importante definir claramente a quiénes se va a estudiar, es decir, se debe elegir a las personas que realmente están relacionadas con el problema, porque de eso depende toda la investigación". (págs. 260 - 261)

Es por ello por lo que, como población se consideró a todos los empleados que trabajan actualmente en la Cooperativa

Tabla 3.

Población

POBLACIÓN	CANTIDAD	TÉCNICA
Gerencia	1	Entrevista
Jefe de Crédito	1	Encuesta
Asesores	2	Encuesta
Cajeros	3	Encuesta
Inversiones	1	Encuesta
Atención al Cliente	1	Encuesta
Contabilidad	1	Encuesta
Auxiliar de servicio	1	Encuesta
TOTAL	**11**	

Nota: Elaborado por Kevin Punina, Valery Tapuy.
Fuente: Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda.

3.5.2. Muestra

En el caso de esta investigación, la población es pequeña y manejable, por lo cual la encuesta va a ser aplicada a todo el personal de la Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda.

3.6. Procesamiento de la Información

Para organizar y analizar la información recolectada, se utilizó el programa SPSS, con el que se calcularon frecuencias y porcentajes. Los resultados fueron representados en tablas y gráficos para que fueran fáciles de entender e interpretar.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Análisis, Interpretación y Recopilación de Datos

Nivel de estudio

Tabla 4.

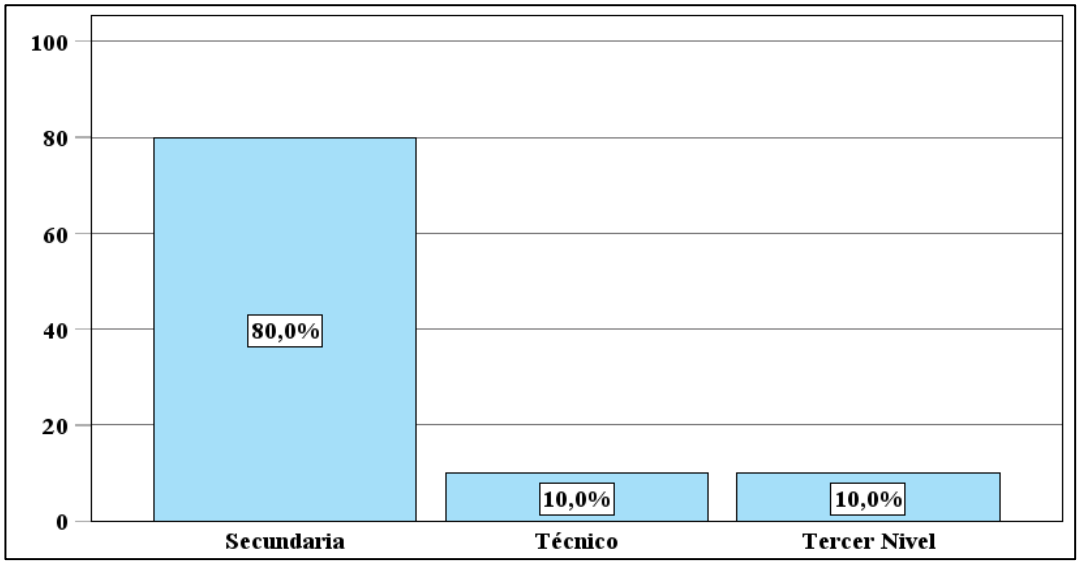
Nivel de estudio

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	0	0,0%
Secundaria	8	80,0%
Técnico	1	10,0%
Tercer Nivel	1	10,0%
Cuarto Nivel	0	0,0%
Total	**10**	**100,0%**

Nota: Elaborado por Kevin Punina, Valery Tapuy.
Fuente: Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda.

Figura 11.

Nivel de estudio



Nota: Elaborado por Kevin Punina, Valery Tapuy.
Fuente: Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda.

Análisis e interpretación

El nivel de estudio del personal de la Cooperativa refleja una predominancia de formación secundaria entre sus colaboradores, mientras que solo una mínima parte cuenta con formación técnica o de tercer nivel, evidenciando que la cooperativa ha incorporado personal cuya preparación académica formal no necesariamente se corresponde con las exigencias técnicas que demandan los cargos del sector financiero cooperativista, limitando la capacidad institucional para responder a los estándares de competitividad.

Área en el que trabaja

Tabla 5.

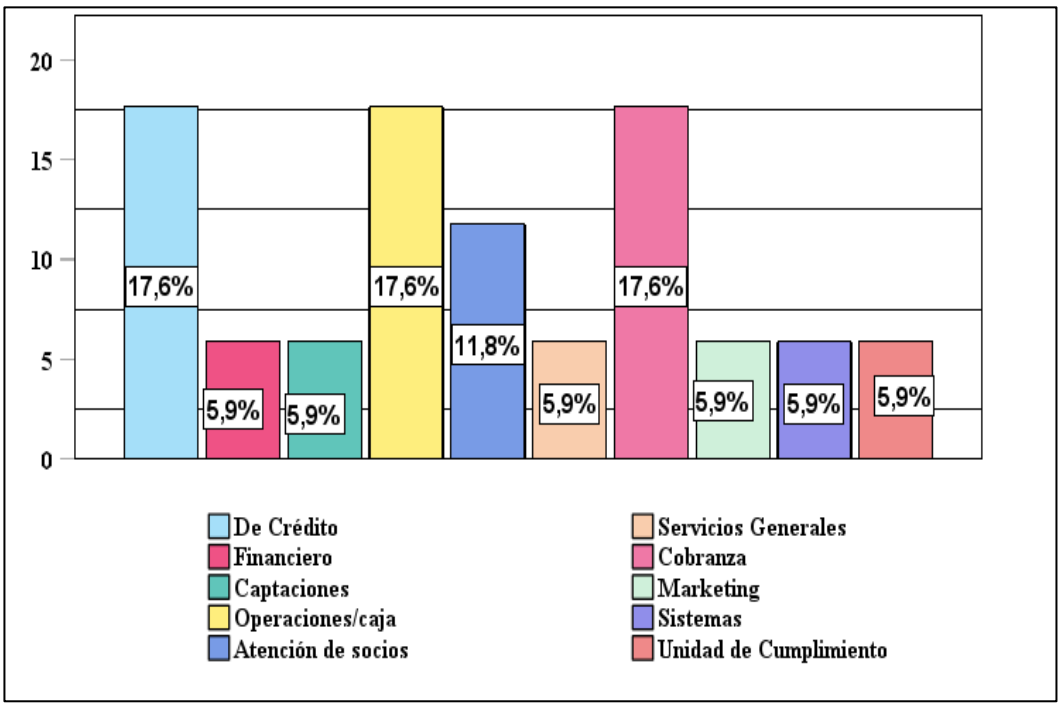
Área de trabajo

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
De Crédito	3	17,6%
Financiero	1	5,9%
Captaciones	1	5,9%
Operaciones/caja	3	17,6%
Talento humano	0	0,0%
Atención de socios	2	11,8%
Servicios Generales	1	5,9%
Cobranza	3	17,6%
Marketing	1	5,9%
Sistemas	1	5,9%
Unidad de Cumplimiento	1	5,9%
Total	**17**	**100,0%**

Nota: Elaborado por Kevin Punina, Valery Tapuy.
Fuente: Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda.

Figura 12.

Área de trabajo



Nota: Elaborado por Kevin Punina, Valery Tapuy.
Fuente: Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda.

Análisis e interpretación

La distribución del personal en las distintas áreas de la Cooperativa evidencia una dispersión considerable de funciones, siendo esta pregunta de opción múltiple, lo que permitió a los colaboradores identificarse con más de un área según sus responsabilidades reales, destacando las áreas de crédito, cobranza y operaciones/caja como las de mayor concentración del personal. En el área de talento humano no se registra ningún colaborador encuestado, ya que mencionaron que su gestión recaía en la gerencia, evidenciando que la gestión del talento humano no se encuentra a cargo de un profesional especializado, lo que limita la aplicación de los procesos técnicos formales y refuerza el manejo empírico que caracteriza actualmente la institución.

Puesto que ocupa dentro de la Cooperativa

Tabla 6.

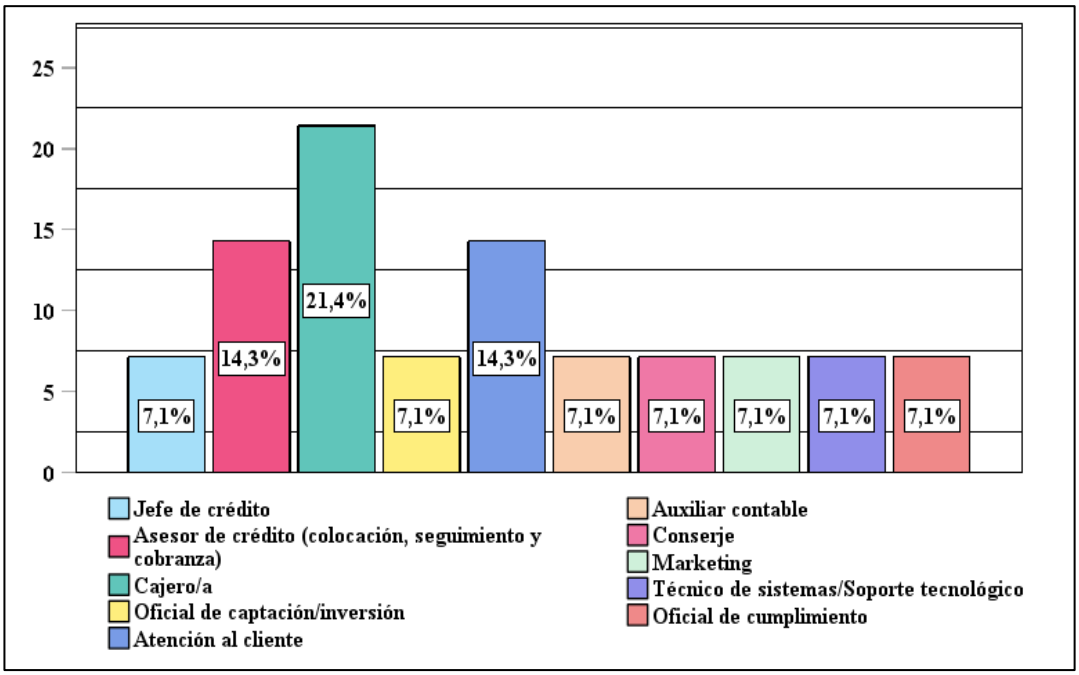
Puesto

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Jefe de crédito	1	7,1%
Asesor de crédito (colocación, seguimiento y cobranza)	2	14,3%
Cajero/a	3	21,4%
Oficial de captación/inversión	1	7,1%
Atención al cliente	2	14,3%
Auxiliar contable	1	7,1%
Conserje	1	7,1%
Marketing	1	7,1%
Técnico de sistemas/Soporte tecnológico	1	7,1%
Oficial de cumplimiento	1	7,1%
Total	**14**	**100,0%**

Nota: Elaborado por Kevin Punina, Valery Tapuy.
Fuente: Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda.

Figura 13.

Puesto



Nota: Elaborado por Kevin Punina, Valery Tapuy.
Fuente: Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda.

Análisis e interpretación

Los puestos identificados en la Cooperativa evidencian una estructura organizacional con cierta diversidad de roles. Al tratarse de una pregunta de opción múltiple, algunos colaboradores se identificaron con más de un puesto, lo cual genera ambigüedad en la asignación de funciones y tareas, lo que se identifica como duplicidad de roles y responsabilidades, debido a que no cuentan con las competencias específicas del cargo. Esta situación subraya la pertinencia de elaborar perfiles de cargo individualizados que delimiten con claridad las atribuciones, requisitos y competencias de cada puesto.

1. **¿La Cooperativa cuenta con el departamento de gestión del talento humano?**

Tabla 7.

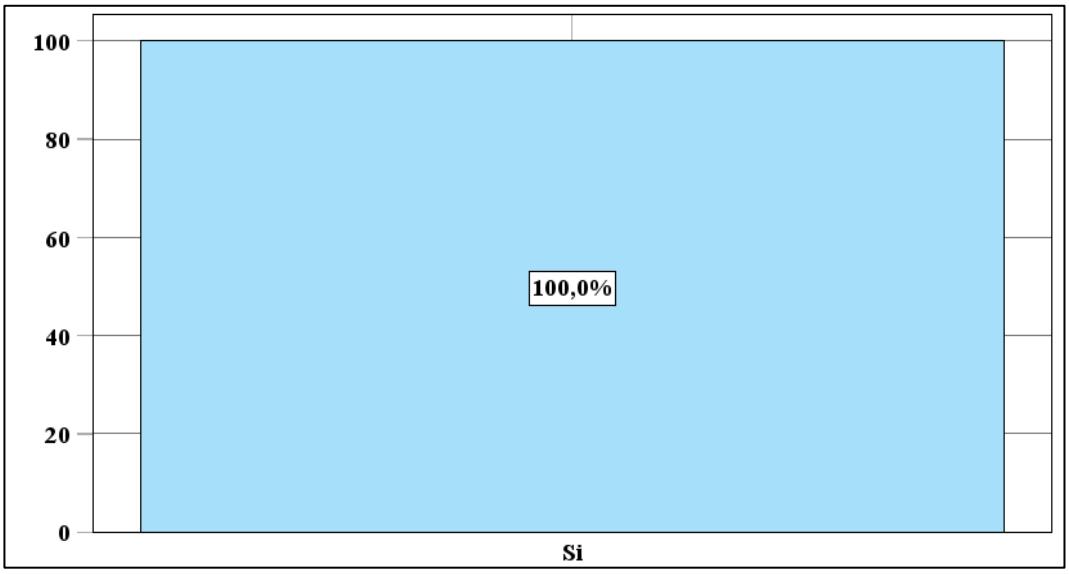
Existencia del departamento de gestión del TH

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	100,0%
No	0	0,0%
Total	**10**	**100,0%**

Nota: Elaborado por Kevin Punina, Valery Tapuy.
Fuente: Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda.

Figura 14.

Existencia del departamento de gestión del TH



Nota: Elaborado por Kevin Punina, Valery Tapuy.
Fuente: Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda.

Análisis e interpretación

La totalidad del personal encuestado reconoce la existencia de un departamento de gestión del talento humano dentro de la Cooperativa, no obstante, su percepción sobre esto fue, que tienen un encargado que realiza esta tarea (la gerencia), pero comparando con las respuestas de otras preguntas, se evidencia la ausencia de algunos de los subsistemas de la gestión del talento humano, provocando la dificultad de identificación de las verdaderas deficiencias institucionales, postergando así las acciones correctivas necesarias para mejorar la gestión del personal.

2. **¿Conoce usted si el departamento de Talento Humano cuenta con los subsistemas (análisis, clasificación y valoración de puestos, planificación del talento humano, reclutamiento y selección, evaluación de desempeño y la capacitación)?**

Tabla 8.

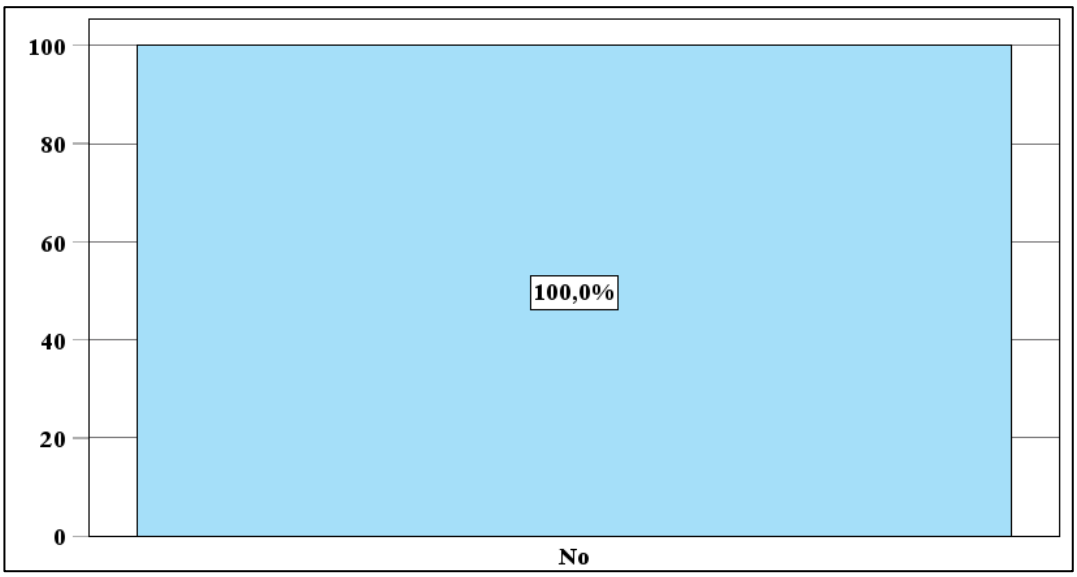
Conocimiento de los subsistemas de la gestión del TH

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0,0%
No	10	100,0%
Total	**10**	**100,0%**

Nota: Elaborado por Kevin Punina, Valery Tapuy.
Fuente: Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda.

Figura 15.

Conocimiento de los subsistemas de la gestión del TH



Nota: Elaborado por Kevin Punina, Valery Tapuy.
Fuente: Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda.

Análisis e interpretación

Todo el personal encuestado, si bien conoce las que manejan, desconoce los subsistemas de gestión del talento humano en su totalidad, revelando que la institución opera sus procesos de personal de manera empírica, sin la implementación de herramientas técnicas que permitan organizar, medir y mejorar la gestión de su capital humano.

3. ¿Al momento de su ingreso a la Cooperativa, existió un proceso formal de reclutamiento y selección?

Tabla 9.

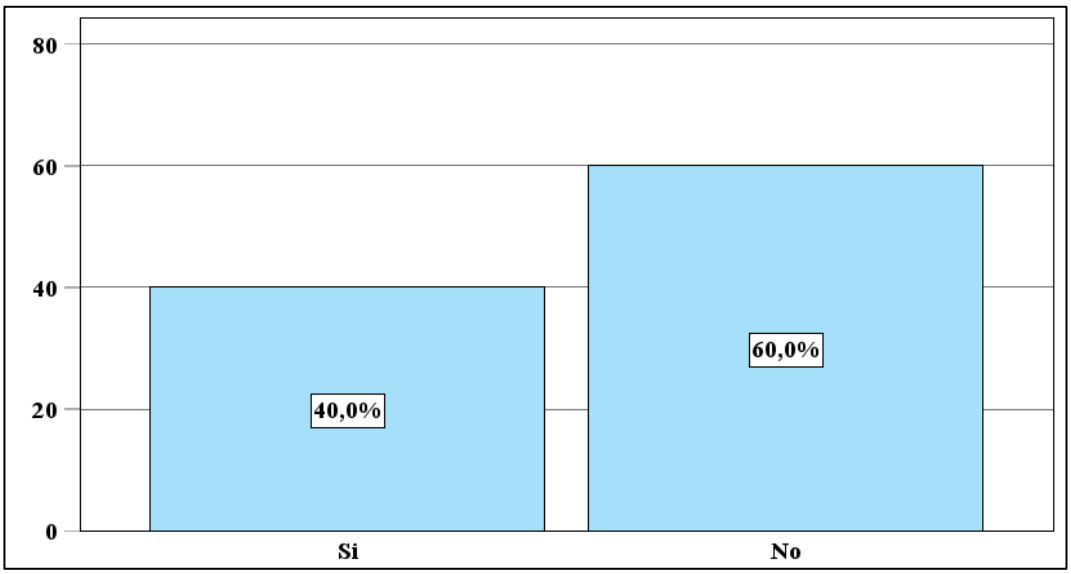
Existencia de proceso de reclutamiento y selección

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	40,0%
No	6	60,0%
Total	**10**	**100,0%**

Nota: Elaborado por Kevin Punina, Valery Tapuy.
Fuente: Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda.

Figura 16.

Existencia de proceso de reclutamiento y selección



Nota: Elaborado por Kevin Punina, Valery Tapuy.
Fuente: Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda.

Análisis e interpretación

Los resultados indican que la mayoría del personal ingreso a la Cooperativa sin atravesar un proceso formal de reclutamiento y selección, mientras que solo una parte minoritaria refiere haber sido sometida a dicho procedimiento, revelando que la institución no ha mantenido criterios uniformes ni técnicamente fundamentados para la incorporación de su personal, lo que ha favorecido la contratación basada en criterios subjetivos, vínculos personales o circunstancial, aumentando el riesgo de que funciones especializadas sean desempañadas por personas que no cuentan con el perfil adecuado.

4. ¿Sabe usted, qué se entiende por formación académica?

Tabla 10.

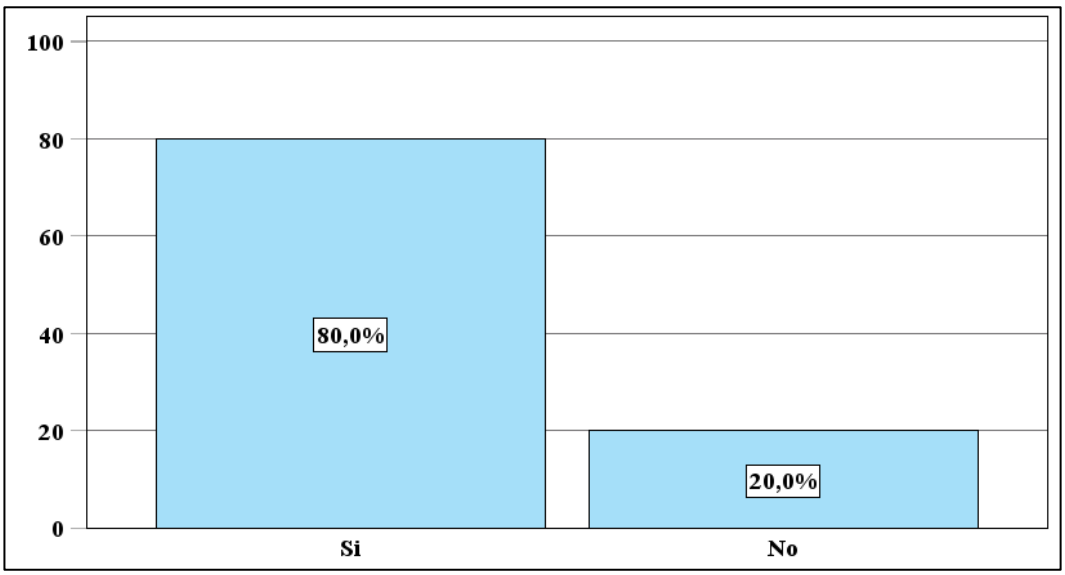
Formación académica

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	80,0%
No	2	20,0%
Total	**10**	**100,0**

Nota: Elaborado por Kevin Punina, Valery Tapuy.
Fuente: Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda.

Figura 17.

Formación académica



Nota: Elaborado por Kevin Punina, Valery Tapuy.
Fuente: Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda.

Análisis e interpretación

La mayoría del personal demuestra conocer el concepto de formación académica y una proporción menor desconoce dicho término; sin embargo, este resultado adquiere mayor relevancia cuando se analiza en conjunto con el nivel de instrucción del personal, puesto que el conocimiento del concepto no siempre se traduce en la posesión de credenciales académicas que cada puesto debería requerir, pero su conocimiento constituye un punto de partida favorable.

¿Para su ingreso a la Cooperativa le solicitaron su título de tercer nivel?

Tabla 11.

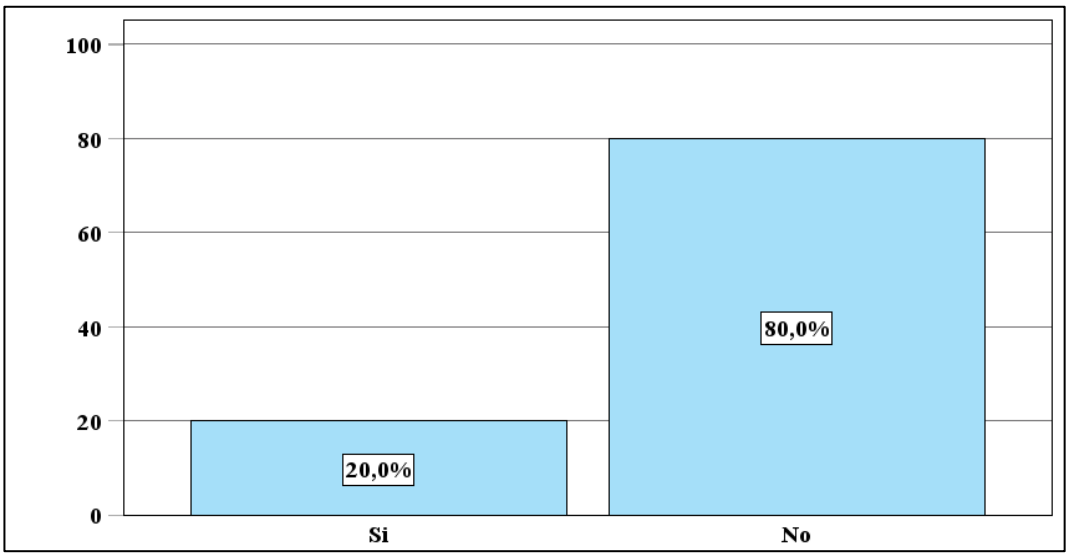
Título de tercer nivel

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	20,0%
No	8	80,0%
Total	**10**	**100,0**

Nota: Elaborado por Kevin Punina, Valery Tapuy.
Fuente: Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda.

Figura 18.

Título de tercer nivel



Nota: Elaborado por Kevin Punina, Valery Tapuy.
Fuente: Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda.

Análisis e interpretación

La gran mayoría del personal encuestado señala que no se les exigió el título de tercer nivel al momento de ingresar a la Cooperativa y, a pesar de que algunos estaban en proceso de su obtención, este hallazgo es consciente de la informalidad que caracteriza el proceso de reclutamiento y selección de la institución. Esta ausencia de exigencias académicas formales puede generar deficiencias técnicas en el manejo de procesos contables, crediticios y de cumplimiento normativo.

5. **Al momento de ingresar a su puesto actual, ¿contaba con experiencia previa?**

Tabla 12.

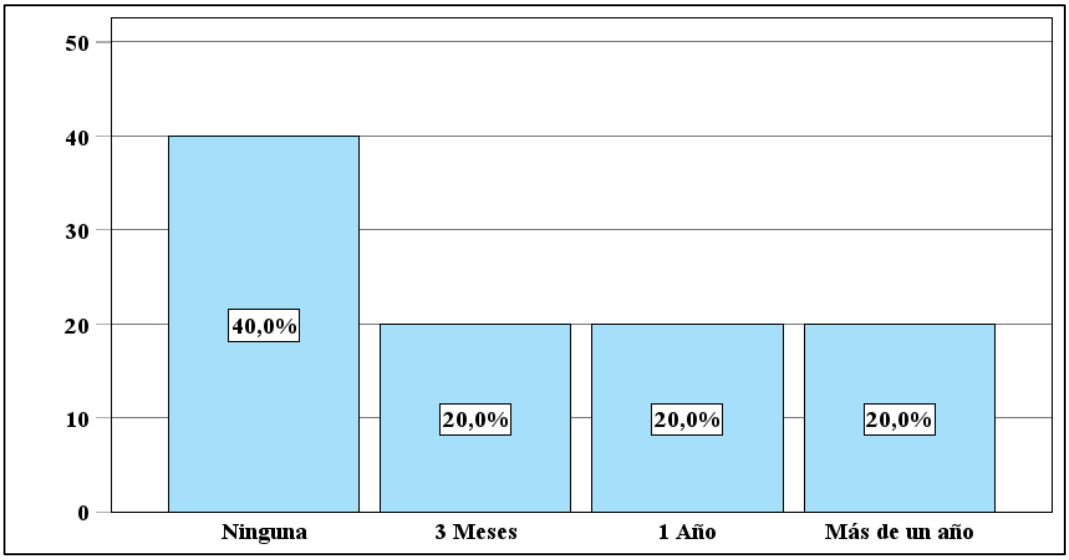
Experiencia previa

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Ninguna	4	40,0%
3 Meses	2	20,0%
6 Meses	0	0,0%
1 Año	2	20,0%
Más de un año	2	20,0%
Total	**10**	**100,0%**

Nota: Elaborado por Kevin Punina, Valery Tapuy.
Fuente: Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda.

Figura 19.

Experiencia previa



Nota: Elaborado por Kevin Punina, Valery Tapuy.
Fuente: Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda.

Análisis e interpretación

La mayoría del personal ingresó a la Cooperativa sin experiencia previa en el puesto que actualmente desempeña, mientras que el resto tenía su experiencia entre periodos cortos de tres meses y más de un año. Esto evidencia que la institución no cuenta con requisitos mínimos de experiencia para contratar personal. Como consecuencia, algunos colaboradores desempeñan funciones que requieren conocimientos y habilidades específicas sin la preparación adecuada. Esta falta de experiencia puede ocasionar errores en áreas importantes como crédito y cobranza.

6. ¿Cómo realizaron la validación de su experiencia?

Tabla 13.

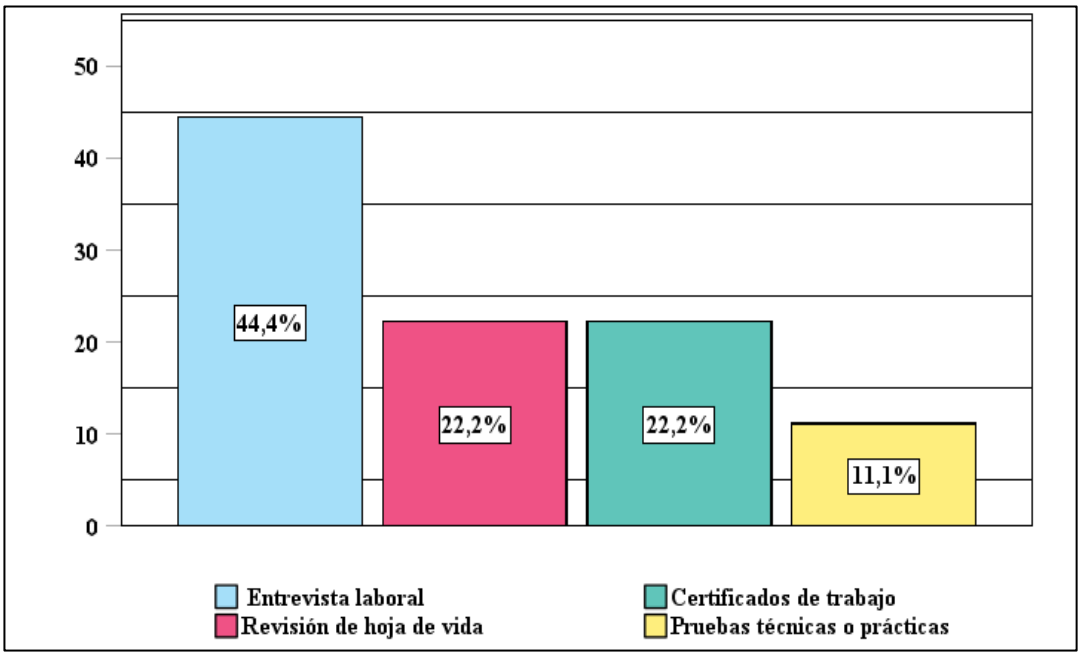
Validación de experiencia

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Entrevista laboral	4	44,4%
Revisión de hoja de vida	2	22,2%
Verificación de referencias laborales	0	0,0%
Llamada telefónica	0	0,0%
Certificados de trabajo	2	22,2%
Pruebas técnicas o prácticas	1	11,1%
Total	**9**	**100,0%**

Nota: Elaborado por Kevin Punina, Valery Tapuy.
Fuente: Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda.

Figura 20.

Validación de experiencia



Nota: Elaborado por Kevin Punina, Valery Tapuy.
Fuente: Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda.

Análisis e interpretación

Los resultados muestran que la entrevista laboral es el principal método utilizado para validar la experiencia personal, seguida de la revisión de la hoja de vida y certificados de trabajo. Aun así, casi no se aplican pruebas técnicas ni verificaciones de referencia laboral. Esto indica que la validación de experiencia se realiza de forma superficial y sin un proceso estandarizado. La escasa aplicación de pruebas prácticas resulta preocupante en una institución financiera, donde se requieren competencias específicas. Esta situación puede afectar el desempeño y la eficiencia de los colaboradores en sus funciones.

7. **Al momento de su ingreso a la Cooperativa, ¿Qué tipo de capacitaciones le solicitaron?**

Tabla 14.

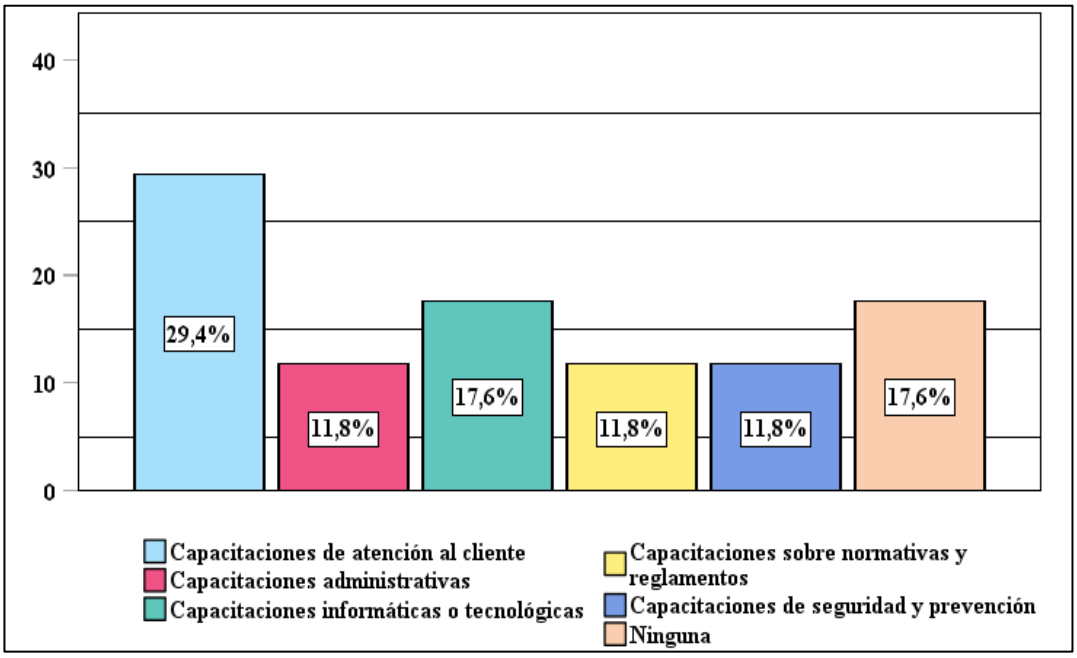
Solicitud de capacitaciones

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Capacitaciones de atención al cliente	5	29,4%
Capacitaciones administrativas	2	11,8%
Capacitaciones informáticas o tecnológicas	3	17,6%
Capacitaciones sobre normativas y reglamentos	2	11,8%
Capacitaciones de ventas o negociación	0	0,0%
Capacitaciones de seguridad y prevención	2	11,8%
Ninguna	3	17,6%
Total	**17**	**100,0%**

Nota: Elaborado por Kevin Punina, Valery Tapuy.
Fuente: Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda.

Figura 21.

Solicitud de capacitaciones



Nota: Elaborado por Kevin Punina, Valery Tapuy.
Fuente: Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda.

Análisis e interpretación

Los resultandos muestran que, al momento de entrar a trabajar, las capacitaciones que exigen para ocupar un puesto son la atención al cliente, uso de tecnología, normas y reglamentos, seguridad y prevención, y temas administrativos, aunque una parte del personal indica que nunca recibió ninguna solicitud de capacitación, evidenciando un proceso inconsistente, poca exigencia de capacitaciones sobre negociación o créditos reflejando una desconexión entre las funciones reales y los requisitos de ingreso, confirmando la usencia de perfiles de cargo formalmente establecidos.

8. ¿Al momento de su ingreso, recibió capacitación por parte de la Cooperativa?

Tabla 15.

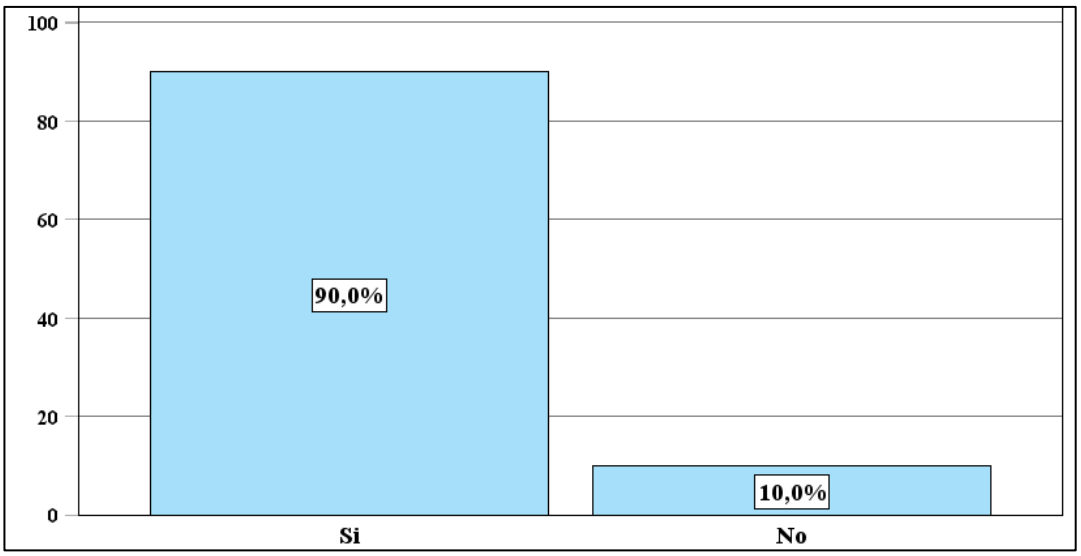
Capacitación recibida

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	90,0%
No	1	10,0%
Total	**10**	**100,0%**

Nota: Elaborado por Kevin Punina, Valery Tapuy.
Fuente: Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda.

Figura 22.

Capacitación recibida



Nota: Elaborado por Kevin Punina, Valery Tapuy.
Fuente: Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda.

Análisis e interpretación

La mayoría del personal recibió capacitación al ingresar, lo que es positivo para la gestión del talento humano; no obstante, el hecho de que un colaborador no haya recibido ninguna capacitación indica que este proceso no es completamente uniforme ni garantizado para todos. Más allá de que exista capacitación inicial, es clave evaluar si esta responde al perfil y funciones de cada puesto, ya que una formación que no se ajusta a las competencias requeridas puede generar vacíos de conocimiento y afectar el desempeño a mediano plazo.

9. ¿Conoce usted que son competencias profesionales técnicas?

Tabla 16.

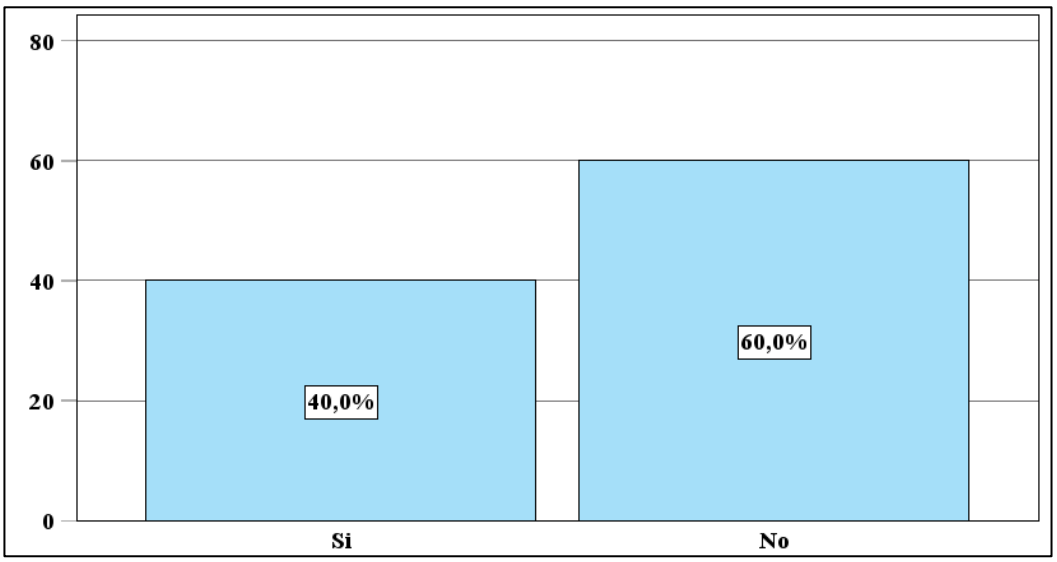
Conocimiento de competencias técnicas

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	40,0%
No	6	60,0%
Total	**10**	**100,0%**

Nota: Elaborado por Kevin Punina, Valery Tapuy.
Fuente: Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda.

Figura 23.

Conocimiento de competencias técnicas



Nota: Elaborado por Kevin Punina, Valery Tapuy.
Fuente: Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda.

Análisis e interpretación

La mayoría del personal no tiene claro qué son las competencias técnicas, mientras que solo una parte dice conocer este concepto, esto es relevante, ya que las competencias técnicas son la base para construir perfiles de cargo por competencias, su desconocimiento puede dificultar tanto la implementación de¿ dichos perfiles como la capacidad de los colaboradores para identificar sus fortalezas y áreas de mejora, esto reflejan la necesidad de socializar y capacitar internamente sobre gestión por competencias, para que el personal comprenda la importancia de alinear su desarrollo profesional con las exigencias de su cargo.

10. ¿Qué tipos de competencias profesionales técnicas conoce?

Tabla 17.

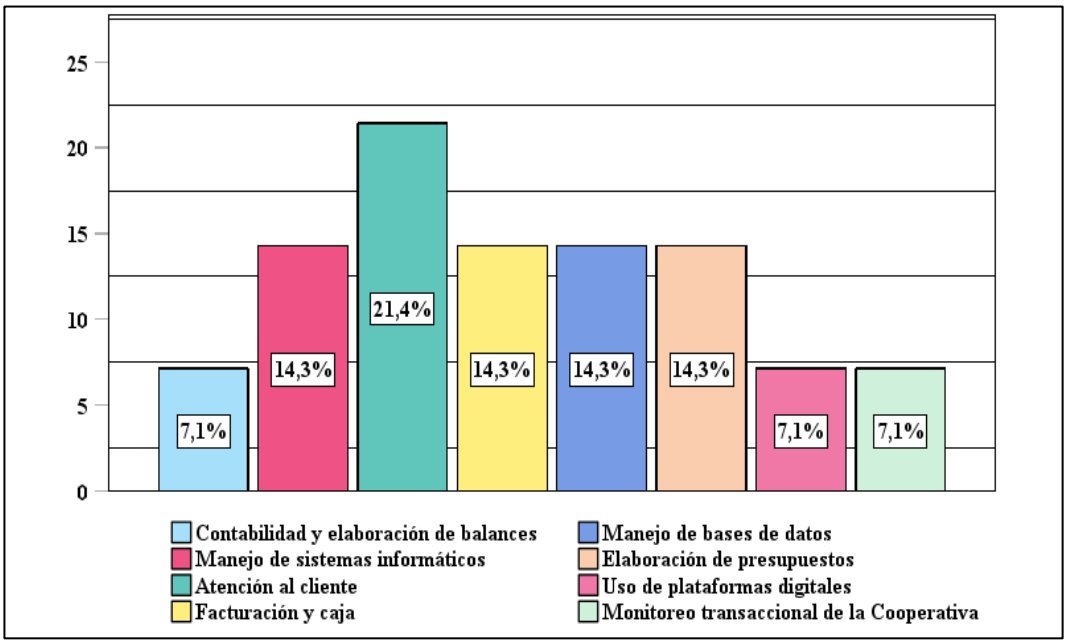
Competencias técnicas conocidas

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Contabilidad y elaboración de balances	1	7,1%
Manejo de sistemas informáticos	2	14,3%
Atención al cliente	3	21,4%
Facturación y caja	2	14,3%
Manejo de bases de datos	2	14,3%
Elaboración de presupuestos	2	14,3%
Uso de plataformas digitales	1	7,1%
Monitoreo transaccional de la Cooperativa	1	7,1%
Total	**14**	**100,0%**

Nota: Elaborado por Kevin Punina, Valery Tapuy.
Fuente: Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda.

Figura 24.

Competencias técnicas conocidas



Nota: Elaborado por Kevin Punina, Valery Tapuy.
Fuente: Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda.

Análisis e interpretación

Los resultados muestran que las competencias técnicas más reconocidas por el personal son la atención al cliente, el manejo de sistemas informáticos y las funciones de facturación y caja. Otras competencias, como contabilidad, uso de plataformas digitales y monitoreo transaccional, tienen menor presencia, evidenciando que el personal relaciona las competencias técnicas principalmente con las tareas de cara al socio y el uso básico de herramientas. Sin embargo, dejan de lado competencias más especializadas, como el análisis crediticio, la gestión de riesgos o la supervisión normativa.

11. ¿Conoce usted lo que son competencias profesionales conductuales?

Tabla 18.

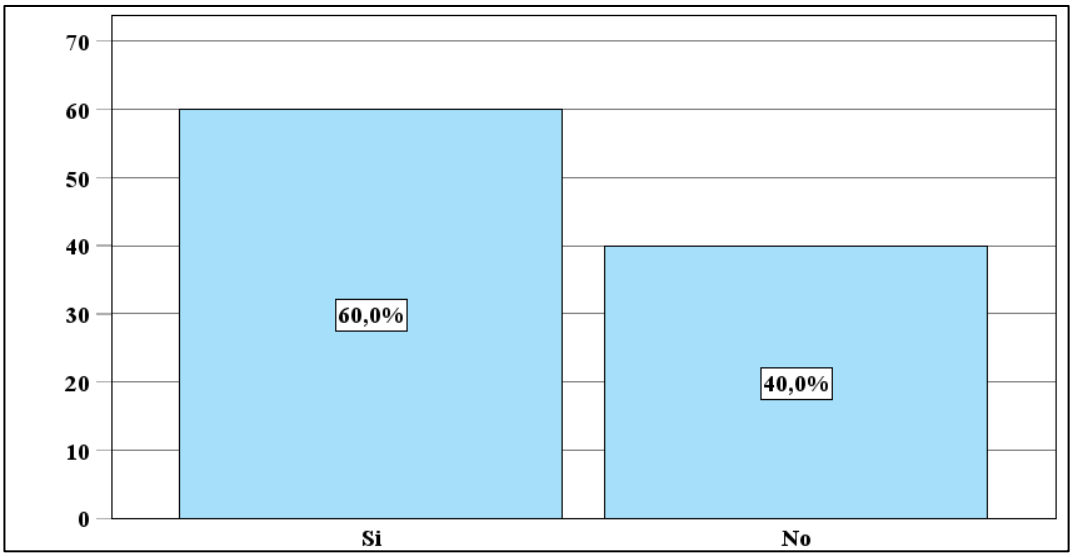
Conocimiento de competencias conductuales

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	60,0%
No	4	40,0%
Total	**10**	**100,0%**

Nota: Elaborado por Kevin Punina, Valery Tapuy.
Fuente: Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda.

Figura 25.

Conocimiento de competencias conductuales



Nota: Elaborado por Kevin Punina, Valery Tapuy.
Fuente: Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda.

Análisis e interpretación

La mayoría del personal conoce el concepto de competencias profesionales conductuales. Esto indica que el personal está familiarizado con habilidades como la comunicación, el liderazgo y el trabajo en equipo. Sin embargo, conocer estas competencias no significa que se apliquen o evalúen correctamente dentro de la Cooperativa. Por ello, es importante incluir las competencias conductuales en los perfiles de cargo.

12. ¿Qué tipos de competencias profesionales conductuales conoce?

Tabla 19.

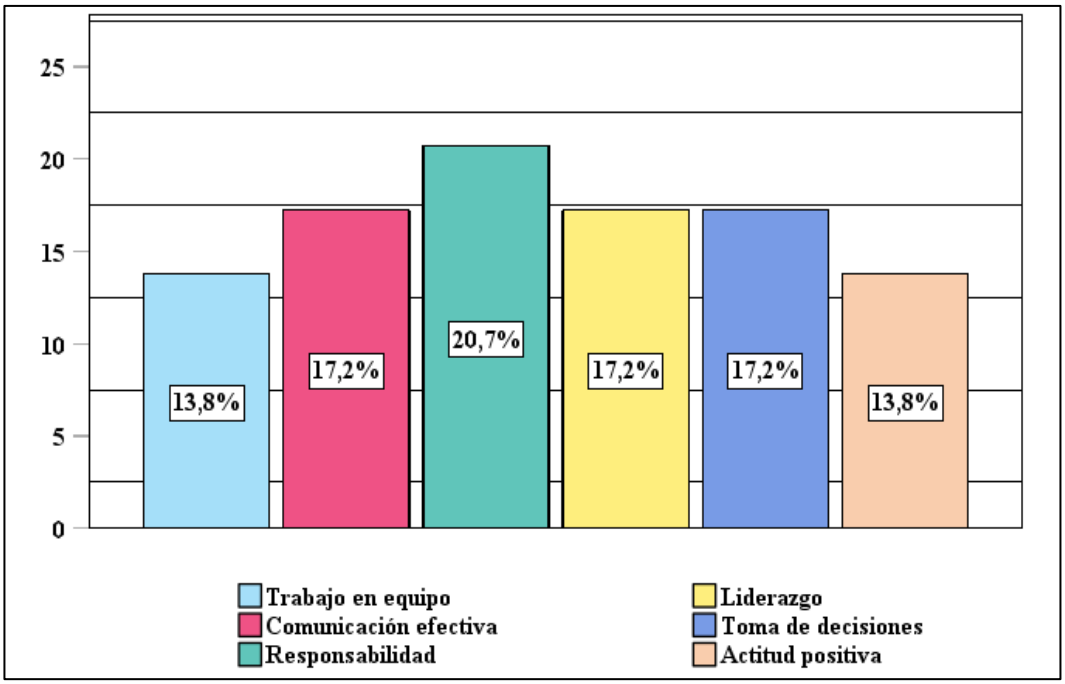
Competencias conductuales conocidas

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Trabajo en equipo	4	13,8%
Comunicación efectiva	5	17,2%
Responsabilidad	6	20,7%
Liderazgo	5	17,2%
Toma de decisiones	5	17,2%
Actitud positiva	4	13,8%
Manejo de estrés	0	0,0%
Total	**29**	**100,0%**

Nota: Elaborado por Kevin Punina, Valery Tapuy.
Fuente: Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda.

Figura 26.

Competencias conductuales conocidas



Nota: Elaborado por Kevin Punina, Valery Tapuy.
Fuente: Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda.

Análisis e interpretación

Las competencias conductuales más reconocidas por el personal son la responsabilidad, la comunicación efectiva, el liderazgo y la toma de decisiones, seguidas por el trabajo en equipo y la actitud positiva, aunque ningún colaborador mencione el manejo del estrés, siendo que el sector financiero implica situaciones de alta presión como el manejo de recursos, el cumplimiento de metas y la atención de reclamos, esto sugiere que hay competencias importantes que no han sido valoradas dentro de la organización, por lo que los perfiles de cargo deberán incluirlas de forma integral, priorizando las más críticas para cada puesto.

13. ¿Cree usted que, para mejorar la productividad de la empresa, es necesario implementar perfiles de cargo basados en competencias en la gestión del talento humano?

Tabla 20.

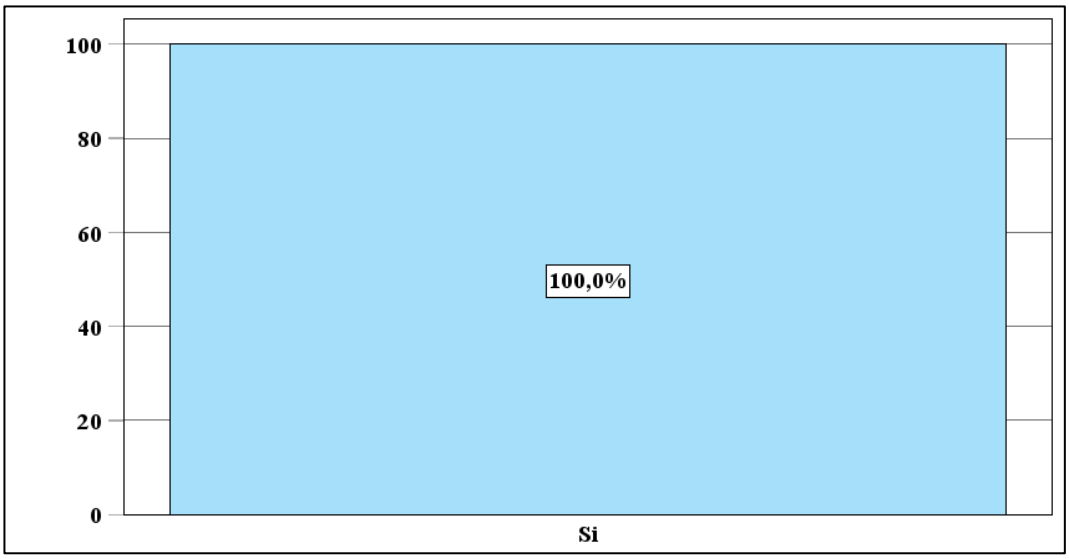
Necesidad de perfiles de cargo por competencias

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	100,0%
No	0	0,0%
Total	**10**	**100,0%**

Nota: Elaborado por Kevin Punina, Valery Tapuy.
Fuente: Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda.

Figura 27.

Necesidad de perfiles de cargo por competencias



Nota: Elaborado por Kevin Punina, Valery Tapuy.
Fuente: Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda.

Análisis e interpretación

Todo el personal encuestado considera necesaria la implementación de perfiles de cargo por competencias para mejorar la productividad y la gestión del talento humano en la Cooperativa, este resultado es muy relevante, ya que refleja un consenso general entre todos los colaboradores, sin importar su área o nivel jerárquico, lo que demuestra el personal reconoce las deficiencias actuales y ve en esta herramienta una solución viable para superar le manejo empírico que ha caracterizado a la institución, este respaldo unánime favorece el éxito de la propuesta, ya que el compromiso del personal es clave para cualquier proceso de cambio organizacional.

Hallazgos

La mayoría del personal cuenta únicamente con estudios secundarios y pocos cuentan con título universitario, lo que muestra que la cooperativa ha incorporado trabajadores cuya preparación académica no corresponde a las exigencias técnicas de una institución financiera.

Ningún trabajador fue identificado en el área de talento humano, ya que esa función la realiza directamente la gerenta, lo que refleja la ausencia de una persona responsable dedicada a gestionar el personal de manera técnica.

Varios trabajadores indicaron que realizan funciones de más de un puesto, lo que revela la duplicidad de funciones y la falta de claridad en la asignación de responsabilidades dentro de la institución.

Todo el personal desconoce qué son los subsistemas de gestión del talento humano, lo que confirma que la cooperativa ha manejado su personal de manera empírica, sin procesos ni herramientas técnicas establecidos.

La mayoría del personal ingresó a trabajar sin pasar por un proceso formal de reclutamiento y selección, lo que indica que la contratación se ha realizado en muchos casos por contactos personales, sin criterios técnicos establecidos.

A la mayoría del personal no se le exigió título universitario al momento de ingresar, lo que confirma que no se han establecido requisitos académicos mínimos para ocupar cargos dentro de la cooperativa.

Una parte importante del personal no tenía ninguna experiencia cuando empezó a trabajar en su puesto actual, lo que indica que la cooperativa no ha establecido requisitos mínimos de experiencia para contratar, lo que arriesga que funciones importantes sean desempeñadas sin la preparación adecuada.

La entrevista laboral fue el principal método utilizado para validar la experiencia del personal, sin que se aplicaran pruebas técnicas ni se verificaran referencias laborales, lo que refleja un proceso de selección superficial para una institución financiera.

Una parte del personal señaló que no recibió ninguna solicitud de capacitación al momento del ingreso, lo que muestra que no existen requisitos claros para todos los cargos al momento de contratar.

La mayoría del personal desconoce qué son las competencias técnicas, lo que dificulta que los trabajadores puedan identificar qué habilidades necesitan mejorar para desempeñarse mejor en su puesto.

Las competencias conductuales más conocidas por el personal fueron la responsabilidad, la comunicación, el liderazgo y la toma de decisiones, pero ninguno mencionó el manejo del estrés, siendo esta una competencia clave en el sector financiero.

Todo el personal está de acuerdo en que es necesario implementar perfiles de cargo por competencias para mejorar el trabajo y productividad, lo que refleja que los propios trabajadores reconocen los problemas actuales.

Entrevista dirigida a la gerenta de la Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda.

Nombre de la entrevistada: Ing. Susana Poaquiza

Puesto: Gerenta de la Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda.

Fecha: 17 de mayo de 2026

1. **¿Actualmente existe un departamento de talento humano dentro de la cooperativa?**

No existe un departamento formal del talento humano, pero actualmente yo estoy a cargo de esa tarea, debido a que en la Cooperativa en mi opinión no se requiere todo un equipo en el departamento de talento humano, aunque si debo recalcar que si la Cooperativa sigue creciendo como lo ha venido haciendo, ya sería necesario, además que la SEPS no nos exige con eso, es decir, la implementación de ese departamento es netamente si la Cooperativa misma lo necesita.

2. **¿La Cooperativa cuenta con un estatuto orgánico de gestión por procesos u otro instrumento de gestión institucional?**

Actualmente, un estatuto orgánico de gestión por procesos tal vez no, pero sí contamos con otras herramientas como el reglamento interno; estamos actualizando el manual de funciones y un manual de puestos a un 50%, pero nos faltan otras herramientas como un organigrama bien estructurado, un diagrama de flujo de los procesos, etc.

3. **¿Cómo se maneja la gestión del talento humano en la Cooperativa?**

Una vez obtenida la persona que va a ocupar el puesto, se realiza el proceso de inducción, pasando por un tipo de período de prueba, obviamente remunerado con un sueldo menor, por dos meses, y ya al tercer mes se le realiza el contrato respectivo de acuerdo a cómo haya respondido a la pasantía.

4. **¿Qué propondría para mejorar la gestión del talento humano?**

Propondría contratar personal capacitado y profesional, apto para cada área y puesto, ya que de lo contrario tendremos personal con bajo rendimiento que puede traer problemas como el crecimiento de la tasa de morosidad, errores contables, etc. Otro problema que tenemos es que en la comunidad se cuenta con muy pocas personas profesionales.

5. **¿La Cooperativa cuenta con un Manual de puestos?**

La Cooperativa sí cuenta con un manual de puestos en un 50% aproximadamente; estamos realizando un nuevo levantamiento de esta herramienta para poder actualizar por cada puesto.

6. **En el caso de que cuente con el manual de puestos, ¿cómo se elaboraron los perfiles de puestos?**

Esto se realizó con base en cada área, con los requerimientos que se necesitan, como el nivel de instrucción y las capacitaciones que requiere para el puesto. Además, nosotros nos basamos en la normativa de la SEPS. En la gran mayoría de los casos, al personal que está por ingresar le solicitamos que esté capacitado en ciertas temáticas clave, sugiriéndoles que paguen por dichas capacitaciones.

7. **¿Dentro de sus descriptivos de puestos cuentan con (identificación del puesto, instrucción formal requerido, misión del puesto, competencias, actividades, relaciones internas y externas)?**

Contamos con ciertos indicadores, como la identificación del puesto, las actividades que debe realizar y las relaciones internas y externas. Se podría decir que no están establecidos correctamente debido a la falta de un organigrama oficial establecido, pero sí, de alguna manera, funcionan en orden jerárquico.

8. **¿Qué métodos se utilizaron para levantar el perfil de puesto (definir las funciones, responsabilidades y competencias de cada puesto)?**

En sí, el perfil del puesto fue realizado para poder de alguna manera dar a conocer al personal que ingresa, el área en la que va a ejercer, el puesto que va a ocupar, sus funciones, sus responsabilidades y, por último, poder evaluarlos.

9. **¿De qué manera se estableció o definió la escala salarial en la Cooperativa?**

Se podría decir que en el personal general casi no varía la escala salarial. Lo que sí hacemos es reconocer, de acuerdo con la capacidad, la jerarquía, el título profesional y también su experiencia. Además, lo que cambia es la forma de pago: al personal con títulos profesionales se les paga con factura y al resto es en efectivo directamente.

10. ¿Cómo se evalúa el desempeño de los trabajadores en la Cooperativa?

Se los evalúa de acuerdo al cumplimiento de metas y resultados. Por ejemplo, en la caja se evalúa de acuerdo a su responsabilidad que, al momento de cerrar caja, cuadre todos los movimientos realizados. Al resto del personal que está siempre en contacto con los socios se les evalúa la calidad de atención que les brindan. También se evalúa la captación que ha generado el personal encargado de esa área.

11. ¿Cómo se realiza el proceso de capacitación de los trabajadores, y qué temáticas suelen abordar?

Para este proceso tenemos un plan de capacitación. En resumen, cada año se realiza una evaluación al personal. De esa manera, verificamos qué temáticas de capacitación requieren. Por lo general, se abordan temáticas como atención al cliente, sobre las normativas, colocación y captación de créditos. Estamos atentos también más a las normativas, debido a que cambian constantemente desde la SEPS

12. ¿Considera que la capacitación permite alcanzar los objetivos y metas de la organización?

Claro que sí, ya que es un proceso fundamental para que el personal amplíe sus conocimientos, mejore en la realización de sus actividades y así evite multas y sanciones.

13. ¿Considera que la implementación de un manual de puestos mejoraría la gestión del talento humano en la cooperativa? ¿Por qué?

Por supuesto, porque hoy en día no está aplicada generalmente, como ya mencioné, se encuentra en un 50%, pero sin duda esto ayudaría a mantener el control del personal, además de poder cumplir con las normativas de la SEPS.

Hallazgos

No existe un departamento formal de talento humano en la cooperativa y es la gerenta quien asume esta responsabilidad junto con todas las funciones directivas, lo que genera una sobrecarga de trabajo y un manejo informal del personal.

La cooperativa no cuenta con un estatuto orgánico de gestión por procesos ni con un organigrama oficial, lo que dificulta la definición de jerarquías, funciones y cuáles son las funciones de cada área.

El proceso de ingreso del personal consiste en un período de prueba de dos meses con un sueldo reducido, sin que exista un proceso estructurado de reclutamiento y selección definido, lo que confirma la informalidad en la forma de contratar el personal.

La gerenta reconoció la necesidad de contratar personal profesional y preparado para cada área, ya que tener personas sin la formación adecuada puede causar problemas como errores contables, y además señaló que en la comunidad hay pocas personas con título profesional.

El manual de puestos está elaborado a la mitad y está siendo actualizado, pero le faltan elementos importantes como las competencias, las relaciones internas y externas formalmente definidas, lo que limita su utilidad para organizar bien al personal.

Los perfiles que existen fueron elaborados considerando el nivel de estudio y las capacitaciones necesarias para cada área, basándose en la normativa de la SEPS, aunque en algunos casos se le pide al personal que pague por cuenta propia las capacitaciones requeridas antes de ingresar.

La escala salarial no varía mucho entre el personal, aunque sí se reconoce económicamente la jerarquía, el título profesional y más experiencia, con diferencias también en la forma de pago según el nivel de instrucción del trabajador.

La evaluación del desempeño se evalúa en función del cumplimiento de metas y resultados por área, pero no existe un sistema formal y uniforme que permita medir el rendimiento de todos los trabajadores con los mismos criterios.

La cooperativa cuenta con un plan anual de capacitación basado en la identificación de necesidades del personal, y los temas más trabajados son la atención al cliente, las normativas de la SEPS y la atención crediticia, manteniéndose atenta a los cambios normativos del sector.

La gerenta reconoció que implementar un manual de puestos completo mejoraría el control del personal y el cumplimiento de las normativas de la SEPS.

Conclusiones

- El diagnóstico realizado evidenció que la gestión del talento humano en la Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda. se maneja de manera empírica, sin procesos técnicos definidos. Esto se refleja en que el 100% del personal desconoce cómo funcionan los subsistemas de talento humano (reclutamiento, selección, capacitación y evaluación de desempeño), el 60% ingresó a laborar sin pasar por un proceso formal de selección, y al 80% no se le exigió contar con un título de tercer nivel al momento de su contratación. Esta situación limita la profesionalización del talento humano dentro de la cooperativa y expone a la institución a riesgos operativos y de cumplimiento normativo.
- La ausencia de un organigrama institucional y de un área específica de talento humano ha generado que las funciones y responsabilidades no estén claramente delimitadas entre los distintos niveles jerárquicos, tanto directivos como operativos. Como consecuencia, se presenta duplicidad de funciones, confusión en las responsabilidades asignadas y una sobrecarga de tareas para el personal existente, quien debe asumir actividades adicionales que no corresponden a su cargo. Esta falta de estructura organizacional afecta directamente la eficiencia operativa y el clima laboral de la cooperativa.
- Los resultados de la encuesta y la entrevista aplicadas confirmaron que existe un alto grado de aceptación hacia la implementación de perfiles de cargo por competencias, pues el 100% del personal considera que esta herramienta contribuiría a mejorar la productividad y el orden en el trabajo. A esto se suma que el manual de puestos actual, según lo manifestado por la gerencia, se encuentra incompleto al carecer de las competencias técnicas y conductuales necesarias para cada cargo, lo cual dificulta el control interno de funciones y el cumplimiento de las disposiciones establecidas por la SEPS.

Recomendaciones

- Se recomienda a la Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda. crear formalmente una unidad de talento humano dentro de su estructura organizacional, ubicada dentro del organigrama institucional, y designar a una persona responsable de gestionar de manera efectiva los subsistemas de talento humano (reclutamiento, selección, capacitación y evaluación de desempeño), evitando que estas funciones sigan recayendo únicamente sobre la gerencia general.
- Se recomienda aplicar el modelo de gestión por competencias como eje ordenador del trabajo del personal, utilizando los perfiles de cargo como base obligatoria durante los procesos de contratación. Esto permitirá asegurar que el personal seleccionado cuente con los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para cada puesto, reduciendo así la duplicidad de funciones y la asignación de tareas ajenas al cargo correspondiente.
- Se recomienda implementar los perfiles de cargo por competencias como la herramienta principal para la gestión del personal, garantizando su uso continuo en los procesos de selección, capacitación y evaluación de desempeño, de modo que la cooperativa pueda administrar a sus trabajadores de forma más ordenada y cumplir adecuadamente con la normativa establecida por la SEPS.

4.2. Análisis y discusión de resultados

Los resultados mediante la encuesta aplicada al personal y la entrevista realizada a la gerenta de la Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda., permiten demostrar la información cuantitativa y cualitativa recolectada con los fundamentos teóricos, con el propósito de comprobar la idea de defensa planteada.

La información obtenida evidencia que no existe un departamento formal de talento humano y que es la gerenta quien asume directamente esta responsabilidad junto con sus funciones directivas, esta situación coincide con la percepción del personal y la versión de la gerente valida el problema planteado con respecto a la ausencia de procesos administrativos bien estructurados, y respalda lo señalado por Roque Patricio & Márquez Amaro (2024), quienes sostienen que los perfiles de cargo deben describir con claridad las competencias, habilidades y requisitos del puesto para evitar la administración informal del personal.

Los resultados muestran que varios trabajadores se identifican con más de un puesto (Tabla 6), lo que evidencia duplicidad de funciones, este hallazgo se discute en relación con lo planteado por Vadillo (2021), quien afirma que el análisis de puesto de trabajo permite delimitar con precisión las exigencias formativas, el nivel de experiencia y el perfil de competencias necesarios para que la persona adecuada ocupe el puesto adecuado. La usencia de este proceso en la Cooperativa ha generado ambigüedades en la distribución de tareas y responsabilidades, aspecto que coincide con lo manifestado por la gerenta, quien indicó que el manual de puestos se encuentra elaborado únicamente en un 50% y que aún no se han establecido formalmente las relaciones internas y externas de cada cargo, esta concordancia entre dato cuantitativo que muestra la dispersión de funciones y el cualitativo obtenido en la entrevista, confirma la pertinencia del objetivo específico de elaborar perfiles de cargo por competencias para la cooperativa.

Los datos evidencian que el 60% del personal ingresó sin un proceso formal de reclutamiento y selección, mientras que el 80% manifestó que no se exigió un título de tercer nivel para acceder a su cargo y el 40% señaló no contar con experiencia previa relacionada con el puesto que actualmente desempeña. De igual manera, la validación de experiencia se realizó principalmente mediante entrevista laboral (44,4%), con una aplicación mínima de pruebas técnicas (11,1%).

Los resultados coinciden con lo señalado por Guerrero Velástegui & Velástegui Jarramillo (2020), quienes definen el reclutamiento como el conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos calificados para ocupar los cargos, proceso que requiere de la definición previa del perfil y del puesto. La ausencia de estos elementos en la cooperativa explica que la contratación del personal se haya efectuado bajo criterios empíricos, aspecto que fue corroborado por la gerenta al indicar que el ingreso de los nuevos trabajadores se basa principalmente en un período de prueba de dos meses con remuneración reducida, en lugar de un proceso técnico y estructurado de selección, esta situación es consistente con la problemática descrita en la justificación del estudio, donde se estable que una gestión empírica del personal puede limitar la productividad, la eficiencia organizacional y el clima laboral de la institución.

En cuanto a la dimensión de gestión por competencias, el 60% del personal manifestó desconocer el significado de las competencias técnicas, mientras que el 60% sí identifica las competencias conductuales, identificando principalmente la responsabilidad, la comunicación efectiva, el liderazgo y la toma de decisiones como elementos relevantes para el desempeño laboral; sin embargo, nadie mencionó el manejo del estrés como una competencia relevante. Estos resultados se relacionan con lo señalado por Cejas et al., (2020), quienes sostienen que un perfil altamente competente se caracteriza por habilidades como la toma de decisiones, el liderazgo, la inteligencia emocional y la capacidad de adaptación al cambio, las cuales se desarrollan tanto a través de información académica como de experiencia práctica. La falta de conocimiento sobre las competencias técnicas refleja una debilidad en la gestión del talento, situación que coincide con lo expuesto por Palmira (2021), quien advierte que la falta de estandarización de perfiles y de evaluación de desempeño constituye una de las principales debilidades de los modelos de gestión por competencias cuando no se aplican de manera sistemática.

La entrevista reveló que la evaluación del desempeño se realiza en función del cumplimiento de metas por área, pero sin un sistema formal y uniforme de criterios. Esta situación contrasta con lo planteado por Chiavenato (2020) , quien define la evaluación del desempeño como una valoración sistemática de la actuación de cada persona en función de metas, resultados y competencias. En materia de capacitación, el 90% del personal recibió capacitación al momento de ingresar, especialmente en temas relacionados con atención al cliente y normativa de la SEPS, lo que constituye una fortaleza para la organización; no obstante, el 17% señaló no haber recibido ninguna solicitud de capacitación, evidenciando inconsistencia en este subsistema. La gerenta confirmó que existe un plan anual de capacitación basado en la evaluación previa del personal, lo que demuestra una fortaleza favorable para fortalecer la gestión del talento humano y facilitar la implementación de perfiles de cargo por competencias acordes con las necesidades. La comparación de los resultados obtenidos mediante las encuestas, la entrevista y el marco teórico permite afirmar que la problemática identificada es real, la Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda. no cuenta con perfiles de cargo por competencias formalmente estructurados, lo que afecta los subsistemas de reclutamiento, selección, evaluación y capacitación del personal. Estos hallazgos coinciden con el estudio de Cárdenas et al., (2020), quienes sostienen que un perfil de competencias depende de la función del puesto, de la estrategia y la cultura de cada empresa, por lo que su ausencia limita la alineación entre el personal y los objetivos organizacionales. Asimismo, los resultados respaldan lo expuesto por Palmira (2021), quien señala que la implementación de un modelo de gestión por competencias constituye una herramienta necesaria para corregir deficiencias en la administración del personal, optimizar los procesos de selección y capacitación, y fortalecer el desempeño organizacional.

La afirmación de que la implementación de perfiles de cargo ayudaría a mantener el control del personal, además de poder cumplir normativas de la SPES, refleja que existe una aceptación tanto del personal como del nivel directivo sobre la importancia de contar con una estructura clara para la gestión del talento humano, esta coincidencia evidencia la necesidad de establecer criterios definidos para organizar las funciones y responsabilidades de cada puesto, ya que, como mencionan Roque Patricio & Márquez Amaro (2024), los perfiles de puesto son un elemento organizativo fundamental que detallas las competencias, habilidades y experiencias necesarias para desempeñar un cargo de manera óptima dentro de una organización.

El análisis de los resultados permite evidenciar que existe una relación directa entre perfiles de cargo por competencias y la gestión del talento humano dentro de la Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda. La ausencia de un análisis formal de puestos, de perfiles claramente definidos y de una gestión basada en competencias ha provocado dificultades en procesos como la planificación del personal, reclutamiento, selección, evaluación del desempeño y capacitación. Estos resultados sustentan la importancia de contar con herramientas que permitan organizar y mejorar la gestión del talento humano, estableciendo funciones, responsabilidades y competencias necesarias para cada cargo dentro de la institución.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1.Tema de propuesta

Perfiles de cargo por competencias para la Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda.

5.2.Introducción

Hoy en día, una buena gestión del talento humano es clave para el éxito de cualquier institución. En este marco se encuentran los perfiles de cargo, lo cual permite identificar y vincular a personas con las competencias, habilidades y conocimientos necesarios para un buen desempeño en cada puesto o área de trabajo. En el caso de las instituciones financieras, este aspecto adquiere una mayor relevancia, ya que ellas administran recursos de sus socios y el manejo inadecuado de los mismos puede derivar en errores operativos, decisiones deficientes y, como consecuencia, en una pérdida de confianza por parte de los usuarios, provocando una percepción negativa que compromete la credibilidad y sostenibilidad de la institución.

Muchas de las instituciones que prestan servicios financieros suelen enfrentar el problema de realizar contrataciones basadas en preferencias personales o vínculos de confianza, dejando de lado criterios técnicos y objetivos. A esto se suma que la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) no establece exigencias específicas sobre la gestión del talento humano; sin embargo, no puede permitirse el riesgo de contar con personal que carezca de las capacidades necesarias para el ejercicio de sus funciones, ya que puede generar deficiencias operativas que afecten la calidad del servicio.

En respuesta a esta realidad, y considerando que el 100% del personal encuestado expresó la necesidad de implementar perfiles de cargo por competencias, se propone el diseño de los perfiles correspondientes a los puestos existentes en la cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda. Cabe mencionar que primero necesitaremos estructurar el organigrama e identificar los macroprocesos.

5.3. Justificación de la propuesta

Los perfiles de cargo por competencias se elaboraron con el objetivo de mejorar la gestión institucional, estableciendo de forma clara las habilidades y capacidades que debe tener el personal en cada puesto, para garantizar un desempeño eficiente y acorde a los objetivos de la institución.

Los perfiles se desarrollaron considerando las necesidades y realidad de la cooperativa, lo cual servirá como una herramienta práctica y funcional para orientar cada subsistema de la gestión del talento humano (planificación del talento humano; reclutamiento y selección; evaluación del desempeño; capacitación, formación y desarrollo del personal).

Desde la Gerencia General se liderará la elaboración de los descriptivos de cargos por competencias de la cooperativa, para lo cual nos apoyamos en los hallazgos obtenidos de los métodos técnicos de levantamiento de información, tales como la encuesta y la entrevista, brindando información esencial del funcionamiento operativo del personal.

Hallazgo como, colaboradores sin un título de tercer nivel en áreas que si lo ameritan, sin experiencia y desconocimiento o bajo dominio de las competencias técnicas y conductuales, impulsa a la implementación de los perfiles de cargo por competencias que permitirá a la cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda., optimizar sus procesos operativos, reducir la rotación de puestos, además de evitar la reducción del déficit presupuestario, de esa manera se fortalecerá la calidad del servicio ofrecido a los socios, consolidando así una gestión institucional sólida, técnica y confiable.

5.4. Objetivos de la Propuesta

5.4.1. Objetivo General

Diseñar el Manual de cargos por competencias para la Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda.

5.4.2. Objetivos específicos

- Establecer el organigrama estructural de la Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda.
- Elaborar los perfiles de cargo por competencias.
- Generar el informe de la elaboración del Manual de cargos por competencias.

Datos informativos de la Cooperativa

La siguiente tabla resume los datos generales de la Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda., institución sobre la cual se desarrollará la presente propuesta.

Tabla 21.

Información de la Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda.

Nombre de la Empresa	Cooperativa de Ahorro y Crédito Warmikunapak Rikchari Ltda.
RUC	1891727565001
Dirección	Vía Ambato – Guaranda Km/32. Comunidad Yatzaputzan
Número de celular	0939535571
Correo electrónico	warmikunapak@gmail.com
Representante legal	Poaquiza Punina Blanca Susana

Nota: Elaborado por Kevin Punina, Valery Tapuy
Fuente: Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda.

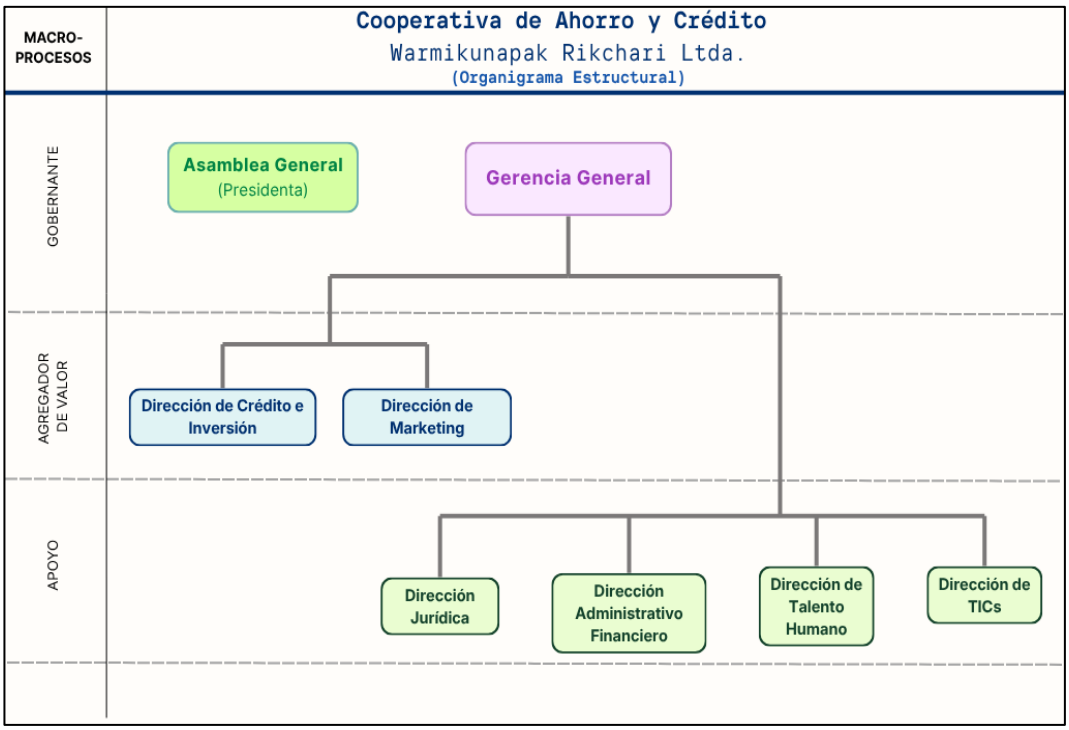
5.5. ESTRATEGIA 1: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

El organigrama estructural formal de la Cooperativa representa el punto de partida de esta propuesta, ya que representa de manera gráfica y formal la jerarquía, las líneas de autoridad, los niveles de responsabilidad y las relaciones entre distintas direcciones de la Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda.

Para su diseño se tomaron en cuenta los macroprocesos, procesos y subprocesos esenciales, lo que permitirá que la institución financiera opere de manera eficiente, permitiendo diseñar una representación gráfica de la estructura jerárquica desde la realidad funcional de la Cooperativa.

Figura 28.

Estrategia 1: Organigrama Estructural



Nota: Elaborado por Kevin Punina, Valery Tapuy

5.6. ESTRATEGIA 2: DESCRIPTIVO DE CARGOS

Una vez definido el organigrama estructural de la cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda., con sus tres macroprocesos, Gobernante, Agregador de Valor y de Apoyo, se procedió a elaborar los descriptivos de cargos para cada puesto, tomando en cuenta la realidad operativa y el tamaño actual de la institución.

Los descriptivos de cargos constituyen una herramienta fundamental para la gestión del talento humano, ya que permiten definir de manera clara y precisa los requisitos mínimos de cada puesto, asegurando que cada rol tenga una razón funcional concreta dentro de la estructura organizacional y contribuya al cumplimiento de los objetivos de la cooperativa.

5.6.1. Macroprocesos

Macroproceso Gobernante

Según (Mantilla Fuentes & Rojas Fárez, 2018):

"Son aquellos que proporcionan directrices políticas y planes estratégicos para la dirección y control de la institución". (pág. 81)

Macroproceso Agregador de Valor

Son el conjunto de actividades principales de una organización que generan productos o servicios para satisfacer las necesidades de los clientes y contribuir al logro de los objetivos institucionales. Estos procesos constituyen la razón de ser de la organización y aportan valor de manera directa. (ESPOL, 2023)

Macroproceso de Apoyo

Según (Bagua Cepeda, 2020):

"Se encarga de brindar apoyo o soporte a los procesos operativos o misionales, a través de actividades necesarias para su buen funcionamiento". (pág. 13)

Elaboración de los perfiles de cargo
Macroproceso Gobernante

Gerente

Tabla 22.

Descriptivo de cargos - Gerente

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			**APROBACIONES**
• MACROPROCESO	Gobernante		FECHA ÚLTIMA APROBACIÓN
• PROCESO	Gerencia General		
• SUBPROCESO	Gerencia General		_____
• PUESTO	Gerente General		APROBADO POR (firmas)
• LOCALIZACIÓN GEOGRAF.	Matriz, comunidad Yatzaputzan		
• SUBORDINADO A(PUESTO):	Dirección de crédito e inversión, Dirección de Marketing, Dirección Jurídica, Dirección Administrativo Financiero, Dirección de Talento Humano, Dirección de TICS.		_____ (Responsable-Subproceso o Proceso)
• PREPARADO POR:	Kevin Saul Punina Sisa; Valery Damaris Tapuy Alvarado		
• NÚMERO DE OCUPANTES EXISTENTES:	1		_____ (Superior Inmediato)
• VALORACIÓN DEL PUESTO	**CODIFICACIÓN:** **PUNTOS:**		Ocupante Aleatorio

B. MISIÓN DEL PUESTO
Administrar integralmente la cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda., mediante la planificación, coordinación y control de los procesos administrativos, financieros y operativos, dentro del marco regulatorio la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) y los valores cooperativos, para asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y el bienestar de los socios.

C. COMPETENCIAS			
TÉCNICAS	**NIVEL**	**CONDUCTUALES**	**NIVEL**
Pensamiento Estratégico	ALTO	Liderazgo	ALTO
Monitoreo y Control	ALTO	Toma de decisiones	ALTO
Planificación y Gestión	ALTO	Comunicación efectiva	ALTO

EXIGENCIA ACADÉMICA: Título de tercer nivel en áreas como Administración de empresas, Economía, Finanzas, Contabilidad o carreras afines. Maestría en Administración de Empresas.
EXPERIENCIA: Mínimo 7 años en cargos directivos o gerenciales.
ESPECIFICIDAD: Liderazgo organizacional.

CAPACITACIÓN:

- Gestión de riesgos financieros.
- Cultura organizacional.
- Dirección estratégica.
- Liderazgo.

PAQUETES INFORMÁTICOS:
NOMBRES

- Software de gestión empresarial (SAP, Odoo) – ***INTERMEDIO***
- Microsoft Excel – ***AVANZADO***
- Power BI Business Intelligence – ***BÁSICO***
- Ofimática Empresarial Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint) – ***AVANZADO***
- Herramientas de videoconferencia (Zoom, Microsoft Teams) – ***INTERMEDIO***
- Outlook – ***BÁSICO***

IDIOMA

- Español – ***AVANZADO***
- Kichwa – ***INTERMEDIO***

D. PRINCIPALES ÁREAS DE RESPONSABILIDAD

REF.	RESULTADO FINAL ESPERADO	ACCIONES PRINCIPALES	INDICADORES DE LOGRO
1	Gestionar el cumplimiento de las metas institucionales mediante el seguimiento y control del Plan Operativo Anual, para asegurar la ejecución eficiente dentro de los plazos y presupuestos definidos.	• Elaborar y aprobar el Plan Operativo Anual con participación de todas las direcciones. • Asignar y controlar los recursos por direcciones según el presupuesto aprobado. • Monitorear periódicamente el avance de metas y detectar desviaciones. • Ajustar estrategias en función a resultados. • Presentar informes de gestión a los accionistas/socios.	• N° de metas cumplidas/total de metas planificadas • Monto ejecutado/monto presupuestado *100
2	Garantizar el cumplimiento de las obligaciones regulatorias ante los organismos de control mediante la supervisión normativa y la gestión oportuna de reportes, para preservar la legitimidad y estabilidad legal de la institución.	• Supervisar la presentación de informes a la SEPS y demás organismos. • Verificar el cumplimiento normativo vigente en todas las direcciones. • Coordinar con la Dirección Jurídica la atención de requerimientos legales. • Actualizar políticas internas ante cambios regulatorios. • Gestionar respuestas ante observaciones de control.	• N° de informes presentados a tiempo/total de informes requeridos • N° de observaciones recibidas/total de obligaciones regulatorias
3	Dirigir la ejecución del Plan Estratégico institucional mediante el monitoreo y la evaluación continua de proyectos y objetivos, para garantizar el desarrollo sostenible y el logro de la visión organizacional.	• Liderar la formulación del Plan Estratégico con enfoque participativo. • Socializar objetivos estratégicos con todas las direcciones y niveles. • Monitorear avance de proyectos estratégicos. • Evaluar resultados e implementar acciones de mejora. • Actualizar el Plan Estratégico ante cambios del entorno.	• N° de objetivos estratégicos ejecutados/total de objetivos planificados

4	Adoptar decisiones institucionales oportunas y sustentadas mediante el análisis integral de información financiera y operativa, para garantizar la sostenibilidad y el desempeño eficiente de la cooperativa.	• Requerir reportes periódicos consolidados a todas las direcciones. • Analizar la información financiera y operativa para la toma de decisiones. • Implementar acciones correctivas oportunamente. • Convocar reuniones de seguimiento gerencial con los responsables de direcciones. • Documentar y comunicar decisiones tomadas.	• N° de decisiones documentadas/total de decisiones tomadas • N° de reuniones gerenciales realizadas/total de reuniones planificadas
5	Fortalecer la satisfacción y fidelización de los socios mediante el diseño e implementación de estrategias de atención y captación, para consolidar la base social y el posicionamiento institucional de la cooperativa.	• Supervisar los estándares de calidad de atención al socio. • Implementar encuestas periódicas de satisfacción para medir la percepción del servicio. • Diseñar estrategias de fidelización y retención de socios. • Gestionar y dar seguimiento a quejas, sugerencias y reclamos institucionales. • Desarrollar campañas de captación de nuevos socios alineados con la planificación comercial.	• N° de socios satisfechos/total de socios encuestados • N°de socios nuevos captados/total de socios meta del período

E. INICIATIVA Y AUTONOMÍA

REF.	QUÉ SITUACIONES ENFRENTA EL PUESTO CON RELACIÓN AL ÁREA DE RESPONSABILIDAD	CONOCIMIENTOS (ESPECÍFICOS) QUE SE NECESITAN PARA EL DESARROLLO DE ESTA ACTIVIDAD	DECISIONES AUTÓNOMAS
1	Gestionar el cumplimiento de las metas institucionales mediante el seguimiento y control del Plan Operativo Anual, para asegurar la ejecución eficiente dentro de los plazos y presupuestos definidos.	• Planificación operativa y presupuestaria. • Metodologías de seguimiento y control. • Indicadores de desempeño institucional. • Normativa interna de la cooperativa. • Herramientas para elaboración de informes de gestión.	Si
2	Garantizar el cumplimiento de las obligaciones regulatorias ante los organismos de control mediante la supervisión normativa y la gestión oportuna de reportes, para preservar la legitimidad y estabilidad legal de la institución.	• Marco normativo (LOEPS, reglamento SEPS) • Gestión de riesgos de cumplimiento regulatorio. • Elaboración y presentación de informes a organismos de control.	Si
3	Dirigir la ejecución del Plan Estratégico institucional mediante el monitoreo y la evaluación continua de proyectos y objetivos, para garantizar el desarrollo sostenible y el logro de la visión organizacional.	• Planificación estratégica y gestión de proyectos. • Metodologías de evaluación de resultados estratégicos. • Alineación entre estrategia, estructura y recursos. • Técnicas de socialización y comunicación organizacional.	No

4	Adoptar decisiones institucionales oportunas y sustentadas mediante el análisis integral de información financiera y operativa, para garantizar la sostenibilidad y el desempeño eficiente de la cooperativa.	• Análisis e interpretación de estados financieros. • Indicadores de gestión financiera y operativa. • Técnicas de análisis de información para la toma de decisiones gerenciales. • Gestión del riesgo institucional. • Gobierno cooperativo y buenas prácticas de gestión.	Si
5	Fortalecer la satisfacción y fidelización de los socios mediante el diseño e implementación de estrategias de atención y captación, para consolidar la base social y el posicionamiento institucional de la cooperativa.	• Marketing de productos y servicios financieros. • Gestión de la experiencia del cliente/socio. • Diseño e interpretación de encuestas de satisfacción. • Estrategias de fidelización y captación. • Gestión de quejas, reclamos y mejora continua.	Si

F. AYUDAS DEL PUESTO

- Infraestructura.
- Tecnología y comunicaciones.
- Información estratégica y normativa.
- Soporte administrativo y operativo.
- Recursos financieros y presupuestarios.

G. RELACIONES INTERNAS (CLIENTES Y PROVEEDORES):

CON QUIÉN	NATURALEZA O PROPÓSITO
Asamblea general/Socias fundadoras	Rendir cuentas sobre la gestión institucional, cumplimiento de objetivos estratégicos y toma de decisiones.
Dirección de Crédito e Inversión	Supervisión del cumplimiento de metas, y coordinación de otorgamiento de créditos de montos altos.
Dirección de Marketing	Coordinar estrategias de posicionamiento, captación de socios y comunicación institucional.
Dirección Jurídica	Garantizar el cumplimiento legal, normativo y regulatorio de las operaciones institucionales.
Dirección Administrativo Financiero	Supervisar la ejecución presupuestaria, los estados financieros y la gestión de recursos institucionales.
Dirección de Talento Humano	Coordinar la gestión del personal, políticas de desarrollo y clima organizacional.
Dirección de TICS	Supervisar la infraestructura tecnológica y continuidad operativa de los sistemas institucionales.

H. RELACIONES EXTERNOS (CLIENTES Y PROVEEDORES)	
CON QUIÉN	**NATURALEZA O PROPÓSITO**
Superintendencia de Economía Popular y Solidaria	Presentación de informes financieros, de gestión y cumplimiento normativo exigidos por el organismo de control.
SRI	Representación legal de la cooperativa ante trámites y obligaciones tributarias institucionales.
Banco Central del Ecuador	Coordinación de operaciones financieras y cumplimiento de disposiciones monetarias vigentes.
Ministerio de Economía y Finanzas	Gestión de trámites, convenios y disposiciones relacionadas con la política económica nacional.
Socios y comunidades	Fortalecimiento del vínculo institucional y atención a necesidades de la base social.
Organismos de apoyo y financiamiento cooperativo	Coordinación de alianzas estratégicas y acciones de fortalecimiento del sector cooperativista.

Nota: Elaborado por Kevin Punina, Valery Tapuy

Fuente: Adaptado del libro Implementación de los subsistemas de talento humano, en la Corporación Gruppo Salinas de la Provincia Bolívar. (Gavilánez Cárdenas et al., 2025a),Universidad Estatal de Bolívar. https://editorial.ueb.edu.ec/index.php/EDITORIAL/catalog/book/68

Macroproceso Agregador de Valor

Director de Crédito

Tabla 23.

Descriptivo de cargos – Director de crédito

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			**APROBACIONES**
• MACROPROCESO	Agregador de Valor		**FECHA ÚLTIMA APROBACIÓN**
• PROCESO	Dirección de Crédito e Inversión		
• SUBPROCESO	Crédito e Inversión		_____ **APROBADO POR (firmas)**
• PUESTO	Director de crédito		
• LOCALIZACIÓN GEOGRAF.	Matriz, comunidad Yatzaputzan		
• SUBORDINADO A(PUESTO):	Asesor de crédito; Asesor de captación e inversión; Asesor de cobranza; Atención al Cliente/Socio		_____ (Responsable-Subproceso o Proceso)
• PREPARADO POR:	Kevin Saul Punina Sisa; Valery Damaris Tapuy Alvarado.		
• NÚMERO DE OCUPANTES EXISTENTES:	1		_____ (Superior Inmediato)
• VALORACIÓN DEL PUESTO	**CODIFICACIÓN:** **PUNTOS:**		Ocupante Aleatorio

B. MISIÓN DEL PUESTO

Liderar los procesos de captación e inversión, otorgamiento, seguimiento y recuperación de créditos en la cooperativa Warmikunapak Rikchari Ldta., mediante la supervisión de cada uno de los procesos, asegurando el cumplimiento de las políticas internas y la normativa de la SEP, para preservar la calidad de la cartera y minimizar el riesgo crediticio.

C. COMPETENCIAS

TÉCNICAS	**NIVEL**	**CONDUCTUALES**	**NIVEL**
Habilidad analítica	ALTO	Orientación a resultados	ALTO
Evaluación de riesgos	ALTO	Comunicación efectiva	ALTO
Monitoreo y control	MEDIO	Trabajo en equipo	MEDIO

EXIGENCIA ACADÉMICA: Título de tercer nivel en áreas como Administración de empresas, Economía, Finanzas, Contabilidad o carreras afines.

EXPERIENCIA: Mínimo 5 años en áreas de crédito, cobranza o análisis financiero.

ESPECIFICIDAD: Gestión de riesgos crediticios y control de cartera.

CAPACITACIÓN:

- Análisis financiero
- Atención y servicio al cliente
- Liderazgo

PAQUETES INFORMÁTICOS:

NOMBRES

- Ofimática Empresarial Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint) – ***INTERMEDIO***
- Videoconferencia (Zoom, Microsoft Teams) – ***BÁSICO***
- Microsoft Excel – ***INTERMEDIO/AVANZADO***
- Power BI Business Intelligence – ***BÁSICO***
- Outlook – ***BÁSICO***

IDIOMA

- Español – ***AVANZADO***
- Kichwa – ***INTERMEDIO***

D. PRINCIPALES ÁREAS DE RESPONSABILIDAD

REF.	RESULTADO FINAL ESPERADO	ACCIONES PRINCIPALES	INDICADORES DE LOGRO
1	Gestionar el cumplimiento de metas de créditos, inversiones y cobranzas, mediante la asignación de metas individuales a los asesores y el seguimiento semanal de colocación, para garantizar el logro de los objetivos institucionales.	• Asignar a cada asesor su meta mensual. • Revisar semanalmente el avance de colocación de cada asesor. • Buscar nuevos socios o clientes para ofrecer productos financieros. • Promover los productos financieros dentro y fuera de la institución. • Ajustar estrategias si las metas no se están cumpliendo.	• Monto colocado en créditos/monto planificado *100 • Monto captado en inversiones/monto planificado *100 • N° de socios nuevos captados/metas de socios nuevos
2	Mantener la morosidad baja mediante el seguimiento diario de la cartera vencida, la coordinación con el asesor de cobranza y la negociación de planes de pago, para preservar la calidad de la cartera.	• Revisar diariamente qué créditos están por vencer o ya vencidos. • Coordinar con el asesor de cobranza para contactar a los socios en mora. • Acordar planes de pago con socios que tengan dificultades. • Verificar bien la capacidad de pago antes de aprobar un crédito. • Hacer seguimiento semanal a los casos más críticos de mora.	• N° de créditos vencidos/total de créditos colocados *100 • N° de socios contactados en mora/total de socios en mora *100 • Monto recuperado de cartera vencida/total de cartera vencida *100
3	Dirigir y supervisar al equipo de asesores mediante reuniones periódicas, definición clara de funciones y retroalimentación continua, para asegurar el cumplimiento de metas y el desarrollo del equipo.	• Reunirse semanalmente con el equipo para revisar avances. • Definir claramente las tareas y responsabilidades de cada persona. • Dar retroalimentación a cada asesor sobre su desempeño. • Gestionar capacitaciones cuando el equipo lo necesite. • Apoyar al equipo cuando surjan problemas o casos difíciles.	• N° de asesores que cumplen su meta/total de asesores *100 • N° de reuniones realizadas/total de reuniones planificadas *100 • N° de capacitaciones ejecutadas/total de capacitaciones planificadas *100

4	Garantizar que los créditos e inversiones se aprueben sin errores ni demoras mediante la revisión exhaustiva de expedientes y el cumplimiento del reglamento interno, para asegurar la eficiencia operativa y la satisfacción del socio.	• Revisar que cada expediente esté completo antes de aprobarlo. • Aprobar los créditos dentro del tiempo máximo establecido. • Asegurarse de que todo se haga según el reglamento interno. • Identificar y corregir los pasos que retrasan las aprobaciones. • Consultar a la Dirección Jurídica cuando un caso lo requiera.	• N° de expedientes aprobados sin errores/total de expedientes revisados • N° de créditos aprobados a tiempo/total de créditos solicitados
5	Presentar informes claros y puntuales mediante la recopilación y análisis de datos de créditos, inversiones y mora, para facilitar la toma de decisiones de la Gerencia General.	• Recopilar cada semana los datos de créditos, inversiones y mora. • Preparar el informe mensual de la dirección con los resultados clave. • Mostrar los datos con indicadores simples y fáciles de entender. • Entregar el informe en la fecha acordada sin retrasos • Alertar a la Gerencia General si algún indicador está en riesgo.	• N° de informes entregados a tiempo/total de informes requeridos

E. INICIATIVA Y AUTONOMÍA

REF.	QUÉ SITUACIONES ENFRENTA EL PUESTO CON RELACIÓN AL ÁREA DE RESPONSABILIDAD	CONOCIMIENTOS (ESPECÍFICOS) QUE SE NECESITAN PARA EL DESARROLLO DE ESTA ACTIVIDAD	DECISIONES AUTÓNOMAS
1	Gestionar el cumplimiento de metas de créditos, inversiones y cobranzas, mediante la asignación de metas individuales a los asesores y el seguimiento semanal de colocación, para garantizar el logro de los objetivos institucionales.	• Productos financieros de la institución. • Técnicas de planificación y seguimiento de metas. • Normativa interna de crédito e inversión.	Si
2	Mantener la morosidad baja mediante el seguimiento diario de la cartera vencida, la coordinación con el asesor de cobranza y la negociación de planes de pago, para preservar la calidad de la cartera.	• Análisis y evaluación de riesgo crediticio. • Técnicas de negociación y recuperación de cartera. • Reglamento interno de cobranza y refinanciamiento.	Si
3	Dirigir y supervisar al equipo de asesores mediante reuniones periódicas, definición clara de funciones y retroalimentación continua, para asegurar el cumplimiento de metas y el desarrollo del equipo.	• Liderazgo y gestión de equipos de trabajo. • Técnicas de evaluación y retroalimentación del desempeño. • Procesos internos de crédito, inversión y cobranza.	Si
4	Garantizar que los créditos e inversiones se aprueben sin errores ni demoras mediante la revisión exhaustiva de expedientes y el cumplimiento del reglamento interno, para asegurar la eficiencia operativa y la satisfacción del socio.	• Reglamento y políticas internas de crédito e inversión. • Proceso completo de aprobación y desembolso de créditos.	Si

5	Presentar informes claros y puntuales mediante la recopilación y análisis de datos de créditos, inversiones y mora, para facilitar la toma de decisiones de la Gerencia General.	• Manejo de herramientas de Office y sistemas informáticos de la institución. • Interpretación de indicadores financieros y de gestión. • Técnicas de comunicación y presentación de resultados.	Si

F. AYUDAS DEL PUESTO

- Infraestructura física.
- Tecnología y sistemas.
- Información estratégica y normativa.
- Soporte operativo y humano.
- Recursos presupuestarios.

G. RELACIONES INTERNAS (CLIENTES Y PROVEEDORES):

CON QUIÉN	NATURALEZA O PROPÓSITO
Gerencia General	Reporte directo de resultados de la cartera crediticia, solicitud de aprobación de créditos de montos elevados y rendición de cuentas sobre indicadores de gestión.
Asesores de crédito, captación, inversión cobranza	Supervisión, coordinación, seguimiento y control de equipo crediticio, captación e inversión y recuperación de cartera.
Dirección Administrativo Financiero	Coordinación de provisiones, flujo de caja e informes financieros para la toma de decisiones.
Dirección Jurídica	Coordinación para la gestión legal de créditos en mora, procesos de recuperación judicial y revisión de garantías y contratos.
Dirección de Talento Humano	Coordinación de requerimientos de personal, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo del equipo.
Dirección de TICS	Soporte técnico y tecnológico, para la operatividad de la institución.

H. RELACIONES EXTERNOS (CLIENTES Y PROVEEDORES)

CON QUIÉN	NATURALEZA O PROPÓSITO
Socios solicitantes de crédito	Atención, análisis, aprobación y seguimiento de solicitudes crediticias, así como asesoramiento sobre productos y condiciones de financiamiento.
Buró de crédito/Central de riesgos	Consulta y verificación del historial crediticio de socios para la evaluación del riesgo y la toma de decisiones en el otorgamiento de créditos.

Nota: Elaborado por Kevin Punina, Valery Tapuy

Fuente: Adaptado del libro Implementación de los subsistemas de talento humano, en la Corporación Gruppo Salinas de la Provincia Bolívar. (Gavilánez Cárdenas et al., 2025a),Universidad Estatal de Bolívar. https://editorial.ueb.edu.ec/index.php/EDITORIAL/catalog/book/68

Asesor de Crédito

Tabla 24.

Descriptivo de cargos – Asesor de crédito

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			**APROBACIONES**
• MACROPROCESO	Agregador de Valor		**FECHA ÚLTIMA APROBACIÓN**
• PROCESO	Dirección de Crédito e Inversión		
• SUBPROCESO	Crédito e Inversión		_____
• PUESTO	Asesor de crédito		**APROBADO POR (firmas)**
• LOCALIZACIÓN GEOGRAF.	Matriz, comunidad Yatzaputzan		
• SUBORDINADO A(PUESTO):			_____
• PREPARADO POR:	Kevin Saul Punina Sisa; Valery Damaris Tapuy Alvarado.		(Responsable-Subproceso o Proceso)
• NÚMERO DE OCUPANTES EXISTENTES:	1		_____ (Superior Inmediato)

• VALORACIÓN DEL PUESTO	**CODIFICACIÓN:** **PUNTOS:**		Ocupante Aleatorio

B. MISIÓN DEL PUESTO

Analizar, otorgar y dar seguimiento a los créditos de los socios de la cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda., brindando una atención oportuna y responsable, apegada a la normativa SEPS y al reglamento interno, para contribuir a la calidad de la cartera y al bienestar económico de las comunidades.

C. COMPETENCIAS

TÉCNICAS	**NIVEL**	**CONDUCTUALES**	**NIVEL**
Habilidad analítica	MEDIO	Orientación de servicios	ALTO
Recopilación de información	MEDIO	Orientación a resultados	MEDIO
Juicio y toma de decisiones	MEDIO	Comunicación efectiva	ALTO

EXIGENCIA ACADÉMICA: Título de tercer nivel en áreas como Administración de empresas, Economía, Finanzas, Contabilidad o carreras afines.

EXPERIENCIA: Mínimo 1 año en cargos relacionados con crédito.

ESPECIFICIDAD: Análisis, evaluación y gestión de créditos, atención al cliente.

CAPACITACIÓN:

- Evaluación de riesgo
- Atención y servicio al cliente.
- Negociación.
- Microsoft Excel, básico

PAQUETES INFORMÁTICOS:

NOMBRES

- Ofimática Empresarial Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint) – ***INTERMEDIO***
- Microsoft Excel – ***INTERMEDIO***
- Outlook – ***BÁSICO***

IDIOMA

- Español – ***AVANZADO***
- Kichwa – ***INTERMEDIO***

D. PRINCIPALES ÁREAS DE RESPONSABILIDAD

REF.	RESULTADO FINAL ESPERADO	ACCIONES PRINCIPALES	INDICADORES DE LOGRO
1	Colocar créditos según las metas establecidas mediante la identificación de necesidades de financiamiento, la promoción de productos y el seguimiento de solicitudes, para contribuir al crecimiento de la cartera crediticia.	• Identificar socios o clientes con necesidad de financiamiento. • Promocionar los productos de crédito disponibles. • Levantar y revisar la información del socio antes de tramitar. • Dar seguimiento a las solicitudes en proceso hasta su desembolso. • Reportar semanalmente al jefe de crédito el avance de colocación.	• N° de créditos colocados/total de créditos planificados • Monto colocado/monto planificado *100
2	Mantener sana la cartera individual asignada mediante el contacto preventivo con socios próximos a vencer y el seguimiento de pagos, para minimizar el riesgo de morosidad.	• Revisar diariamente los créditos próximos a vencer de su cartera. • Contactar al socio antes de que se venza su cuota. • Recordar a los socios sus fechas de pago por llamada o mensaje. • Visitar al socio en caso de no obtener respuesta. • Reportar al jefe de crédito los casos que no se puedan resolver.	• N° de créditos vencidos/total de créditos de su cartera *100 • Monto recuperado/total de cartera vencida *100
3	Elaborar expedientes crediticios completos mediante la verificación documental, el análisis de capacidad de pago y la consulta del historial crediticio, para asegurar la calidad de la información para la aprobación.	• Verificar la documentación completa del socio solicitante. • Analizar la capacidad de pago del socio. • Consultar el historial crediticio en los burós de crédito. • Verificar las garantías presentadas según el tipo de crédito. • Elaborar el informe de evaluación con toda la información necesaria.	• N° de expedientes completos/total de expedientes tramitados *100 • N° de expedientes devueltos por errores/total de expedientes presentados *100

4	Brindar atención y asesoría de calidad a los socios mediante la orientación clara sobre productos crediticios, la resolución de dudas y el seguimiento postventa, para garantizar su satisfacción y fidelización.	• Recibir y orientar al socio sobre los productos de crédito disponibles. • Explicar claramente las condiciones, tasas y plazos de cada crédito. • Responder dudas del socio de forma clara y oportuna. • Dar seguimiento postventa al socio para asegurar su satisfacción. • Resolver quejas o inconvenientes del socio de manera rápida.	• N° de socios satisfechos/total de socios atendidos *100
5	Cumplir la normativa vigente en todas las operaciones crediticias mediante la aplicación del reglamento interno, el ordenamiento de expedientes y la participación en capacitaciones, para evitar observaciones de los organismos de control.	• Aplicar el reglamento de crédito en cada solicitud tramitada. • Mantener los expedientes ordenados y completos. • Reportar cualquier irregularidad detectada al jefe de crédito. • Participar en las capacitaciones y actualizaciones normativas. • Verificar que cada operación cuente con las autorizaciones necesarias.	• N° de operaciones sin observaciones/total de operaciones realizadas *100 • N° de capacitaciones asistidas/total de capacitaciones convocadas *100
E. INICIATIVA Y AUTONOMÍA			
REF.	**QUÉ SITUACIONES ENFRENTA EL PUESTO CON RELACIÓN AL ÁREA DE RESPONSABILIDAD**	**CONOCIMIENTOS (ESPECÍFICOS) QUE SE NECESITAN PARA EL DESARROLLO DE ESTA ACTIVIDAD**	**DECISIONES AUTÓNOMAS**
1	Colocar créditos según las metas establecidas mediante la identificación de necesidades de financiamiento, la promoción de productos y el seguimiento de solicitudes, para contribuir al crecimiento de la cartera crediticia.	• Productos y requisitos de créditos de la institución. • Técnicas básicas de ventas y captación de clientes. • Normativa interna de crédito vigente.	No
2	Mantener sana la cartera individual asignada mediante el contacto preventivo con socios próximos a vencer y el seguimiento de pagos, para minimizar el riesgo de morosidad.	• Técnicas de negociación • Manejo del sistema de cartera de la institución.	No
3	Elaborar expedientes crediticios completos mediante la verificación documental, el análisis de capacidad de pago y la consulta de historial crediticio, para asegurar la calidad de la información para la aprobación.	• Requisitos documentales por tipo de crédito. • Interpretación de reportes de buró de crédito. • Políticas internas de evaluación y análisis crediticio.	No

4	Brindar atención y asesoría de calidad a los socios mediante la orientación clara sobre productos crediticios, la resolución de dudas y el seguimiento postventa, para garantizar su satisfacción y fidelización.	• Técnicas de atención al cliente y manejo de quejas. • Productos y servicios financieros de la institución. • Habilidades de comunicación y escucha activa.	No
5	Cumplir la normativa vigente en todas las operaciones crediticias mediante la aplicación del reglamento interno, el ordenamiento de expedientes y la participación en capacitaciones, para evitar observaciones de los organismos de control.	• Reglamento interno de crédito. • Normativa de organismos de control del sector financiero. • Procedimientos internos de control y cumplimiento.	No

F. AYUDAS DEL PUESTO

- Infraestructura física.
- Tecnología y sistemas.
- información y normativa.
- Soporte operativo y documental.
- Recursos de gestión comercial.

G. RELACIONES INTERNAS (CLIENTES Y PROVEEDORES):

CON QUIÉN	NATURALEZA O PROPÓSITO
Jefe de crédito	Reporte de actividades, entrega de informes crediticios y recepción de instrucciones.
Asesor de Cobranza	Coordinación en la recuperación de cartera vencida.
Dirección Administrativo Financiero	Coordinación para el desembolso y registro de operaciones crediticias.
Dirección Jurídica	Derivación de casos en mora para gestión legal.

H. RELACIONES EXTERNOS (CLIENTES Y PROVEEDORES)

CON QUIÉN	NATURALEZA O PROPÓSITO
Socios solicitantes de crédito	Recepción, análisis y seguimiento de solicitudes crediticias
Buró de Crédito / Central de Riesgo	Consulta del historial crediticio de los socios
Comunidades y grupos asociativos	Promoción de productos crediticios y captación de nuevos socios.

Nota: Elaborado por Kevin Punina, Valery Tapuy

Fuente: Adaptado del libro Implementación de los subsistemas de talento humano, en la Corporación Gruppo Salinas de la Provincia Bolívar. (Gavilánez Cárdenas et al., 2025a),Universidad Estatal de Bolívar. https://editorial.ueb.edu.ec/index.php/EDITORIAL/catalog/book/68

Asesor de captación e inversión

Tabla 25.

Descriptivo de cargos – Asesor de captación e inversión

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			**APROBACIONES**
• MACROPROCESO	Agregador de Valor		**FECHA ÚLTIMA APROBACIÓN**
• PROCESO	Dirección de Crédito e Inversión		
• SUBPROCESO	Crédito e Inversión		_____
• PUESTO	Asesor de Captación e Inversión		**APROBADO POR (firmas)**
• LOCALIZACIÓN GEOGRAF.	Matriz, comunidad Yatzaputzan		
• SUBORDINADO A(PUESTO):			_____
• PREPARADO POR:	Kevin Saul Punina Sisa; Valery Damaris Tapuy Alvarado.		(Responsable-Subproceso o Proceso)
• NÚMERO DE OCUPANTES EXISTENTES:	1		_____ (Superior Inmediato)
• VALORACIÓN DEL PUESTO	**CODIFICACIÓN:** **PUNTOS:**		Ocupante Aleatorio

B. MISIÓN DEL PUESTO
Realizar la captación de recursos financieros de los socios actuales y la vinculación de nuevos socios potenciales de la cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda., mediante depósitos a la vista, depósitos a plazo fijo e inversiones, brindando atención oportuna, responsable, apegada a la normativa de la SEPS y al reglamento interno, para fortalecer la calidad de la cartera y contribuir al bienestar económico de los socios.

C. COMPETENCIAS

TÉCNICAS	**NIVEL**	**CONDUCTUALES**	**NIVEL**
Habilidad analítica	MEDIO	Orientación de servicio	ALTO
Destreza matemática	MEDIO	Construcción de relaciones	ALTO
Expresión oral	MEDIO	Orientación a resultados	MEDIO

EXIGENCIA ACADÉMICA: Título de tercer nivel en áreas como Administración de empresas, Economía, Finanzas, Contabilidad o carreras afines. Egresados con experiencia comprobada en captación o gestión de inversiones.

EXPERIENCIA: Mínimo 1 año en captación de recursos, asesoría financiera o productos de ahorro e inversión

ESPECIFICIDAD: Captación de clientes, atención a clientes, negociación

CAPACITACIÓN:

- Técnica de ventas y negociación.
- Microsoft Excel, básico
- Atención y servicio al cliente.

PAQUETES INFORMÁTICOS:

NOMBRES

- Ofimática Empresarial Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint) – ***BÁSICO***
- Microsoft Excel – ***INTERMEDIO***
- Power BI Business Intelligence – ***INTERMEDIO***
- Outlook – ***BÁSICO***

IDIOMA

- Español – ***AVANZADO***
- Kichwa **–** ***INTERMEDIO***

D. PRINCIPALES ÁREAS DE RESPONSABILIDAD

REF.	RESULTADO FINAL ESPERADO	ACCIONES PRINCIPALES	INDICADORES DE LOGRO
1	Captar recursos financieros según la meta mensual mediante la identificación de interesados, la promoción de productos de ahorro e inversión y el seguimiento de captaciones, para fortalecer la base de recursos de la cooperativa.	• Identificar socios o personas interesadas en ahorrar o invertir. • Promocionar los productos de captación e inversión disponibles. • Contactar a socios inactivos para reactivar sus ahorros. • Dar seguimiento a las metas de captación semanalmente. • Reportar al jefe de crédito el avance de captación mensual.	• Monto captado/monto planificado *100 • N° de cuentas abiertas/meta de cuentas nuevas
2	Fidelizar la cartera de socios ahorristas mediante el contacto periódico, la información sobre beneficios y la gestión de renovaciones, para asegurar la permanencia de los recursos en la institución.	• Mantener contacto periódico con los socios ahorristas. • Informar a los socios sobre beneficios y rendimientos de sus inversiones. • Ofrecer productos adicionales según el perfil de cada socio. • Gestionar la renovación de inversiones antes de su vencimiento. • Atender oportunamente cualquier consulta o inquietud del socio.	• N° de socios que renuevan su inversión/total de inversiones • N° de socios con más de un producto/total de socios atendidos
3	Realizar la apertura correcta de cuentas y contratos mediante la verificación documental, la explicación clara de condiciones y el registro preciso en el sistema, para garantizar la integridad de la información y la satisfacción del socio.	• Verificar la documentación completa del socio antes de abrir la cuenta. • Explicar claramente al socio las condiciones del producto contratado. • Registrar correctamente los datos del socio en el sistema. • Revisar que el contrato esté bien llenado y firmado por el socio. • Corregir cualquier error antes de enviar al área correspondiente.	• N° de contratos devueltos por errores/total de contratos *100 • N° de expedientes completos/total de expedientes tramitados *100

4	Vincular nuevos socios mediante visitas, llamadas y participación en eventos de promoción, para ampliar la base social de la cooperativa.	• Realizar visitas o llamadas a personas no socias para captarlas. • Participar en ferias, eventos o actividades de promoción institucional. • Orientar a los posibles clientes al área de crédito según sus necesidades. • Apoyar a los posibles clientes hasta finalizar su vinculación a la institución. • Registrar a los nuevos socios vinculados en el reporte mensual.	• N° de nuevos socios vinculados/meta de socios nuevos *100
5	Cumplir la normativa en todas las operaciones de captación e inversión mediante la aplicación del reglamento interno, la debida diligencia y el reporte de operaciones inusuales, para evitar sanciones y proteger a la institución.	• Aplicar el reglamento interno en cada apertura de cuenta o contrato. • Verificar el cumplimiento de las políticas de debida diligencia del socio. • Reportar operaciones inusuales a la Dirección Jurídica. • Participar en capacitaciones sobre normativa de captación. • Mantener los expedientes ordenados y actualizados.	• N° de operaciones sin observaciones/total de operaciones realizadas *100 • N° de capacitaciones asistidas/total de capacitaciones convocadas *100

E. INICIATIVA Y AUTONOMÍA

REF.	QUÉ SITUACIONES ENFRENTA EL PUESTO CON RELACIÓN AL ÁREA DE RESPONSABILIDAD	CONOCIMIENTOS (ESPECÍFICOS) QUE SE NECESITAN PARA EL DESARROLLO DE ESTA ACTIVIDAD	DECISIONES AUTÓNOMAS
1	Captar recursos financieros según la meta mensual mediante la identificación de interesados, la promoción de productos de ahorro e inversión y el seguimiento de captaciones, para fortalecer la base de recursos de la cooperativa.	• Productos de captación e inversión de la institución. • Técnicas de ventas y captación de clientes. • Tasa de interés y condiciones del mercado financiero local.	No
2	Fidelizar la cartera de socios ahorristas mediante el contacto periódico, la información sobre beneficios y la gestión de renovaciones, para asegurar la permanencia de los recursos en la institución.	• Técnicas de fidelización y atención al cliente. • Condiciones y beneficios de los productos de ahorro e inversión. • Manejo del sistema de vencimientos y renovaciones.	No
3	Realizar la apertura correcta de cuentas y contratos mediante la verificación documental, la explicación clara de condiciones y el registro preciso en el sistema, para garantizar la integridad de la información y la satisfacción del socio.	• Requisitos documentales para apertura de cuentas y contratos. • Procedimientos internos de vinculación de socios. • Normativa de debida diligencia y prevención de LA/FT.	No

4	Vincular nuevos socios mediante visitas, llamadas y participación en eventos de promoción, para ampliar la base social de la cooperativa.	• Técnicas para atraer y captar nuevos socios. • Beneficios y ventajas competitivas de la institución. • Habilidades de comunicación y persuasión.	No
5	Cumplir la normativa en todas las operaciones de captación e inversión mediante la aplicación del reglamento interno, la debida diligencia y el reporte de operaciones inusuales, para evitar sanciones y proteger a la institución.	• Reglamento interno de captación e inversión. • Normativa de prevención de LA/FT. • Procedimientos de reporte de operaciones inusuales.	No

F. AYUDAS DEL PUESTO

- Infraestructura física.
- Tecnología y sistemas.
- Información y normativa.
- Soporte operativo y documental.
- Recursos comerciales y de relacionamiento.

G. RELACIONES INTERNAS (CLIENTES Y PROVEEDORES):

CON QUIÉN	NATURALEZA O PROPÓSITO
Jefe de crédito	Reporte de captaciones, cumplimiento de metas y recepción de instrucciones.
Asesor de Crédito	Coordinación para la vinculación de socios que requieren productos crediticios y de captación.
Dirección Administrativo Financiero	Coordinación para el registro contable de depósitos y retiros.
Dirección de TICS	Soporte en el uso del sistema Core financiero para apertura y gestión de cuentas.

H. RELACIONES EXTERNOS (CLIENTES Y PROVEEDORES)

CON QUIÉN	NATURALEZA O PROPÓSITO
Socios ahorristas e inversores	Asesoramiento, apertura de cuentas y fidelización de socios captadores
Comunidades y grupos asociativos	Promoción de productos pasivos y captación de nuevos socios
COSEDE	Información sobre cobertura del seguro de depósitos para socios

Nota: Elaborado por Kevin Punina, Valery Tapuy

Fuente: Adaptado del libro Implementación de los subsistemas de talento humano, en la Corporación Gruppo Salinas de la Provincia Bolívar. (Gavilánez Cárdenas et al., 2025a),Universidad Estatal de Bolívar. https://editorial.ueb.edu.ec/index.php/EDITORIAL/catalog/book/68

Asesor de cobranza

Tabla 26.

Descriptivo de cargos – Asesor de cobranza

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			**APROBACIONES**
• MACROPROCESO	Agregador de Valor		**FECHA ÚLTIMA APROBACIÓN**
• PROCESO	Dirección de Crédito e Inversión		
• SUBPROCESO	Crédito e Inversión		_____
• PUESTO	Asesor de Cobranza		**APROBADO POR (firmas)**
• LOCALIZACIÓN GEOGRAF.	Matriz, comunidad Yatzaputzan		
• SUBORDINADO A(PUESTO):			_____
• PREPARADO POR:	Kevin Saul Punina Sisa; Valery Damaris Tapuy Alvarado.		(Responsable-Subproceso o Proceso)
• NÚMERO DE OCUPANTES EXISTENTES:	1		_____ (Superior Inmediato)

• VALORACIÓN DEL PUESTO	**CODIFICACIÓN:** **PUNTOS:**		Ocupante Aleatorio

B. MISIÓN DEL PUESTO
Ejecutar la cobranza preventiva, extrajudicial y en mora de la cartera de crédito asignada de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Warmikunapak Rikchari Ltda., mediante estrategias de negociación y recuperación, en cumplimiento de la normativa de la SEPS y las políticas internas, para minimizar el índice de morosidad y contribuir a la sostenibilidad financiera de la institución y al mantenimiento de la relación con los socios.

C. COMPETENCIAS			
TÉCNICAS	**NIVEL**	**CONDUCTUALES**	**NIVEL**
Identificación de problemas	MEDIO	Orientación a resultados	ALTO
Expresión Oral	MEDIO	Flexibilidad	ALTO
Juicio y toma de decisiones	MEDIO	Construcción de relaciones	MEDIO

EXIGENCIA ACADÉMICA: Título de tercer nivel en áreas como Administración de empresas, Economía, Finanzas, Derecho o carreras afines.

EXPERIENCIA: Mínimo 1 año en gestión de cobranza, recuperación de cartera vencida o negociación de deudas.

ESPECIFICIDAD: Actividades de cobranza y servicio al cliente.

CAPACITACIÓN:

- Negociación.
- Atención y servicio al cliente.
- Microsoft Excel, básico

PAQUETES INFORMÁTICOS:

NOMBRES

- Ofimática Empresarial Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint) – ***BÁSICO***
- Microsoft Excel – ***INTERMEDIO/AVANZADO***
- Outlook – ***BÁSICO***

IDIOMA

- Español – ***AVANZADO***
- Kichwa **– *INTERMEDIO***

D. PRINCIPALES ÁREAS DE RESPONSABILIDAD

REF.	RESULTADO FINAL ESPERADO	ACCIONES PRINCIPALES	INDICADORES DE LOGRO
1	Reducir el índice de morosidad mediante la revisión diaria de la cartera vencida, la priorización de casos críticos y la ejecución de gestiones oportunas, para preservar la calidad de la cartera crediticia.	• Revisar diariamente del reporte de cartera vencida asignada. • Priorizar los casos de mayor monto o mayor tiempo de vencimiento. • Ejecutar gestiones de cobro oportunas antes de que la mora aumente. • Coordinar con el jefe de crédito las estrategias de recuperación. • Hacer seguimiento continuo hasta lograr el pago o acuerdo.	• N° de créditos vencidos recuperados/total de créditos vencidos • Monto recuperado/total de cartera vencida asignada *100
2	Recuperar la cartera vencida mediante el contacto directo con el socio en mora, la negociación de planes de pago y el registro de gestiones, para minimizar las pérdidas financieras.	• Contactar al socio en mora por llamada, mensaje o visita. • Negociar con el socio la forma y fecha de pago. • Proponer planes de pago viables según la situación del socio. • Registrar cada gestión realizada con su resultado en el sistema. • Escalar a la Dirección Jurídica los casos sin solución.	• N° de socios que pagaron/total de socios en mora contactados
3	Documentar todas las gestiones de cobranza mediante el registro en el sistema, la actualización de historiales y la elaboración de reportes, para contar con evidencia de las acciones realizadas.	• Registrar en el sistema cada gestión realizada al socio en mora. • Anotar fecha, medio de contacto y resultado de cada gestión. • Mantener actualizado el historial de cada caso en seguimiento. • Elaborar reportes periódicos de gestión para el jefe de crédito. • Archivar los documentos de acuerdos de pago firmados por el socio.	• N° de expedientes de cobranza completos/total de casos asignados

4	Notificar a los socios en mora mediante el envío de comunicaciones escritas, llamadas y visitas domiciliarias, para informar sobre su situación y promover el pago.	• Enviar notificaciones escritas a socios con cartera vencida. • Realizar llamadas de aviso antes y después del vencimiento. • Visitar al socio en su domicilio o negocio cuando no hay respuesta. • Registrar la entrega o intento de entrega de cada notificación. • Escalar el caso si el socio no responde tras varias notificaciones.	• N° de socios notificados/total de socios en mora • N° de socios que respondieron tras las notificaciones/total de socios notificados
5	Escalar a la Dirección Jurídica los casos sin solución extrajudicial mediante la preparación de expedientes completos, para iniciar el proceso legal de recuperación.	• Identificar los casos sin solución tras agotar la gestión extrajudicial. • Preparar el expediente completo del socio para trasladar a la Dirección Jurídica. • Coordinar con el Director Jurídico la entrega formal del caso. • Registra el traspaso del caso en el sistema con fecha y documentación. • Dar seguimiento al estado del caso una vez en manos de la Dirección Jurídica.	• N° de casos escalados/total de casos en mora

E. INICIATIVA Y AUTONOMÍA

REF.	QUÉ SITUACIONES ENFRENTA EL PUESTO CON RELACIÓN AL ÁREA DE RESPONSABILIDAD	CONOCIMIENTOS (ESPECÍFICOS) QUE SE NECESITAN PARA EL DESARROLLO DE ESTA ACTIVIDAD	DECISIONES AUTÓNOMAS
1	Reducir el índice de morosidad mediante la revisión diaria de la cartera vencida, la priorización de casos críticos y la ejecución de gestiones oportunas, para preservar la calidad de la cartera crediticia.	• Manejo del sistema de cartera y reportes de morosidad. • Técnicas de recuperación y cobro de cartera vencida. • Reglamento interno de cobranza y políticas de mora.	No
2	Recuperar la cartera vencida mediante el contacto directo con el socio en mora, la negociación de planes de pago y el registro de gestiones, para minimizar las pérdidas financieras.	• Técnicas de negociación y manejo de objeciones. • Políticas internas de refinanciamiento y planes de pago • Manejo de herramientas de comunicación y seguimiento.	No
3	Documentar todas las gestiones de cobranza mediante el registro en el sistema, la actualización de historiales y la elaboración de reportes, para contar con evidencia de las acciones realizadas.	• Manejo del sistema informático de cobranza de la institución. • Procedimientos internos de registro y documentación de gestiones. • Organización y manejo de expedientes físicos y digitales.	No

4	Notificar a los socios en mora mediante el envío de comunicaciones escritas, llamadas y visitas domiciliarias, para informar sobre su situación y promover el pago.	• Procedimientos internos de notificación y cobro extrajudicial. • Redacciones de notificaciones formales de cobranza. • Normativas sobre notificaciones en sector financiero.	No
5	Escalar a Dirección jurídica los casos sin solución extrajudicial mediante la preparación de expedientes completos, para iniciar el proceso legal de recuperación.	• Criterios internos para determinar cuándo escalar un casi a jurídico. • Requisitos documentales para trasladar un caso a la Dirección jurídica. • Proceso básico de gestión jurídica y coactiva de la institución.	Si

F. AYUDAS DEL PUESTO

- Infraestructura física.
- Tecnología y sistemas.
- Información y normativa.
- Soporte operativo y documental.
- Recursos de negociación y comunicación.

G. RELACIONES INTERNAS (CLIENTES Y PROVEEDORES):

CON QUIÉN	NATURALEZA O PROPÓSITO
Jefe de crédito	Reporte de gestiones de cobranza, planes de pago y escalamiento de casos críticos.
Asesor de crédito	Coordinación para el seguimiento de socios con crédito en riesgo de mora.
Dirección Jurídica	Derivación de casos de mora grave para inicio de proceso legal o judicial.
Dirección Administrativo Financiero	Coordinación para registro de pagos, abonos y castigo de cartera irrecuperable.

H. RELACIONES EXTERNOS (CLIENTES Y PROVEEDORES)

CON QUIÉN	NATURALEZA O PROPÓSITO
Socios deudores en mora	Negociación directa para acuerdos de pago y recuperación de cartera
Garantes y avalistas	Gestión de cobranza ante garantes en caso de incumplimiento del socio principal
Dir. Jurídico externo/notarías	Coordinación de notificaciones legales y procesos de cobro judicial.

Nota: Elaborado por Kevin Punina, Valery Tapuy

Fuente: Adaptado del libro Implementación de los subsistemas de talento humano, en la Corporación Gruppo Salinas de la Provincia Bolívar. (Gavilánez Cárdenas et al., 2025a),Universidad Estatal de Bolívar. https://editorial.ueb.edu.ec/index.php/EDITORIAL/catalog/book/68

Atención al cliente/Socio

Tabla 27.

Descriptivo de cargos – Atención al cliente/Socio

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			**APROBACIONES**
• MACROPROCESO	Apoyo		**FECHA ÚLTIMA APROBACIÓN**
• PROCESO	Dirección de Crédito e Inversión		
• SUBPROCESO	Crédito e Inversión		_____
• PUESTO	Atención al cliente/Socio		**APROBADO POR (firmas)**
• LOCALIZACIÓN GEOGRAF.	Matriz, comunidad Yatzaputzan		
• SUBORDINADO A(PUESTO):			_____
• PREPARADO POR:	Kevin Saul Punina Sisa; Valery Damaris Tapuy Alvarado.		(Responsable-Subproceso o Proceso)
• NÚMERO DE OCUPANTES EXISTENTES:	1		_____
			(Superior Inmediato)
• VALORACIÓN DEL PUESTO	**CODIFICACIÓN:** **PUNTOS:**		Ocupante Aleatorio

B. MISIÓN DEL PUESTO
Realizar la atención personalizada, oportuna y de calidad a los socios y usuarios de la cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda., orientándolos sobre los productos, servicios financieros disponibles, gestionando sus solicitudes, quejas y reclamos, apoyando procesos de vinculación y apertura de productos, conforme a las políticas internas y a la normativa SEPS, para garantizar una experiencia positiva del socio, fortalecer la fidelización y contribuir al crecimiento de la base societaria.

C. COMPETENCIAS			
TÉCNICAS	**NIVEL**	**CONDUCTUALES**	**NIVEL**
Comprensión oral	ALTO	Orientación de servicio	ALTO
Expresión oral	ALTO	Construcción de relaciones	ALTO
Recopilación de información	MEDIO	Trabajo en equipo	MEDIO

EXIGENCIA ACADÉMICA: Título Técnico en Administración de Empresas, Marketing, Finanzas, comunicación o carreras afines.

EXPERIENCIA: Mínimo 6 meses a 1 año en cargos de atención al cliente, servicio al usuario o ventas.

ESPECIFICIDAD: Atención al cliente, resolución de inquietudes.

CAPACITACIÓN:

- Atención y servicio al cliente.
- Técnicas de ventas.
- Técnicas de comunicación.
- Manejo de conflictos.

PAQUETES INFORMÁTICOS:

NOMBRES

- Ofimática Empresarial Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint) – ***BÁSICO***
- Microsoft Excel – ***BÁSICO***
- Computación – ***BÁSICO***
- Outlook – ***BÁSICO***

IDIOMA

- Español – ***AVANZADO***
- Kichwa **–** ***INTERMEDIO***

D. PRINCIPALES ÁREAS DE RESPONSABILIDAD

REF.	RESULTADO FINAL ESPERADO	ACCIONES PRINCIPALES	INDICADORES DE LOGRO
1	Brindar atención oportuna y de calidad a socios y clientes mediante la recepción y orientación sobre productos y servicios, la información clara de requisitos y condiciones, y la derivación a otras direcciones, para garantizar su satisfacción y fidelización.	• Recibir y orientar a los socios sobre los productos y servicios de la cooperativa. • Brindar información clara y precisa sobre requisitos y condiciones. • Mantener una actitud cordial y profesional en todo momento. • Gestionar la derivación a otras direcciones según las necesidades del socio. • Registrar las consultas y atenciones realizadas a los socios.	• N° de socios satisfechos/total de socios atendidos • N° de quejas recibidas/total de socios atendidos
2	Gestionar las quejas, reclamos y sugerencias de los socios mediante la recepción formal, el registro y la documentación, el seguimiento para su resolución en plazos establecidos y la comunicación de la resolución, para garantizar una respuesta efectiva y oportuna.	• Recibir formalmente las quejas, reclamos y sugerencias de los socios. • Registrar y documentar cada queja o reclamo recibido. • Dar seguimiento a la resolución de los reclamos en los plazos establecidos. • Comunicar al socio la resolución de su queja o reclamo. • Reportar a la Gerencia General los reclamos recurrentes o de mayor impacto.	• N° de quejas resueltas a tiempo/total de quejas recibidas • N° de quejas escaladas/total de quejas recibidas
3	Apoyar en la vinculación y apertura de productos para socios mediante la orientación sobre productos de ahorro, inversión y crédito, la verificación de documentación y la coordinación con direcciones correspondientes, para facilitar el acceso a los servicios financieros.	• Orientar a los socios sobre los productos de ahorro, inversión y crédito. • Apoyar en el proceso de apertura de cuentas y contratación de productos. • Verificar que la documentación del socio esté completa y correcta. • Coordinar con las direcciones correspondientes el proceso de vinculación. • Mantener un registro de los socios vinculados y productos contratados.	• N° de socios vinculados/meta de vinculación • N° de contratos completos/total de contratos tramitados

4	Actualizar datos y expedientes de socios mediante la solicitud y verificación de actualizaciones, el registro en el sistema y el mantenimiento de expedientes completos, para asegurar la calidad y confiabilidad de la información de los socios.	• Solicitar y verificar la actualización de datos de los socios. • Registrar las actualizaciones en el sistema de la institución. • Mantener los expedientes de socios completos y actualizados. • Apoyar en la depuración y archivo de expedientes de socios.	• N° de socios con datos actualizados/total de socios • N° de expedientes completos/total de expedientes revisados
5	Fidelizar a los socios y promover productos mediante llamadas o visitas de seguimiento, la promoción de nuevos productos y la participación en actividades de captación, para fortalecer la relación con los socios y ampliar la base social.	• Realizar llamadas o visitas de seguimiento a socios para fortalecer la relación. • Promocionar nuevos productos y servicios a los socios existentes. • Identificar oportunidades de mejora en la atención a los socios. • Participar en actividades de promoción y captación de nuevos socios. • Apoyar en la organización de eventos para socios y comunidades.	• N° de socios fidelizados/total de socios atendidos • N° de productos ofrecidos a socios/total de productos disponibles

E. INICIATIVA Y AUTONOMÍA

REF.	QUÉ SITUACIONES ENFRENTA EL PUESTO CON RELACIÓN AL ÁREA DE RESPONSABILIDAD	CONOCIMIENTOS (ESPECÍFICOS) QUE SE NECESITAN PARA EL DESARROLLO DE ESTA ACTIVIDAD	DECISIONES AUTÓNOMAS
1	Brindar atención oportuna y de calidad a socios y clientes mediante la recepción y orientación sobre productos y servicios, la información clara de requisitos y condiciones, y la derivación a otras direcciones, para garantizar su satisfacción y fidelización.	• Técnicas de atención y manejo de quejas. • Productos y servicios financieros de la institución. • Habilidades de comunicación y escucha activa.	No
2	Gestionar las quejas, reclamos y sugerencias de los socios mediante la recepción formal, el registro y la documentación, el seguimiento para su resolución en plazos establecidos y la comunicación de la resolución, para garantizar una respuesta efectiva y oportuna.	• Procedimientos internos de gestión de quejas y reclamos. • Técnicas de resolución de conflictos. • Normativa de protección al socio.	No
3	Apoyar en la vinculación y apertura de productos para socios mediante la orientación sobre productos de ahorro, inversión y crédito, la verificación de documentación y la coordinación con direcciones correspondientes, para facilitar el acceso a los servicios financieros.	• Requisitos y procedimientos de vinculación de socios. • Productos de ahorro, inversión y crédito de la institución. • Manejo del sistema de apertura de productos.	No
4	Actualizar datos y expedientes de socios mediante la solicitud y verificación de actualizaciones, el registro en el sistema y el mantenimiento de expedientes completos, para asegurar la calidad y confiabilidad de la información de los socios.	• Procedimientos de actualización de datos y expedientes. • Manejo del sistema de gestión de socios. • Organización y archivo de documentación.	No

5	Fidelizar a los socios y promover productos mediante llamadas o visitas de seguimiento, la promoción de nuevos productos y la participación en actividades de captación, para fortalecer la relación con los socios y ampliar la base social.	• Técnicas de fidelización y ventas de servicios. • Beneficios y ventajas de los productos de la institución. • Habilidades de comunicación y persuasión.	No

F. AYUDAS DEL PUESTO

- Infraestructura física.
- Tecnología y sistemas.
- Información y normativa.
- Gestión documental y archivo.
- Equipos materiales de oficina.

G. RELACIONES INTERNAS (CLIENTES Y PROVEEDORES):

CON QUIÉN	NATURALEZA O PROPÓSITO
• Gerencia General	• Reporte de actividades de atención al socio, entrega de reportes periódicos y recepción de directrices institucionales.
• Asesor de crédito	• Derivación de socios interesados en productos crediticios y coordinación de información para trámites de créditos.
• Asesor de Captación e Inversión	• Derivación de socios interesados en productos de ahorro y captación, y apoyo en procesos de apertura de cuentas.
• Cajeros/as	• Coordinación de la atención al socio en ventanilla y derivación para transacciones de depósitos, retiros y pagos.
• Oficial de Cumplimiento	• Reporte de operaciones inusuales detectadas durante la atención y cumplimiento de debida diligencia en vinculación.

H. RELACIONES EXTERNOS (CLIENTES Y PROVEEDORES)

CON QUIÉN	NATURALEZA O PROPÓSITO
• Socios actuales de la Cooperativa	• Atención de consultas, solicitudes, quejas y reclamos; orientación sobre productos y servicios financieros.
• Socios potenciales/Público en general	• Información sobre requisitos para la vinculación, productos disponibles e incorporación como nuevos socios.
• Comunidades y organización del área de influencia	• Difusión de productos y servicios de la cooperativa en el marco de actividades comunitarias o ferias.
• SEPS	• Cumplimiento de normativa de protección al socio y atención de requerimientos cuando corresponda.

Nota: Elaborado por Kevin Punina, Valery Tapuy

Fuente: Adaptado del libro Implementación de los subsistemas de talento humano, en la Corporación Gruppo Salinas de la Provincia Bolívar. (Gavilánez Cárdenas et al., 2025a),Universidad Estatal de Bolívar. https://editorial.ueb.edu.ec/index.php/EDITORIAL/catalog/book/68

Director de Marketing

Tabla 28.

Descriptivo de cargos – Director de Marketing

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			**APROBACIONES**
• MACROPROCESO	Agregador de Valor		**FECHA ÚLTIMA APROBACIÓN**
• PROCESO	Dirección de Marketing		
• SUBPROCESO	Marketing		_____
• PUESTO	Director de Marketing		**APROBADO POR (firmas)**
• LOCALIZACIÓN GEOGRAF.	Matriz, comunidad Yatzaputzan		
• SUBORDINADO A(PUESTO):	Asistente de Marketing		_____
• PREPARADO POR:	Kevin Saul Punina Sisa; Valery Damaris Tapuy Alvarado.		(Responsable-Subproceso o Proceso)
• NÚMERO DE OCUPANTES EXISTENTES:	1		_____ (Superior Inmediato)

• VALORACIÓN DEL PUESTO	**CODIFICACIÓN:** **PUNTOS:**		Ocupante Aleatorio

B. MISIÓN DEL PUESTO

Coordinar y ejecutar las estrategias de marketing institucional de la Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda., en alineación con los objetivos estratégicos institucionales y su enfoque intercultural para posicionar la imagen cooperativa, promover los productos y servicios financieros, fortalecer la relación con los socios y comunidades e incrementar la base social.

C. COMPETENCIAS

TÉCNICAS	**NIVEL**	**CONDUCTUALES**	**NIVEL**
Pensamiento estratégico	ALTO	Iniciativa	ALTO
Generación de ideas	ALTO	Construcción de relaciones	ALTO
Planificación y gestión	ALTO	Orientación a resultados	ALTO

EXIGENCIA ACADÉMICA: Título de tercer nivel en áreas como Administración de empresas, Marketing, Comunicación Organizacional o carreras afines.

EXPERIENCIA: Mínimo 3 años en cargos relacionados con marketing, comunicación o gestión de marca.

ESPECIFICIDAD: Estrategias de marketing, posicionamiento de marca.

CAPACITACIÓN:

- Creación, diseño y desarrollo de sitios web.
- Publicidad Digital.
- Inteligencia Artificial.
- Ciberseguridad
- Liderazgo.

PAQUETES INFORMÁTICOS:

NOMBRES

- Ofimática Empresarial Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint) – ***INTERMEDIO***
- Curso de computación en la nube – ***BÁSICO***
- Microsoft Excel – ***INTERMEDIO***
- Power BI Business Intelligence – ***AVANZADO***
- Diseño gráfico digital – ***INTERMEDIO***
- Outlook – ***BÁSICO***
- Inteligencia Artificial – ***INTERMEDIO***

IDIOMA

- Español – ***AVANZADO***
- Kichwa **– *INTERMEDIO***

D. PRINCIPALES ÁREAS DE RESPONSABILIDAD

REF	RESULTADO FINAL ESPERADO	ACCIONES PRINCIPALES	INDICADORES DE LOGRO
1	Posicionar la imagen institucional mediante la definición de una imagen corporativa coherente, la gestión de la reputación y la evaluación periódica del reconocimiento de la marca, para fortalecer la presencia de la cooperativa en el mercado.	• Definir y mantener una imagen corporativa coherente en todos los canales • Supervisar que todas las comunicaciones reflejen los valores de la institución. • Gestionar la reputación institucional ante socios, medios y comunidad. • Coordinar actividades de responsabilidad social que fortalezcan la imagen. • Evaluar periódicamente el nivel de reconocimiento de la marca.	• N° de personas que reconocen la marca/total de personas encuestadas
2	Incrementar la base social mediante el diseño de estrategias de captación, la coordinación de campañas de vinculación y la medición de impacto, para ampliar la cartera de socios de la cooperativa.	• Diseñar estrategias de captación de nuevos socios. • Coordinar campañas de vinculación con el equipo comercial. • Identificar segmentos de mercado con mayor potencial de crecimiento. • Medir el impacto de cada campaña en la captación de nuevos socios. • Proponer incentivos o beneficios para atraer nuevos socios.	• N° de socios captados/metas de socios nuevos • N° de socios nuevos por campañas/total de socios captados
3	Ejecutar el Plan Anual de Marketing mediante la planificación, coordinación con direcciones y monitoreo de actividades, para cumplir con los objetivos estratégicos de la institución.	• Elaborar el Plan Anual de marketing. • Coordinar con todas las Direcciones la ejecución de las actividades planificadas. • Monitorear el avance del plan mensualmente. • Ajustar el plan ante cambios del entorno o necesidades institucionales. • Presentar a la Gerencia General los resultados del plan periódicamente.	• N° de actividades ejecutadas/total de actividades planificadas • Presupuesto ejecutado /presupuesto asignado

4	Mantener una presencia digital activa mediante la actualización de redes sociales y páginas web, la publicación de contenido relevante y el monitoreo de interacciones, para fortalecer la comunicación con los socios y a comunidad.	• Mantener actualizadas las redes sociales y página web institucional. • Publicar contenido relevante y atractivo de forma regular. • Monitorear los comentarios y mensajes en canales digitales. • Medir el alcance e interacción de cada publicación. • Proponer mejoras en la estrategia digital según los resultados obtenidos.	• N° de publicaciones realizadas/total de publicaciones planificadas *100 • N° de seguidores nuevos/metas de seguidores *100
5	Evaluar las campañas de productos mediante la planificación con objetivos claros, la medición de resultados y la documentación de aprendizaje, para optimizar futuras inversiones en marketing.	• Planificar cada campaña con objetivos, público objetivo y presupuesto claro. • Coordinar con las direcciones comerciales el lanzamiento de cada campaña. • Medir los resultados de cada campaña al finalizar su ejecución. • Comparar los resultados obtenidos vs los objetivos planteados. • Documentar los aprendizajes de cada campaña para mejorar las siguientes.	• N° de campañas que cumplieron su objetivo/total de campañas realizadas *100

E. INICIATIVA Y AUTONOMÍA

REF	QUÉ SITUACIONES ENFRENTA EL PUESTO CON RELACIÓN AL ÁREA DE RESPONSABILIDAD	CONOCIMIENTOS (ESPECÍFICOS) QUE SE NECESITAN PARA EL DESARROLLO DE ESTA ACTIVIDAD	DECISIONES AUTÓNOMAS
1	Posicionar la imagen institucional mediante la definición de una imagen corporativa coherente, la gestión de la reputación y la evaluación periódica del reconocimiento de la marca, para fortalecer la presencia de la cooperativa en el mercado.	• Branding y gestión de imagen corporativa. • Manejo de crisis de comunicación. • Herramientas de medición de reputación e imagen de marca.	Si
2	Incrementar la base social mediante el diseño de estrategias de captación, la coordinación de campañas de vinculación y la medición de impacto, para ampliar la cartera de socios de la cooperativa.	• Segmentación y análisis de mercado. • Estrategias de captación y vinculación de socios. • Indicadores de crecimiento y análisis de resultados comerciales.	Si
3	Ejecutar el Plan Anual de Marketing mediante la planificación, coordinación con direcciones y monitoreo de actividades, para cumplir con los objetivos estratégicos de la institución.	• Planificación estratégica y operativa de marketing. • Gestión de presupuesto y recursos. • Metodologías de seguimiento y evaluación de planes.	Si
4	Mantener una presencia digital activa mediante la actualización de redes sociales y páginas web, la publicación de contenido relevante y el monitoreo de interacciones, para fortalecer la comunicación con los socios y a comunidad.	• Marketing digital y manejo de redes sociales. • Creación y gestión de contenido digital. • Herramientas de analítica digital y métricas de rendimiento.	Si

5	Evaluar las campañas de productos mediante la planificación con objetivos claros, la medición de resultados y la documentación de aprendizaje, para optimizar futuras inversiones en marketing.	• Diseño y evaluación de campañas publicitarias. • Métricas de efectividad de campañas de marketing. • Herramientas de análisis de retorno sobre inversión publicitaria.	Si

F. AYUDAS DEL PUESTO
• Infraestructura física. • Tecnología y sistemas. • Información estratégica y normativa. • Soporte operativo y humano. • Recursos financieros y presupuestarios.

G. RELACIONES INTERNAS (CLIENTES Y PROVEEDORES):	
CON QUIÉN	**NATURALEZA O PROPÓSITO**
Gerente General	Reporte de gestión, aprobación del plan de marketing y alineación estratégica.
Asistente de marketing	Supervisión, asignación de tareas y seguimiento de la ejecución de campañas.
Dirección de Crédito e Inversión	Coordinación de campañas de promoción de productos crediticios y de captación.
Dirección Administrativo Financiero	Gestión del presupuesto de marketing y aprobación de gastos publicitarios.
Dirección de Talento Humano	Coordinación de actividades institucionales, comunicación interna y eventos del personal.

H. RELACIONES EXTERNOS (CLIENTES Y PROVEEDORES)	
CON QUIÉN	**NATURALEZA O PROPÓSITO**
Socios y comunidades	Vinculación, fidelización y promoción de la imagen cooperativa.
Medios de comunicación locales	Difusión de campañas, noticias institucionales y eventos de la cooperativa.
Proveedores de diseño y publicidad	Contratación y supervisión de materiales publicitarios e impresos.

Nota: Elaborado por Kevin Punina, Valery Tapuy

Fuente: Adaptado del libro Implementación de los subsistemas de talento humano, en la Corporación Gruppo Salinas de la Provincia Bolívar. (Gavilánez Cárdenas et al., 2025a),Universidad Estatal de Bolívar. https://editorial.ueb.edu.ec/index.php/EDITORIAL/catalog/book/68

Asistente de Marketing

Tabla 29.

Descriptivo de cargos – Asistente de Marketing

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			**APROBACIONES**
• MACROPROCESO	Agregador de Valor		**FECHA ÚLTIMA APROBACIÓN**
• PROCESO	Dirección de Marketing		_____
• SUBPROCESO	Marketing		**APROBADO POR (firmas)**
• PUESTO	Asistente de Marketing		
• LOCALIZACIÓN GEOGRAF.	Matriz, comunidad Yatzaputzan		_____
• SUBORDINADO A(PUESTO):			(Responsable-Subproceso o Proceso)
• PREPARADO POR:	Kevin Saul Punina Sisa; Valery Damaris Tapuy Alvarado.		
• NÚMERO DE OCUPANTES EXISTENTES:	1		_____ (Superior Inmediato)

• VALORACIÓN DEL PUESTO	**CODIFICACIÓN:** **PUNTOS:**		Ocupante Aleatorio

B. MISIÓN DEL PUESTO
Realizar actividades de apoyo a la Dirección de Marketing de la cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda., mediante la producción de contenido digital, manejo de redes sociales, diseño de material promocional y apoyo logístico en eventos, para contribuir al posicionamiento de la imagen institucional y al crecimiento de la base social.

C. COMPETENCIAS

TÉCNICAS	**NIVEL**	**CONDUCTUALES**	**NIVEL**
Recopilación de información	BAJO	Orientación de servicio	MEDIO
Expresión oral y escrita	MEDIO	Aprendizaje continuo	MEDIO
Organización de la información	MEDIO	Trabajo en equipo	MEDIO

EXIGENCIA ACADÉMICA: Título de tercer nivel en áreas como Marketing, Comunicación Organizacional, Administración de Empresas o carreras afines.

EXPERIENCIA: Mínimo 1 año en cargos relacionados con marketing, comunicación o gestión de marca.

ESPECIFICIDAD: Ejecución de campañas publicitarias y manejo de redes sociales.

CAPACITACIÓN:

- Marketing Digital.
- Diseño y desarrollo de contenido digital.
- Atención y servicio al cliente.
- Ciberseguridad.

PAQUETES INFORMÁTICOS:

NOMBRES

- Ofimática Empresarial Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint) – ***INTERMEDIO***
- Microsoft Excel – ***BÁSICO***
- Curso de computación en la nube – ***BÁSICO***
- Diseño gráfico digital – ***BÁSICO***
- Inteligencia artificial – ***BÁSICO***
- Outlook – ***BÁSICO***

IDIOMA

- Español – ***AVANZADO***
- Kichwa – ***INTERMEDIO***

D. PRINCIPALES ÁREAS DE RESPONSABILIDAD

REF.	RESULTADO FINAL ESPERADO	ACCIONES PRINCIPALES	INDICADORES DE LOGRO
1	Mantener presencia digital activa y consistente mediante la publicación de contenido según calendario, la interacción con seguidores y el monitoreo diario, para fortalecer la comunicación institucional.	• Publicar contenido en redes sociales según el calendario establecido. • Responder mensajes y comentarios de socios en los canales digitales. • Monitorear diariamente la actividad en todas las plataformas digitales. • Proponer ideas de contenido al Director de Marketing. • Verificar que todas las publicaciones estén alineadas con la imagen institucional.	• N° de publicaciones realizadas/total de publicaciones planificadas
2	Elaborar material gráfico de calidad institucional mediante el diseño de piezas para redes sociales y campañas, aplicando la identidad visual de la cooperativa, para apoyar la comunicación y el posicionamiento de la marca.	• Diseñar piezas gráficas para redes sociales, campañas y eventos. • Aplicar correctamente los colores, las tipografías y el logo institucional en cada diseño. • Revisar y corregir el material antes de publicar o imprimirlo. • Atender solicitudes de diseño de otras direcciones con los tiempos acordados. • Archivar cada pieza gráfica elaborada en la carpeta correspondiente.	• N° de piezas aprobadas sin correcciones/ total de piezas elaboradas • N° de piezas entregadas a tiempo/ total de piezas solicitadas
3	Incrementar el crecimiento de seguidores en redes sociales mediante la publicación de contenido atractivo, el uso de etiquetas y la interacción con la audiencia, para ampliar el alcance institucional.	• Publicar contenido atractivo y relevante para el público objetivo. • Usar etiquetas y palabras clave para aumentar el alcance de las publicaciones. • Interactuar con los seguidores para generar comunidad. • Analizar qué tipo de contenido genera más seguidores nuevos. • Proponer estrategias para incrementar el alcance institucional.	• N° de seguidores nuevos /meta de seguidores nuevos

4	Organizar y mantener actualizado el archivo digital mediante la clasificación de archivos por carpetas, fechas y categorías, para facilitar el acceso y la recuperación de información.	• Organizar los archivos digitales por carpetas, fechas y categorías. • Guardar todas las piezas gráficas, fotos y videos en el repositorio institucional. • Mantener actualizado el archivo después de cada campaña o evento. • Eliminar o archivar materiales obsoletos para mantener el orden. • Facilitar el acceso al archivo a quienes lo necesiten y estén autorizados.	• N° de archivos organizados y etiquetados / total de archivos generados *100
5	Registrar y difundir eventos institucionales mediante el apoyo logístico, la toma de fotografías y la publicación de contenido, para fortalecer la imagen de la cooperativa en la comunidad.	• Apoyar en la organización logística de eventos institucionales. • Fotografiar y/o grabar los eventos para su posterior difusión. • Publicar el contenido del evento en redes sociales oportunamente. • Elaborar el resumen gráfico o la nota informativa del evento. • Archivar el material audiovisual de cada evento correctamente.	• N° de eventos difundidos/ total de eventos realizados • N° de eventos con material archivado/ total de eventos

E. INICIATIVA Y AUTONOMÍA

REF.	QUÉ SITUACIONES ENFRENTA EL PUESTO CON RELACIÓN AL ÁREA DE RESPONSABILIDAD	CONOCIMIENTOS (ESPECÍFICOS) QUE SE NECESITAN PARA EL DESARROLLO DE ESTA ACTIVIDAD	DECISIONES AUTÓNOMAS
1	Mantener presencia digital activa y consistente mediante la publicación de contenido según calendario, la interacción con seguidores y el monitoreo diario, para fortalecer la comunicación institucional.	• Manejo de redes sociales y herramientas de programación de contenido. • Redacción de textos para medios digitales • Identidad visual e imagen corporativa de la institución.	No
2	Elaborar material gráfico de calidad institucional mediante el diseño de piezas para redes sociales y campañas, aplicando la identidad visual de la cooperativa, para apoyar la comunicación y el posicionamiento de la marca.	• Diseño gráfico y manejo de herramientas como Canva, Illustrator o similares. • Principios básicos de comunicación visual.	No
3	Incrementar el crecimiento de seguidores en redes sociales mediante la publicación de contenido atractivo, el uso de etiquetas y la interacción con la audiencia, para ampliar el alcance institucional.	• Estrategias de crecimiento orgánico en redes sociales. • Análisis de métricas e indicadores digitales. • Tendencias de contenido en plataformas digitales.	No
4	Organizar y mantener actualizado el archivo digital mediante la clasificación de archivos por carpetas, fechas y categorías, para facilitar el acceso y la recuperación de información.	• Gestión y organización de archivos digitales. • Manejo de plataformas de almacenamiento en la nube. • Criterios de clasificación y nomenclatura de archivos.	No

5	Registrar y difundir eventos institucionales mediante el apoyo logístico, la toma de fotografías y la publicación de contenido, para fortalecer la imagen de la cooperativa en la comunidad.	• Eventos con poco tiempo de anticipación para preparar la difusión. • Dificultades técnicas durante el registro fotográfico o audiovisual. • Logística básica de eventos institucionales.	No

F. AYUDAS DEL PUESTO
• Infraestructura física. • Tecnología y sistemas. • Información y normativa. • Soporte operativo y documental. • Recursos para la ejecución.

G. RELACIONES INTERNAS (CLIENTES Y PROVEEDORES):	
CON QUIÉN	**NATURALEZA O PROPÓSITO**
Gerente General	Reporte de gestión, aprobación del plan de marketing y alineación estratégica.
Asistente de marketing	Supervisión, asignación de tareas y seguimiento de la ejecución de campañas.
Dirección de Crédito e Inversión	Coordinación de campañas de promoción de productos crediticios y de captación.
Dirección Administrativo Financiero	Gestión del presupuesto de marketing y aprobación de gastos publicitarios.

H. RELACIONES EXTERNOS (CLIENTES Y PROVEEDORES)	
CON QUIÉN	**NATURALEZA O PROPÓSITO**
Socios y comunidades	Vinculación, fidelización y promoción de la imagen cooperativa.
Medios de comunicación locales	Difusión de campañas, noticias institucionales y eventos de la cooperativa.
Proveedores de diseño y publicidad	Contratación y supervisión de materiales publicitarios e impresos.

Nota: Elaborado por Kevin Punina, Valery Tapuy

Fuente: Adaptado del libro Implementación de los subsistemas de talento humano, en la Corporación Gruppo Salinas de la Provincia Bolívar. (Gavilánez Cárdenas et al., 2025a),Universidad Estatal de Bolívar. https://editorial.ueb.edu.ec/index.php/EDITORIAL/catalog/book/68

Macroproceso de Apoyo

Director Jurídico

Tabla 30.

Descriptivo de cargos – Director Jurídico

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			**APROBACIONES**
• MACROPROCESO	Apoyo		FECHA ÚLTIMA APROBACIÓN
• PROCESO	Dirección Jurídica		_____
• SUBPROCESO	Jurídico		APROBADO POR (firmas)
• PUESTO	Director Jurídico		
• LOCALIZACIÓN GEOGRAF.	Matriz, comunidad Yatzaputzan		_____
• SUBORDINADO A(PUESTO):	Oficial de cumplimiento		(Responsable-Subproceso o Proceso)
• PREPARADO POR:	Kevin Saul Punina Sisa; Valery Damaris Tapuy Alvarado.		
• NÚMERO DE OCUPANTES EXISTENTES:	1		_____ (Superior Inmediato)
• VALORACIÓN DEL PUESTO	**CODIFICACIÓN:** **PUNTOS:**		Ocupante Aleatorio

B. MISIÓN DEL PUESTO
Coordinar la gestión jurídica de la cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda., brindando asesoría legal oportuna a las distintas áreas y supervisando el cumplimiento de las obligaciones legales ante la SEPS y demás organismos de control para garantizar el cumplimiento normativo institucional.

C. COMPETENCIAS			
TÉCNICAS	**NIVEL**	**CONDUCTUALES**	**NIVEL**
Pensamiento crítico	ALTO	Orientación a resultados	ALTO
Gestión de procesos legales	ALTO	Conocimiento del entorno organizacional	ALTO
Pensamiento analítico	ALTO	Iniciativa	ALTO

EXIGENCIA ACADÉMICA: Título de tercer nivel en áreas como Derecho, Jurisprudencia o Ciencias Jurídicas. Deseable especialización o maestría en Derecho Corporativo o Financiero o carreras afines.

EXPERIENCIA: Mínimo 5 años en el ejercicio profesional del Derecho.

ESPECIFICIDAD: Experiencia comprobada en contratos, representación legal, procesos judiciales.

CAPACITACIÓN:

- Derecho laboral.
- Derecho societario y mercantil.
- Contratación pública y privada.
- Prevención de lavado de activos y financiamiento del terrorismo (UAFE)

PAQUETES INFORMÁTICOS:

NOMBRES

- Ofimática Empresarial Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint) – ***AVANZADO***
- Microsoft Excel – ***INTERMEDIO***
- Power BI Business Intelligence – ***BÁSICO***
- Computación en la nube – ***BÁSICO***
- Outlook – ***BÁSICO***

IDIOMA

- Español – ***AVANZADO***
- Kichwa **–** ***INTERMEDIO***

D. PRINCIPALES ÁREAS DE RESPONSABILIDAD

REF.	RESULTADO FINAL ESPERADO	ACCIONES PRINCIPALES	INDICADORES DE LOGRO
1	Garantizar el cumplimiento normativo legal mediante la revisión y actualización de reglamentos, el monitoreo de cambios legales y la asesoría a las direcciones, para evitar sanciones y proteger a la institución.	• Revisar y actualizar los reglamentos y políticas internas de la institución. • Monitorear cambios en la normativa legal y regulatoria aplicable. • Asesorar a las direcciones sobre el cumplimiento de las normas vigentes. • Coordinar con los organismos de control el envío de información requerida. • Capacitar al personal en temas legales relevantes para su área.	• N° de observaciones recibidas/total de obligaciones regulatorias *100 • N° de capacitaciones realizadas/total de capacitaciones planificadas *100
2	Gestionar oportunamente los procesos judiciales mediante el seguimiento permanente, la presentación de escritos dentro de plazos y la coordinación con abogados externos, para asegurar la defensa de los intereses institucionales.	• Dar seguimiento permanente a cada proceso judicial activo. • Presentar escritos, recursos y demandas dentro de los plazos legales. • Coordinar con abogados externos cuando el caso lo requiera. • Informar a la Gerencia sobre el estado y avance de cada proceso. • Documentar y archivar todas las actuaciones judiciales realizadas.	• N° de procesos resueltos favorablemente/total de procesos judiciales • N° de términos legales cumplidos/total de términos legales requeridos
3	Recuperar la cartera por vía legal mediante el análisis de expedientes, el inicio de acciones legales y la negociación de acuerdos extrajudiciales, para minimizar las pérdidas por morosidad.	• Recibir y analizar los expedientes de cobranza. • Iniciar acciones legales o coactivas contra socios con mora crítica. • Dar seguimiento a los juicios de cobranza hasta su resolución. • Negociar acuerdos extrajudiciales cuando sea viable y conveniente. • Reportar al jefe de crédito los montos recuperados por vía legal.	• N° de casos resueltos/ total de casos recibidos para la gestión legal • Monto recuperado por vía legal/total de cartera derivada a jurídico *100

4	Mantener vigentes los contratos institucionales mediante la elaboración, revisión y registro de todos los contratos suscritos, para asegurar la seguridad jurídica de las operaciones.	• Elaborar y revisar todos los contratos que suscribe la institución. • Verificar que los contratos cumplan con la normativa legal vigente. • Mantener un registro actualizado de todos los contratos activos. • Alertar con anticipación sobre contratos próximos a vencer o renovar. • Custodiar los originales de los contratos institucionales formados.	• N° de contratos revisados y aprobados/ total de contratos elaborados *100 • N° de contratos vencidos sin renovar/total de contratos *100
5	Cumplir la normativa en prevención de lavado de activos y financiamiento del terrorismo mediante la implementación del programa de prevención, la revisión de políticas y la capacitación al personal, para mitigar riesgos legales y reputacionales.	• Implementar y actualizar el programa de prevención de LA/FT. • Revisar y aprobar las políticas de debida diligencia de la institución. • Coordinar con el oficial de cumplimiento el monitoreo de operaciones inusuales. • Reportar a los organismos de control según la normativa vigente. • Capacitar al personal en la normativa de prevención de LA/FT.	• N° de capacitaciones en prevención de LA/FT realizadas/total de capacitaciones planificadas *100 • N° de observaciones recibidas por incumplimiento/total de obligaciones normativas *100

E. INICIATIVA Y AUTONOMÍA

REF.	QUÉ SITUACIONES ENFRENTA EL PUESTO CON RELACIÓN AL ÁREA DE RESPONSABILIDAD	CONOCIMIENTOS (ESPECÍFICOS) QUE SE NECESITAN PARA EL DESARROLLO DE ESTA ACTIVIDAD	DECISIONES AUTÓNOMAS
1	Garantizar el cumplimiento normativo legal mediante la revisión y actualización de reglamentos, el monitoreo de cambios legales y la asesoría a las direcciones, para evitar sanciones y proteger a la institución.	• Derecho financiero, cooperativo y societario. • Normativa emitida por los organismos de control del sector. • Técnicas de elaboración y actualización de reglamentos internos.	Si
2	Gestionar oportunamente los procesos judiciales mediante el seguimiento permanente, la presentación de escritos dentro de plazos y la coordinación con abogados externos, para asegurar la defensa de los intereses institucionales.	• Derecho procesal civil, laboral y administrativo. • Procedimientos judiciales y plazos legales vigentes. • Gestión y coordinación con patrocinadores externos.	Si
3	Recuperar la cartera por vía legal mediante el análisis de expedientes, el inicio de acciones legales y la negociación de acuerdos extrajudiciales, para minimizar las pérdidas por morosidad.	• Derecho de cobranza, juicio coactivo y ejecución de garantías. • Procesos de recuperación judicial en el sector financiero cooperativo. • Técnicas de negociación para acuerdos extrajudiciales.	Si
4	Mantener vigentes los contratos institucionales mediante la elaboración, revisión y registro de todos los contratos suscritos, para asegurar la seguridad jurídica de las operaciones.	• Derecho contractual y civil aplicado al sector financiero. • Elaboración y revisión de contratos comerciales, laborales y de servicios. • Gestión y custodia de documentos legales institucionales.	Si

5	Cumplir la normativa en prevención de lavado de activos y financiamiento del terrorismo mediante la implementación del programa de prevención, la revisión de políticas y la capacitación al personal, para mitigar riesgos legales y reputacionales.	• Normativa nacional e internacional de prevención de LA/FT. • Procedimientos de debida diligencia y monitoreo de operaciones. • Elaboración de reportes para organismos de control.	Si

F. AYUDAS DEL PUESTO
• Infraestructura física. • Tecnología y sistemas. • información estratégica y normativa. • Soporte operativo y humano • Recursos financieros y presupuestarios.

G. RELACIONES INTERNAS (CLIENTES Y PROVEEDORES):	
CON QUIÉN	**NATURALEZA O PROPÓSITO**
• Gerente General • Oficial de cumplimiento • Dirección de Crédito e Inversión • Dirección Administrativo Financiero • Dirección de Talento Humano	• Asesoría jurídica estratégica y reporte de gestión legal institucional. • Supervisión y coordinación de la normativa UAFE. • Gestión legal de cartera en mora y procesos de recuperación judicial. • Revisión de contratos y aspectos legales de operaciones financieras. • Asesoría en aspectos legales laborales, contratos y procesos disciplinarios del personal.

H. RELACIONES EXTERNOS (CLIENTES Y PROVEEDORES)	
CON QUIÉN	**NATURALEZA O PROPÓSITO**
• SEPS • Función judicial / Notarías • UAFE	• Cumplimiento de obligaciones legales y respuestas a requerimientos normativos. • Representación legal en procesos judiciales y notariales. • Reporte de operaciones inusuales y cumplimiento normativo antilavado.

Nota: Elaborado por Kevin Punina, Valery Tapuy

Fuente: Adaptado del libro Implementación de los subsistemas de talento humano, en la Corporación Gruppo Salinas de la Provincia Bolívar. (Gavilánez Cárdenas et al., 2025a),Universidad Estatal de Bolívar. https://editorial.ueb.edu.ec/index.php/EDITORIAL/catalog/book/68

Oficial de Cumplimiento

Tabla 31.

Descriptivo de cargos – Oficial de Cumplimiento

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			**APROBACIONES**
• MACROPROCESO	Apoyo		FECHA ÚLTIMA APROBACIÓN
• PROCESO	Dirección Jurídica		
• SUBPROCESO	Cumplimiento normativo		_____
• PUESTO	Oficial de cumplimiento		APROBADO POR (firmas)
• LOCALIZACIÓN GEOGRAF.	Matriz, comunidad Yatzaputzan		
• SUBORDINADO A(PUESTO):			_____
• PREPARADO POR:	Kevin Saul Punina Sisa; Valery Damaris Tapuy Alvarado.		(Responsable-Subproceso o Proceso)
• NÚMERO DE OCUPANTES EXISTENTES:	1		_____ (Superior Inmediato)
• VALORACIÓN DEL PUESTO	**CODIFICACIÓN:** **PUNTOS:**		Ocupante Aleatorio

B. MISIÓN DEL PUESTO
Ejecutar el programa de cumplimiento, controles y políticas institucionales en materia de prevención de lavado de activos, financiamiento del terrorismo y otros delitos en la cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda., verificando el cumplimiento de la normativa vigente y reportando oportunamente a los organismos de control (SEPS y UAFE), para mitigar riesgos legales, operativos y reputacionales, asegurando una gestión transparente.

C. COMPETENCIAS

TÉCNICAS	**NIVEL**	**CONDUCTUALES**	**NIVEL**
Pensamiento Crítico	MEDIO	Orientación a resultados	MEDIO
Pensamiento analítico	MEDIO	Conocimiento del entorno organizacional	MEDIO
Recopilación de información	MEDIO	Aprendizaje continuo	MEDIO

EXIGENCIA ACADÉMICA: Título de tercer nivel en áreas como Derecho, Economía, Administración de Empresas, Contabilidad o carreras afines.

EXPERIENCIA: Mínimo 2 años en funciones de cumplimiento, auditoría, control interno o áreas legales financieras.

ESPECIFICIDAD: Experiencia comprobada en prevención de lavado de activos y financiamiento del terrorismo.

CAPACITACIÓN:

- Prevención de lavado de activos y financiamiento del terrorismo (UAFE).
- Auditorías de cumplimiento y control interno.
- Ética Empresarial.

PAQUETES INFORMÁTICOS:

NOMBRES

- Ofimática Empresarial Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint) – ***INTERMEDIO***
- Microsoft Excel – ***BÁSICO***
- Power BI Business Intelligence – ***BÁSICO***
- Computación en la nube – ***BÁSICO***
- Outlook – ***BÁSICO***

IDIOMA

- Español – ***AVANZADO***
- Kichwa – ***INTERMEDIO***

D. PRINCIPALES ÁREAS DE RESPONSABILIDAD

REF.	RESULTADO FINAL ESPERADO	ACCIONES PRINCIPALES	INDICADORES DE LOGRO
1	Ejecutar el programa institucional de prevención LA/FT mediante la actualización anual, la verificación de su aplicación y la evaluación periódica, para garantizar el cumplimiento normativo y mitigar riesgos.	• Actualizar anualmente el programa de prevención de LA/FT. • Verificar que todas las direcciones apliquen las políticas de cumplimiento. • Realizar evaluaciones periódicas del nivel de cumplimiento interno. • Coordinar con el director jurídico los ajustes normativos necesarios. • Documentar todas las acciones ejecutadas dentro del programa.	• N° de actividades del programa ejecutadas /total actividades planificadas *100 • N° de direcciones que cumplen el programa/total de direcciones evaluadas *100
2	Detectar oportunamente operaciones inusuales o injustificadas mediante el monitoreo diario, el análisis de alertas y la solicitud de justificaciones, para prevenir el LA/FT y proteger a la institución.	• Monitorear diariamente las transacciones para identificar operaciones inusuales. • Analizar las alertas generadas por el sistema de monitoreo transaccional. • Solicitar al socio la justificación de operaciones que generen dudas. • Escalar al Director jurídico los casos que requieran acción inmediata. • Registrar y documentar cada operación inusual.	• N° de casos analizados a tiempo/ total de operaciones inusuales reportadas *100 • N° de operaciones escaladas oportunamente/ total de operaciones inusuales *100
3	Capacitar al personal en prevención de LA/FT mediante la elaboración del plan anual, la ejecución de talleres y la evaluación de conocimientos, para fortalecer la cultura de cumplimiento.	• Elaborar el Plan Anual de capacitaciones en prevención de LA/FT. • Ejecutar talleres y charlas para todo el personal de la institución. • Evaluar el nivel de conocimiento del personal tras cada capacitación. • Actualizar los contenidos de capacitación según cambios normativos.	• N° de capacitaciones ejecutadas/total de capacitaciones planificadas *100 • N° de empleados que aprueban la evaluación/total de empleados capacitados *100

4	Mitigar el riesgo legal y reputacional institucional mediante la identificación y evaluación de riesgos, la propuesta de medidas correctivas y el monitoreo de su cumplimiento, para proteger la imagen de la cooperativa.	• Identificar y evaluar los riesgos legales y reputacionales de la institución. • Proponer medidas correctivas ante riesgos detectados. • Monitorear el cumplimiento de las medidas correctivas implementadas. • Informar a la Gerencia sobre los riesgos identificados y su nivel de impacto. • Mantener actualizada la matriz de riesgo de cumplimiento.	• N° de medidas correctivas implementadas/total de medidas propuestas *100
5	Entregar oportunamente los reportes de cumplimiento a los organismos de control mediante la identificación de obligaciones, la recopilación de información y la elaboración de reportes, para cumplir con los plazos normativos.	• Identificar todos los reportes obligatorios y sus fechas de entrega. • Recopilar y validar la información necesaria para cada reporte. • Elaborar los reportes conforme a los formatos exigidos por cada organismo. • Entregar los reportes dentro de los plazos establecidos por la normativa. • Archivar los comprobantes de envío y recepción de cada reporte.	• N° de reportes entregados a tiempo /total de reportes requeridos *100 • N° de reportes sin observaciones/total de reportes enviados *100

E. INICIATIVA Y AUTONOMÍA

REF.	QUÉ SITUACIONES ENFRENTA EL PUESTO CON RELACIÓN AL ÁREA DE RESPONSABILIDAD	CONOCIMIENTOS (ESPECÍFICOS) QUE SE NECESITAN PARA EL DESARROLLO DE ESTA ACTIVIDAD	DECISIONES AUTÓNOMAS
1	Ejecutar el programa institucional de prevención LA/FT mediante la actualización anual, la verificación de su aplicación y la evaluación periódica, para garantizar el cumplimiento normativo y mitigar riesgos.	• Normativa nacional e internacional de prevención de LA/FT. • Diseño e implementación de programas de cumplimiento institucional. • Metodologías de evaluación y control interno.	Si
2	Detectar oportunamente operaciones inusuales o injustificadas mediante el monitoreo diario, el análisis de alertas y la solicitud de justificaciones, para prevenir el LA/FT y proteger a la institución.	• Tipologías de LA/FT. • Manejo de sistemas de monitoreo transaccional. • Procedimientos de análisis y reporte de operaciones inusuales.	No
3	Capacitar al personal en prevención de LA/FT mediante la elaboración del plan anual, la ejecución de talleres y la evaluación de conocimientos, para fortalecer la cultura de cumplimiento.	• Normativa de prevención de LA/FT aplicada al sector financiero. • Técnicas de capacitación y transferencia de conocimiento. • Diseño de evaluaciones para medir el nivel de aprendizaje.	No
4	Mitigar el riesgo legal y reputacional institucional mediante la identificación y evaluación de riesgos, la propuesta de medidas correctivas y el monitoreo de su cumplimiento, para proteger la imagen de la cooperativa.	• Gestión de riesgos legales y reputacionales en instituciones financieras. • Elaboración y actualización de matrices de riesgo. • Técnicas de comunicación para alertar a la Gerencia sobre riesgos críticos.	No

5	Entregar oportunamente los reportes de cumplimiento a los organismos de control mediante la identificación de obligaciones, la recopilación de información y la elaboración de reportes, para cumplir con los plazos normativos.	• Requisitos y formatos de reporte exigidos por cada organismo de control. • Normativa de plazos y obligaciones de reporte del sector financiero. • Manejo de sistemas y plataformas de envío de información regulatoria.	Si

F. AYUDAS DEL PUESTO

- Infraestructura física.
- Tecnología y sistemas.
- Información estratégica y normativa.
- Soporte operativo y humano.
- Recursos financieros y presupuestarios.

G. RELACIONES INTERNAS (CLIENTES Y PROVEEDORES):

CON QUIÉN	NATURALEZA O PROPÓSITO
• Gerencia General	• Presentación de informes periódicos, plan anual de trabajo y resultados de gestión del programa de cumplimiento.
• Dir. Jurídico	• Reporte directo, coordinación de recursos y socialización de políticas de cumplimiento.
• Dir. Talento Humano	• Coordinación de capacitaciones institucionales en materia de prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo y código de ética.
• Todas las direcciones	• Difusión de políticas de cumplimiento, monitoreo de operaciones y atención de consultas sobre señales de alerta

H. RELACIONES EXTERNOS (CLIENTES Y PROVEEDORES)

CON QUIÉN	NATURALEZA O PROPÓSITO
• UAFE • SEPS	• Remisión de reportes regulatorios. • Cumplimiento normativo, atención de requerimientos de información.
• Auditoría externa/Organismos de control	• Atención de requerimientos, entrega de evidencias y seguimiento a recomendaciones de auditoría.
• Organismos de integración cooperativa	• Participación en capacitaciones y actualización de normativa del sector cooperativo en materia de cumplimiento.

Nota: Elaborado por Kevin Punina, Valery Tapuy

Fuente: Adaptado del libro Implementación de los subsistemas de talento humano, en la Corporación Gruppo Salinas de la Provincia Bolívar. (Gavilánez Cárdenas et al., 2025a),Universidad Estatal de Bolívar. https://editorial.ueb.edu.ec/index.php/EDITORIAL/catalog/book/68

Coordinador Administrativo Financiero

Tabla 32.

Descriptivo de cargos – Coordinador Administrativo Financiero

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			**APROBACIONES**
• MACROPROCESO	Apoyo		**FECHA ÚLTIMA APROBACIÓN**
• PROCESO	Dirección Administrativo Financiero		
• SUBPROCESO	Administrativo Financiero		_____
• PUESTO	Coordinador Administrativo Financiero		**APROBADO POR (firmas)**
• LOCALIZACIÓN GEOGRAF.	Matriz, comunidad Yatzaputzan		
• SUBORDINADO A(PUESTO):	Asistente Administrativo; Auxiliar Contable; Cajero/a; Auxiliar de Servicios		_____
• PREPARADO POR:	Kevin Saul Punina Sisa; Valery Damaris Tapuy Alvarado.		(Responsable-Subproceso o Proceso)
• NÚMERO DE OCUPANTES EXISTENTES:	1		_____ (Superior Inmediato)
• VALORACIÓN DEL PUESTO	**CODIFICACIÓN:** **PUNTOS:**		Ocupante Aleatorio

B. MISIÓN DEL PUESTO

Coordinar y supervisar la gestión administrativa de la cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda., administrando los recursos materiales, bienes y servicios generales, dirigiendo al equipo administrativo a su cargo, en apego a las políticas internas y la normativa de la SEPS, para garantizar la disponibilidad oportuna de recursos para la operatividad institucional.

C. COMPETENCIAS

TÉCNICAS	**NIVEL**	**CONDUCTUALES**	**NIVEL**
Planificación y gestión	ALTO	Orientación a resultados	ALTO
Monitoreo y control	ALTO	Conocimiento del entorno organizacional	ALTO
Juicio y toma de decisiones	ALTO	Iniciativa	MEDIO

EXIGENCIA ACADÉMICA: Título de tercer nivel en áreas como Administración de Empresas, Economía, Contabilidad o carreras afines.

EXPERIENCIA: Mínimo 2 años en cargos de coordinación.

ESPECIFICIDAD: Gestión y control de procesos administrativos organizacionales.

CAPACITACIÓN:

- Gestión administrativa.
- Compras públicas.
- Evaluación de proyectos.
- Liderazgo.
- Gestión de inventarios.

PAQUETES INFORMÁTICOS:

NOMBRES

- Ofimática Empresarial Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint) – ***INTERMEDIO***
- Microsoft Excel – ***AVANZADO***
- Power BI Business Intelligence – ***INTERMEDIO***
- Computación en la nube – ***BÁSICO***
- Inteligencia Artificial – ***BÁSICO***
- Outlook – ***BÁSICO***

IDIOMA

- Español – ***AVANZADO***
- Kichwa **–** ***INTERMEDIO***

D. PRINCIPALES ÁREAS DE RESPONSABILIDAD

REF.	RESULTADO FINAL ESPERADO	ACCIONES PRINCIPALES	INDICADORES DE LOGRO
1	Garantizar la disponibilidad oportuna de bienes, suministros e infraestructura mediante la planificación de necesidades, la gestión de adquisiciones y la supervisión de mantenimientos, para asegurar la operatividad de la institución.	• Planificar las necesidades de bienes y suministros de todas las direcciones. • Gestionar las adquisiciones con anticipación para evitar desabastecimiento. • Supervisar el estado de la infraestructura y coordinar mantenimientos. • Mantener un stock mínimo de suministros esenciales para la operación. • Atender oportunamente los requerimientos de las direcciones.	• N° de interrupciones operativas por falta de suministros/total de días laborales • N° de mantenimientos ejecutados/total de mantenimientos planificados
2	Controlar y custodiar los activos fijos institucionales mediante el inventario actualizado, la verificación periódica y el registro de altas y bajas, para asegurar el patrimonio de la cooperativa.	• Mantener actualizado el inventario de activos fijos de la institución. • Verificar periódicamente la existencia y estado de los activos de la institución. • Registrar altas, bajas y traspasos de activos oportunamente. • Asignar formalmente cada activo al responsable de su custodia. • Coordinar el mantenimiento preventivo de los activos fijos.	• N° de activos registrados/total de activos existentes • N° de activos con responsable asignado/total de activos institucionales
3	Ejecutar eficientemente el presupuesto administrativo mediante la elaboración anual, el monitoreo mensual y el control de gastos, para optimizar el uso de los recursos financieros.	• Elaborar el presupuesto anual del área administrativa. • Monitorear mensualmente la ejecución presupuestaria. • Controlar que los gastos se realicen dentro de los rubros autorizados. • Identificar desviaciones presupuestarias y reportarlas a la Gerencia. • Proponer ajustes presupuestarios cuando las circunstancias lo requieran.	• Monto ejecutado /monto presupuestado *100 • N° de informes entregados/total de informes requeridos

4	Organizar al equipo administrativo con tareas definidas y cumplidas oportunamente mediante la definición de funciones, la supervisión y la retroalimentación, para asegurar la eficiencia operativa.	• Definir claramente las funciones y responsabilidades de cada persona. • Supervisar el cumplimiento de las tareas asignadas en los plazos establecidos. • Realizar reuniones periódicas de seguimiento con el equipo. • Brindar retroalimentación sobre el desempeño de cada colaborador. • Gestionar capacitaciones cuando el equipo lo necesite.	• N° de tareas cumplidas a tiempo/ total de tareas asignadas • N° reuniones realizadas/total de reuniones planificadas
5	Gestionar correctamente a proveedores y contratos de servicios administrativos mediante el registro actualizado, la evaluación de desempeño y la renovación oportuna, para asegurar la continuidad de los servicios.	• Mantener un registro actualizado de todos los proveedores activos. • Evaluar periódicamente el desempeño de los proveedores. • Revisar y renovar los contratos de servicio antes de su vencimiento. • Negociar condiciones favorables para la institución en cada contrato. • Coordinar con el director jurídico la revisión legal de los contratos.	• N° de contratos renovados a tiempo/ total de contratos por vencer *100

E. INICIATIVA Y AUTONOMÍA

REF.	QUÉ SITUACIONES ENFRENTA EL PUESTO CON RELACIÓN AL ÁREA DE RESPONSABILIDAD	CONOCIMIENTOS (ESPECÍFICOS) QUE SE NECESITAN PARA EL DESARROLLO DE ESTA ACTIVIDAD	DECISIONES AUTÓNOMAS
1	Garantizar la disponibilidad oportuna de bienes, suministros e infraestructura mediante la planificación de necesidades, la gestión de adquisiciones y la supervisión de mantenimientos, para asegurar la operatividad de la institución.	• Gestión de compras y abastecimiento institucional. • Planificación y control de inventarios de suministros. • Gestión de mantenimiento de infraestructura y equipos.	Si
2	Controlar y custodiar los activos fijos institucionales mediante el inventario actualizado, la verificación periódica y el registro de altas y bajas, para asegurar el patrimonio de la cooperativa.	• Normativa de control y registro de activos fijos. • Procedimientos de constatación física e inventarios. • Manejo de sistemas de control de activos institucionales.	Si
3	Ejecutar eficientemente el presupuesto administrativo mediante la elaboración anual, el monitoreo mensual y el control de gastos, para optimizar el uso de los recursos financieros.	• Elaboración y seguimiento de presupuestos administrativos. • Análisis y control de ejecución presupuestaria. • Normativa interna de aprobación y control del gasto.	Si
4	Organizar al equipo administrativo con tareas definidas y cumplidas oportunamente mediante la definición de funciones, la supervisión y la retroalimentación, para asegurar la eficiencia operativa.	• Liderazgo y gestión de equipos de trabajo. • Planificación y distribución de cargas de trabajo. • Técnicas de evaluación y retroalimentación del desempeño.	Si

5	Gestionar correctamente a proveedores y contratos de servicios administrativos mediante el registro actualizado, la evaluación de desempeño y la renovación oportuna, para asegurar la continuidad de los servicios.	• Gestión y evaluación de proveedores de servicios. • Elaboración y revisión de contratos de servicio administrativo. • Técnicas de negociación con proveedores.	Si

F. AYUDAS DEL PUESTO

- Infraestructura física.
- Tecnología y sistemas.
- información y normativa.
- Gestión documental y archivo.

G. RELACIONES INTERNAS (CLIENTES Y PROVEEDORES):

CON QUIÉN	NATURALEZA O PROPÓSITO
• Gerencia General	• Reporte directo, presentación de informes de gestión y solicitud de autorización de gastos administrativos.
• Asistente Administrativo	• Asignación, supervisión y seguimiento de tareas administrativas.
• Dirección de Talento Humano	• Coordinación de recursos logísticos, para procesos de selección, inducción y capacitación del personal.
• Todas las direcciones	• Atención de requerimientos de bienes, suministros, mantenimiento y servicios generales.

H. RELACIONES EXTERNOS (CLIENTES Y PROVEEDORES)

CON QUIÉN	NATURALEZA O PROPÓSITO
• Proveedores de bienes y servicios	• Cotización, negociación, contratación y seguimiento de órdenes de compra y servicios contratados.
• Empresas aseguradoras	• contratación, renovación y gestión de siniestros de pólizas de seguros institucionales.
• Empresas de mantenimiento y servicios generales.	• Coordinación de servicios de seguridad y mantenimiento de infraestructura.
• SEPS	• Cumplimiento de normativa administrativa.

Nota: Elaborado por Kevin Punina, Valery Tapuy

Fuente: Adaptado del libro Implementación de los subsistemas de talento humano, en la Corporación Gruppo Salinas de la Provincia Bolívar. (Gavilánez Cárdenas et al., 2025a),Universidad Estatal de Bolívar. https://editorial.ueb.edu.ec/index.php/EDITORIAL/catalog/book/68

Asistente Administrativo

Tabla 33.

Descriptivo de cargos – Asistente Administrativo

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			**APROBACIONES**
• MACROPROCESO	Apoyo		FECHA ÚLTIMA APROBACIÓN
• PROCESO	Dirección Administrativo Financiero		_____
• SUBPROCESO	Administrativo Financiero		APROBADO POR (firmas)
• PUESTO	Asistente Administrativo		
• LOCALIZACIÓN GEOGRAF.	Matriz, comunidad Yatzaputzan		_____
• SUBORDINADO A(PUESTO):			(Responsable-Subproceso o Proceso)
• PREPARADO POR:	Kevin Saul Punina Sisa; Valery Damaris Tapuy Alvarado.		
• NÚMERO DE OCUPANTES EXISTENTES:	1		_____ (Superior Inmediato)

• VALORACIÓN DEL PUESTO	**CODIFICACIÓN:** **PUNTOS:**		Ocupante Aleatorio

B. MISIÓN DEL PUESTO
Ejecutar las actividades administrativas, logísticas y documentales de la cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda., apoyando la gestión de compras, control de inventarios, archivo y atención a proveedores, en apego a las políticas internas y la normativa de la SEPS, para contribuir a la disponibilidad oportuna de recursos y a la operatividad de los procesos institucionales.

C. COMPETENCIAS

TÉCNICAS	**NIVEL**	**CONDUCTUALES**	**NIVEL**
Organización de la información	MEDIO	Orientación de servicios	MEDIO
Expresión escrita	MEDIO	Trabajo en equipo	MEDIO
Recopilación de información	BAJO	Aprendizaje continuo	BAJO

EXIGENCIA ACADÉMICA: Título de nivel técnico en Administración, Contabilidad o carreras afines. Se valorará formación universitaria de tercer nivel en curso o concluida en áreas administrativas.

EXPERIENCIA: Mínimo 6 meses a 1 año en cargos de apoyo administrativo o atención al cliente.

ESPECIFICIDAD: Manejo de documentación y apoyo en procesos administrativos.

CAPACITACIÓN:

- Redacción administrativa.
- Microsoft Office Excel, intermedio.
- Gestión de inventarios.
- Atención y servicio al cliente.

PAQUETES INFORMÁTICOS:

NOMBRES

- Ofimática Empresarial Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint) – ***INTERMEDIO***
- Microsoft Excel – ***BÁSICO***
- Computación en la nube – ***BÁSICO***
- Outlook – ***BÁSICO***

IDIOMA

- Español – ***AVANZADO***
- Kichwa – ***INTERMEDIO***

D. PRINCIPALES ÁREAS DE RESPONSABILIDAD

REF.	RESULTADO FINAL ESPERADO	ACCIONES PRINCIPALES	INDICADORES DE LOGRO
1	Tramitar oportunamente los procesos de compra y abastecimiento mediante el registro de requerimiento, la elaboración de órdenes de compra y la verificación de entregas, para asegurar la disponibilidad de bienes y servicios.	• Recibir y registrar los requerimientos de compra de todas las direcciones. • Elaborar las órdenes de compra según los procedimientos internos. • Contactar a los proveedores y coordinar la entrega de los bienes. • Verificar que los bienes recibidos coincidan con lo solicitado. • Archivar los documentos de cada proceso de compra correctamente.	• N° de órdenes de compra sin errores/ total de órdenes elaboradas • N° de entregas verificadas/total de compras recibidas
2	Mantener actualizado el inventario de suministros y activos fijos mediante el registro de ingresos y salidas, la realización de constataciones físicas y la alerta oportuna, para garantizar el control de los recursos.	• Registrar cada ingreso y salida de suministros en el sistema. • Realizar constataciones físicas periódicas del inventario. • Actualizar el registro de activos fijos ante cualquier movimiento. • Alertar al Director Administrativo cuando los suministros estén por agotarse. • Mantener ordenada y etiquetada la bodega de suministros.	• N° de registros actualizados/total de movimientos de inventario • N° de constataciones físicas realizadas/total de constataciones planificadas
3	Organizar y mantener disponible el archivo institucional mediante la clasificación de documentos, la atención oportuna de solicitudes y la custodia de información confidencial, para facilitar el acceso a la información.	• Clasificar y archivar los documentos físicos y digitales según el procedimiento interno. • Mantener el archivo ordenado y actualizado permanentemente. • Atender oportunamente las solicitudes de documentos de otras direcciones. • Custodiar los documentos confidenciales con el debido cuidado. • Depurar periódicamente el archivo según los tiempos de retención establecidos.	• N° de documentos archivados correctamente/total de documentos recibidos

4	Brindar soporte administrativo oportuno a las direcciones y áreas mediante la atención de requerimientos, la coordinación logística y la elaboración de comunicaciones, para facilitar la operatividad de la institución.	• Atender los requerimientos administrativos de todas las direcciones. • Coordinar la logística de reuniones, eventos y actividades institucionales. • Elaborar oficios, memorandos y comunicaciones internas. • Dar seguimiento a los trámites administrativos hasta su resolución. • Informar al director administrativo sobre el estado de los requerimientos pendientes.	• N° de áreas satisfechas con el soporte/total de áreas atendidas *100
5	Gestionar correctamente la agenda y las comunicaciones institucionales mediante la coordinación de reuniones, la recepción y distribución de correspondencia y la redacción de comunicados, para asegurar la fluidez de la comunicación interna y externa.	• Administrar la agenda del Director administrativo y de la Gerencia cuando se requiera • Coordinar y confirmar reuniones, citas y compromisos institucionales. • Recibir, registrar y distribuir la correspondencia interna y externa. • Redactar y enviar comunicaciones oficiales según las instrucciones recibidas. • Mantener un registro de los comunicados enviados y recibidos.	• N° de compromisos cumplidos en agenda/ total de compromisos programados *100 • N° de comunicaciones distribuidas/total de comunicaciones recibidas *100

E. INICIATIVA Y AUTONOMÍA

REF.	QUÉ SITUACIONES ENFRENTA EL PUESTO CON RELACIÓN AL ÁREA DE RESPONSABILIDAD	CONOCIMIENTOS (ESPECÍFICOS) QUE SE NECESITAN PARA EL DESARROLLO DE ESTA ACTIVIDAD	DECISIONES AUTÓNOMAS
1	Tramitar oportunamente los procesos de compra y abastecimiento mediante el registro de requerimiento, la elaboración de órdenes de compra y la verificación de entregas, para asegurar la disponibilidad de bienes y servicios.	• Procedimientos internos de compras y abastecimiento. • Manejo del sistema de registro de órdenes de compra. • Procesos de recepción y verificación de bienes adquiridos.	No
2	Mantener actualizado el inventario de suministros y activos fijos mediante el registro de ingresos y salidas, la realización de constataciones físicas y la alerta oportuna, para garantizar el control de los recursos.	• Manejo de sistemas de control de inventarios y activos fijos. • Procedimientos de constatación física e inventario institucional. • Criterios de clasificación y codificación de activos y suministros.	No
3	Organizar y mantener disponible el archivo institucional mediante la clasificación de documentos, la atención oportuna de solicitudes y la custodia de información confidencial, para facilitar el acceso a la información.	• Técnicas de archivo y gestión documental física y digital. • Procedimientos internos de custodia y conservación de documentos. • Manejo de plataformas de almacenamiento digital institucional.	No
4	Brindar soporte administrativo oportuno a las direcciones y áreas mediante la atención de requerimientos, la coordinación logística y la elaboración de comunicaciones, para facilitar la operatividad de la institución.	• Redacción de documentos administrativos y comunicaciones oficiales. • logística básica de reuniones y eventos institucionales. • Procedimientos administrativos internos de la institución.	No

5	Gestionar correctamente la agenda y las comunicaciones institucionales mediante la coordinación de reuniones, la recepción y distribución de correspondencia y la redacción de comunicados, para asegurar la fluidez de la comunicación interna y externa.	• Manejo de herramientas de agenda y calendario digital. • Redacción y protocolo de comunicaciones institucionales. • Organización y priorización de tareas administrativas.	No

F. AYUDAS DEL PUESTO

- Infraestructura física.
- Tecnología y sistemas.
- Información y normativa.
- Gestión documental y archivo.
- Equipos materiales de oficina.

G. RELACIONES INTERNAS (CLIENTES Y PROVEEDORES):

CON QUIÉN	NATURALEZA O PROPÓSITO
• Coordinador Administrativo Financiero • Auxiliar contable • Cajeros/as • Dirección Talento humano • Todas las direcciones	• Reporte directo, recepción de instrucciones y entrega de informes y reportes de gestión administrativa. • Coordinación para el registro contable de compras, conciliación de inventarios y trámites de pago a proveedores • Coordinación de provisión de suministros para ventanillas y áreas operativas. • Apoyo logístico en procesos de inducción, capacitación y eventos institucionales. • Atención de solicitudes de suministros, archivo, correspondencia y trámites administrativos internos.

H. RELACIONES EXTERNOS (CLIENTES Y PROVEEDORES)

CON QUIÉN	NATURALEZA O PROPÓSITO
• Proveedores de bienes y servicios • Empresas de mantenimiento y servicios generales. • Visitantes y público general	• Solicitud de cotizaciones, recepción de productos y seguimiento de órdenes de compra menores. • Coordinación operativa de servicios de limpieza, mantenimiento básico y suministros. • Recepción y atención de trámites o consultas de carácter administrativo.

Nota: Elaborado por Kevin Punina, Valery Tapuy

Fuente: Adaptado del libro Implementación de los subsistemas de talento humano, en la Corporación Gruppo Salinas de la Provincia Bolívar. (Gavilánez Cárdenas et al., 2025a),Universidad Estatal de Bolívar. https://editorial.ueb.edu.ec/index.php/EDITORIAL/catalog/book/68

Auxiliar Contable

Tabla 34.

Descriptivo de cargos – Auxiliar Contable

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			**APROBACIONES**
• MACROPROCESO	Apoyo		**FECHA ÚLTIMA APROBACIÓN**
• PROCESO	Dirección Administrativo Financiero		
• SUBPROCESO	Administrativo Financiero		_____
• PUESTO	Auxiliar Contable		**APROBADO POR (firmas)**
• LOCALIZACIÓN GEOGRAF.	Matriz, comunidad Yatzaputzan		
• SUBORDINADO A(PUESTO):			_____
• PREPARADO POR:	Kevin Saul Punina Sisa; Valery Damaris Tapuy Alvarado.		(Responsable-Subproceso o Proceso)
• NÚMERO DE OCUPANTES EXISTENTES:	1		_____ (Superior Inmediato)
• VALORACIÓN DEL PUESTO	**CODIFICACIÓN:** **PUNTOS:**		Ocupante Aleatorio

B. MISIÓN DEL PUESTO
Ejecutar y apoyar los procesos contables y financieros de la cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda., mediante el registro oportuno y preciso de las operaciones económicas institucionales, el apoyo en la elaboración de estados financieros y el cumplimiento de las obligaciones tributarias y contables, para contribuir a la transparencia y sostenibilidad financiera de la cooperativa.

C. COMPETENCIAS			
TÉCNICAS	**NIVEL**	**CONDUCTUALES**	**NIVEL**
Destreza matemática	MEDIO	Orientación a resultados	MEDIO
Organización de la información	MEDIO	Trabajo en equipo	MEDIO
Monitoreo y control	BAJO	Aprendizaje continuo	MEDIO

EXIGENCIA ACADÉMICA: Título de Tercer Nivel en Contabilidad y Auditoría, Administración de Empresas o carreras afines.

EXPERIENCIA: Mínimo 1 año en cargos de auxiliar contable o similar.

ESPECIFICIDAD: Registro contable y manejo de documentos financieros.

CAPACITACIÓN:

- Estados Financieros.
- Tributación.
- Facturación electrónica.
- Asistente Contable.
- Atención y servicio al cliente.

PAQUETES INFORMÁTICOS:

NOMBRES

- Ofimática Empresarial Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint) – ***INTERMEDIO***
- Microsoft Excel – ***INTERMEDIO/AVANZADO***
- Power BI Business Intelligence – ***BÁSICO***
- Computación en la nube – ***BÁSICO***
- Outlook – ***BÁSICO***

IDIOMA

- Español – ***AVANZADO***
- Kichwa **–** ***INTERMEDIO***

D. PRINCIPALES ÁREAS DE RESPONSABILIDAD

REF.	RESULTADO FINAL ESPERADO	ACCIONES PRINCIPALES	INDICADORES DE LOGRO
1	Registrar contablemente todas las operaciones de la cooperativa mediante el registro diario de transacciones, la clasificación según el plan de cuentas y la verificación de documentos de respaldo, para asegurar la integridad de la información contable.	• Registra diariamente las transacciones de la cooperativa en el sistema contable. • Clasificar correctamente las operaciones según el plan de cuentas. • Verificar que los documentos de respaldo estén completos y correctos. • Apoyar en la revisión de las transacciones antes del cierre contable. • Mantener actualizados los libros contables auxiliares.	• N° de asientos contables sin errores/total de asientos registrados • N° de transacciones registradas a tiempo/total de transacciones del período
2	Realizar conciliaciones bancarias y de cuentas mediante la verificación de movimientos, la identificación de diferencias y la coordinación con el Director de Caja, para garantizar la exactitud de los saldos contables.	• Realizar conciliaciones bancarias de todas las cuentas institucionales. • Identificar y reportar diferencias o inconsistencias en las conciliaciones. • Coordinar con caja la verificación de movimientos de efectivo. • Mantener un registro de las conciliaciones realizadas. • Reportar al director financiero las novedades encontradas.	• N° de conciliaciones realizadas a tiempo/total de cuentas bancarias • N° de diferencias resueltas/total de diferencias identificadas
3	Apoyar en la elaboración de estados financieros mediante la revisión de información contable, la preparación de auxiliares de cuentas y la verificación de saldos, para contribuir a la presentación de información confiable.	• Revisar y verificar la información contable antes de la elaboración de estados financieros. • Preparar los auxiliares de cuentas y reportes requeridos para el cierre contable. • Apoyar en la elaboración de los estados financieros básicos. • Verificar la consistencia de los saldos contables. • Mantener actualizada la información contable para la toma de decisiones.	• N° de auxiliares presentados a tiempo/total de auxiliares requeridos • N° de saldos sin errores/total de saldos verificados

4	Organizar la documentación contable y tributaria mediante el archivo y custodia de facturas, comprobantes y declaraciones, para facilitar el acceso a la información y el cumplimiento de auditorías.	• Archivar y custodiar los documentos contables y tributarios. • Mantener un registro ordenado de facturas, comprobantes y declaraciones. • Depurar periódicamente el archivo contable según los tiempos de retención. • Facilitar la documentación requerida para auditorías.	• N° de documentos archivados correctamente/total de documentos generados
5	Apoyar en las declaraciones tributarias mediante la revisión y organización de información, la verificación de retenciones y la preparación de declaraciones, para contribuir al cumplimiento fiscal de la institución.	• Revisar y organizar la información para las declaraciones tributarias. • Verificar la correcta aplicación de las retenciones en facturas y pagos. • Apoyar al Director Financiero en la preparación de declaraciones. • Mantener actualizada la información fiscal de la institución.	• N° de declaraciones sin observaciones/total de declaraciones revisadas • N° de retenciones aplicadas correctamente/total de retenciones requeridas

E. INICIATIVA Y AUTONOMÍA

REF.	QUÉ SITUACIONES ENFRENTA EL PUESTO CON RELACIÓN AL ÁREA DE RESPONSABILIDAD	CONOCIMIENTOS (ESPECÍFICOS) QUE SE NECESITAN PARA EL DESARROLLO DE ESTA ACTIVIDAD	DECISIONES AUTÓNOMAS
1	Registrar contablemente todas las operaciones de la cooperativa mediante el registro diario de transacciones, la clasificación según el plan de cuentas y la verificación de documentos de respaldo, para asegurar la integridad de la información contable.	• Plan de cuentas contables de la institución. • Procedimientos de registro contable. • Manejo del sistema contable institucional.	No
2	Realizar conciliaciones bancarias y de cuentas mediante la verificación de movimientos, la identificación de diferencias y la coordinación con el Director de Caja, para garantizar la exactitud de los saldos contables.	• Técnicas de conciliación bancaria. • Manejo de extractos bancarios y movimiento de caja. • Identificación y resolución de diferencias.	No
3	Apoyar en la elaboración de estados financieros mediante la revisión de información contable, la preparación de auxiliares de cuentas y la verificación de saldos, para contribuir a la presentación de información confiable.	• Estructura y contenido de estados financieros. • Normas contables aplicables al sector cooperativo. • Herramientas de elaboración de reportes contables.	No
4	Organizar la documentación contable y tributaria mediante el archivo y custodia de facturas, comprobantes y declaraciones, para facilitar el acceso a la información y el cumplimiento de auditorías.	• Normativa de archivo y conservación de documentos contables. • Procedimientos internos de custodia documental. • Tiempos de retención documental.	No
5	Apoyar en las declaraciones tributarias mediante la revisión y organización de información, la verificación de retenciones y la preparación de declaraciones, para contribuir al cumplimiento fiscal de la institución.	• Legislación tributaria básica. • Procedimientos de retenciones y declaraciones. • Manejo de sistemas tributarios locales.	No

F. AYUDAS DEL PUESTO	
• Infraestructura física. • Tecnología y sistemas. • Información y normativa. • Gestión documental y archivo. • Equipos materiales de oficina.	
G. RELACIONES INTERNAS (CLIENTES Y PROVEEDORES):	
CON QUIÉN	**NATURALEZA O PROPÓSITO**
• Coordinador Administrativo Financiero • Dirección de Crédito e Inversión • Cajero/a • Dirección Jurídica	• Reporte de registros contables y recepción de instrucciones para cierre financiero. • Coordinación para registro de operaciones crediticias y captaciones. • Coordinación para el cuadre diario de caja y registro de transacciones. • Apoyo en documentación financiera requerida para procesos legales.
H. RELACIONES EXTERNOS (CLIENTES Y PROVEEDORES)	
CON QUIÉN	**NATURALEZA O PROPÓSITO**
• Servicio de Rentas Internas • SEPS • Auditores internos y externos	• Presentación de declaraciones tributarias y cumplimiento de obligaciones fiscales. • Apoyo en la presentación de información financiera requerida por el organismo de control. • Provisión de información contable y financiera para procesos de auditoría.

Nota: Elaborado por Kevin Punina, Valery Tapuy

Fuente: Adaptado del libro Implementación de los subsistemas de talento humano, en la Corporación Gruppo Salinas de la Provincia Bolívar. (Gavilánez Cárdenas et al., 2025a),Universidad Estatal de Bolívar. https://editorial.ueb.edu.ec/index.php/EDITORIAL/catalog/book/68

Cajero/a

Tabla 35.

Descriptivo de cargos – Cajero/a

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			**APROBACIONES**
• MACROPROCESO	Apoyo		**FECHA ÚLTIMA APROBACIÓN**
• PROCESO	Dirección Administrativo Financiero		
• SUBPROCESO	Administrativo Financiero		_____
• PUESTO	Cajero/a		**APROBADO POR (firmas)**
• LOCALIZACIÓN GEOGRAF.	Matriz, comunidad Yatzaputzan		
• SUBORDINADO A(PUESTO):			_____
• PREPARADO POR:	Kevin Saul Punina Sisa; Valery Damaris Tapuy Alvarado.		(Responsable-Subproceso o Proceso)
• NÚMERO DE OCUPANTES EXISTENTES:	1		_____ (Superior Inmediato)
• VALORACIÓN DEL PUESTO	**CODIFICACIÓN:** **PUNTOS:**		Ocupante Aleatorio

B. MISIÓN DEL PUESTO
Ejecutar las operaciones de recepción, pago y registro de transacciones en ventanilla de la cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda., brindando un servicio ágil, preciso y cordial a los socios, mediante el manejo responsable del efectivo asignado, el cumplimiento de los procedimientos internos de caja y la normativa de la SEPS, para contribuir a la integridad de los recursos financieros y a la satisfacción de los socios.

C. COMPETENCIAS			
TÉCNICAS	**NIVEL**	**CONDUCTUALES**	**NIVEL**
Destreza matemática	MEDIO	Orientación de servicio	ALTO
Operación y control	MEDIO	Orientación a resultados	MEDIO
Comprobación	MEDIO	Trabajo en equipo	BAJO

EXIGENCIA ACADÉMICA: Bachillerato completo obligatorio. Deseable título técnico o tercer nivel en Contabilidad, Administración de Empresas, Finanzas o carreras afines.

EXPERIENCIA: De 6 meses a 1 año en operaciones de caja pública o bancaria.

ESPECIFICIDAD: Manejo de efectivo y atención al cliente.

CAPACITACIÓN:

- Microsoft Office Excel, intermedio.
- Atención y servicio al cliente.
- Procedimientos en caso de robos y asaltos.

PAQUETES INFORMÁTICOS:

NOMBRES

- Ofimática Empresarial Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint) – ***BÁSICO***
- Microsoft Excel – ***BÁSICO***
- Computación – ***BÁSICO***
- Outlook – ***BÁSICO***

IDIOMA

- Español – ***AVANZADO***
- Kichwa – ***INTERMEDIO***

D. PRINCIPALES ÁREAS DE RESPONSABILIDAD

REF.	RESULTADO FINAL ESPERADO	ACCIONES PRINCIPALES	INDICADORES DE LOGRO
1	Registrar correctamente todas las transacciones en ventanilla mediante la recepción de depósitos y pagos, la verificación de montos y la entrega de comprobantes, para asegurar la exactitud de las operaciones.	• Recibir depósitos, pagos y otros valores de los socios en ventanilla. • Verificar que las transacciones estén correctamente ingresadas en el sistema. • Entregar comprobantes de las transacciones realizadas. • Asegurar que las transacciones se realicen sin errores en montos y cuentas. • Apoyar en la identificación y corrección de errores en las transacciones	• N° de transacciones sin errores/total de transacciones realizadas • N° de reclamo por errores en transacciones/total de transacciones
2	Realizar el cuadre de caja sin diferencias mediante la verificación de efectivo y comprobantes al finalizar la jornada, el reporte de diferencias y la entrega de valores, para garantizar la integridad de los recursos.	• Realizar el cuadre de caja al finalizar cada jornada laboral. • Verificar que el efectivo y los comprobantes coincidan con lo registrado en el sistema. • Identificar y reportar inmediatamente cualquier diferencia en el cuadre. • Entregar los valores y documentos al Coordinador Administrativo Financiero para su verificación.	• N° de días con cuadre sin diferencias/total de días laborados • Monto de diferencias reportadas/total de fondos manejados
3	Atender de manera ágil y cordial a los socios en ventanilla mediante la atención con respeto, la resolución de dudas básicas y la derivación de consultas complejas, para garantizar su satisfacción y fidelización.	• Atender a los socios con respeto y amabilidad en todo momento. • Resolver dudas básicas de los socios sobre sus transacciones. • Derivar consultas complejas al Coordinador Administrativo Financiero u otras direcciones. • Mantener una atención rápida durante los horarios de mayor afluencia.	• N° de socios atendidos por hora • N° de quejas recibidas/total de socios atendidos • N° de socios satisfechos/total de socios atendidos

4	Custodiar y manejar responsablemente el efectivo mediante la seguridad en el manejo de billetes y monedas, la verificación de autenticidad y el cumplimiento de límites, para proteger los recursos de la cooperativa.	• Mantener el efectivo de su caja en condiciones seguras y ordenadas. • Verificar la autenticidad de billetes, monedas e identificación recibidos. • Reportar cualquier anomalía en el manejo de efectivo al Coordinador Administrativo Financiero. • Cumplir con los límites de efectivo en caja establecidos.	• N° de incidentes de seguridad/total de días laborados • Monto de billetes falsos recibidos/total de fondos manejados
5	Organizar la documentación y los comprobantes de caja mediante la entrega de comprobantes, el archivo según procedimientos y el mantenimiento de documentos accesibles, para facilitar el control y la auditoría.	• Entregar comprobantes de todas las transacciones realizadas. • Archivar los comprobantes de transacciones según el procedimiento interno. • Mantener los documentos de caja organizados y accesibles para el Coordinador Administrativo Financiero.	• N° de comprobantes entregados/total de transacciones realizadas • N° de documentos extraviados/total de documentos generados

E. INICIATIVA Y AUTONOMÍA

REF.	QUÉ SITUACIONES ENFRENTA EL PUESTO CON RELACIÓN AL ÁREA DE RESPONSABILIDAD	CONOCIMIENTOS (ESPECÍFICOS) QUE SE NECESITAN PARA EL DESARROLLO DE ESTA ACTIVIDAD	DECISIONES AUTÓNOMAS
1	Registrar correctamente todas las transacciones en ventanilla mediante la recepción de depósitos y pagos, la verificación de montos y la entrega de comprobantes, para asegurar la exactitud de las operaciones.	• Manejo del sistema de caja de la institución. • Procedimientos de registro de transacciones. • Productos y servicios financieros básicos.	No
2	Realizar el cuadre de caja sin diferencias mediante la verificación de efectivo y comprobantes al finalizar la jornada, el reporte de diferencias y la entrega de valores, para garantizar la integridad de los recursos.	• Técnicas de cuadre de caja. • Manejo de efectivo y comprobantes. • Procedimientos de reporte de diferencias.	No
3	Atender de manera ágil y cordial a los socios en ventanilla mediante la atención con respeto, la resolución de dudas básicas y la derivación de consultas complejas, para garantizar su satisfacción y fidelización.	• Técnicas de atención al cliente. • Productos y servicios financieros de la institución. • Habilidades de comunicación y escucha activa.	No
4	Custodiar y manejar responsablemente el efectivo mediante la seguridad en el manejo de billetes y monedas, la verificación de autenticidad y el cumplimiento de límites, para proteger los recursos de la cooperativa.	• Normativa de seguridad para manejo de efectivo. • Procedimiento de verificación de billetes. • Límites de efectivo y políticas de caja.	No
5	Organizar la documentación y los comprobantes de caja mediante la entrega de comprobantes, el archivo según procedimientos y el mantenimiento de documentos accesibles, para facilitar el control y la auditoría.	• Procedimientos internos de entrega y archivo de comprobantes. • Organización de documentos de caja.	No

F. AYUDAS DEL PUESTO	
• Infraestructura física. • Tecnología y sistemas. • Información y normativa. • Gestión documental y archivo. • Equipos materiales de caja.	
G. RELACIONES INTERNAS (CLIENTES Y PROVEEDORES):	
CON QUIÉN	**NATURALEZA O PROPÓSITO**
• Coordinador Administrativo Financiero • Otros Cajeros/as • Auxiliar Contable • Asesor de crédito	• Reporte del cuadre individual de caja y recepción de instrucciones operativas. • Coordinación para la atención en ventanilla y apoyo en periodos de alta afluencia. • Coordinación para el registro contable de las transacciones de caja del día. • Recepción de pagos de cuotas de crédito de socios en ventanilla.
H. RELACIONES EXTERNOS (CLIENTES Y PROVEEDORES)	
CON QUIÉN	**NATURALEZA O PROPÓSITO**
• Socios y clientes • Banco corresponsal / transportadora de valores	• Atención directa en ventanilla para transacciones. • Depósito de efectivo excedente conforme a instrucciones del Jefe de Caja.

Nota: Elaborado por Kevin Punina, Valery Tapuy

Fuente: Adaptado del libro Implementación de los subsistemas de talento humano, en la Corporación Gruppo Salinas de la Provincia Bolívar. (Gavilánez Cárdenas et al., 2025a),Universidad Estatal de Bolívar. https://editorial.ueb.edu.ec/index.php/EDITORIAL/catalog/book/68

Auxiliar de Servicios

Tabla 36.

Descriptivo de cargos – Auxiliar de Servicios

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			**APROBACIONES**
• MACROPROCESO	Apoyo		**FECHA ÚLTIMA APROBACIÓN**
• PROCESO	Dirección Administrativo Financiero		
• SUBPROCESO	Administrativo Financiero		_____
• PUESTO	Auxiliar de Servicios		**APROBADO POR (firmas)**
• LOCALIZACIÓN GEOGRAF.	Matriz, comunidad Yatzaputzan		
• SUBORDINADO A(PUESTO):			_____
• PREPARADO POR:	Kevin Saul Punina Sisa; Valery Damaris Tapuy Alvarado.		(Responsable-Subproceso o Proceso)
• NÚMERO DE OCUPANTES EXISTENTES:	1		_____ (Superior Inmediato)
• VALORACIÓN DEL PUESTO	**CODIFICACIÓN:** **PUNTOS:**		Ocupante Aleatorio

B. MISIÓN DEL PUESTO
Limpiar las instalaciones y apoyar de manera general a la cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda., garantizando el orden, aseo e imagen adecuados; apoyando en la realización de trámites externos y la entrega de correspondencia, para contribuir a la operatividad y el ambiente laboral adecuado para el desarrollo de los procesos institucionales.

C. COMPETENCIAS			
TÉCNICAS	**NIVEL**	**CONDUCTUALES**	**NIVEL**
Manejo de recursos materiales	BAJO	Orientación de servicio	MEDIO
Mantenimiento de equipos	BAJO	Trabajo en equipo	MEDIO
Comprobación	BAJO	Orientación a resultados	BAJO

EXIGENCIA ACADÉMICA: Primaria completa. Se valorará formación en áreas de servicios generales, seguridad o similares.

EXPERIENCIA: No se requiere experiencia formal. Se valorará experiencia en cargos de servicios generales, limpieza, mensajería u apoyo logístico.

CAPACITACIÓN:

- Operaciones auxiliares de limpieza.
- Seguridad y salud ocupacional.
- Atención y servicio al cliente.

PAQUETES INFORMÁTICOS:

NOMBRES

- Ofimática Empresarial Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint) – ***BÁSICO***
- Computación – ***BÁSICO***
- Outlook – ***BÁSICO***

IDIOMA

- Español – ***AVANZADO***
- Kichwa – ***INTERMEDIO***

D. PRINCIPALES ÁREAS DE RESPONSABILIDAD

REF.	RESULTADO FINAL ESPERADO	ACCIONES PRINCIPALES	INDICADORES DE LOGRO
1	Mantener las instalaciones y áreas de trabajo limpias y ordenadas mediante la limpieza diaria de todas las direcciones, el mantenimiento del orden y aseo, el reporte de anomalías, para asegurar un ambiente laboral adecuado.	• Realizar la limpieza diaria de todas las direcciones de la cooperativa. • Mantener las instalaciones en condiciones de orden y aseo. • Verificar que los baños y áreas comunes estén limpios y abastecidos. • Apoyar en la preparación de espacios para reuniones y eventos. • Reportar al Coordinador Administrativo Financiero cualquier anomalía en las instalaciones.	• N° de áreas limpias y ordenadas/total de áreas de la institución • N° de días sin quejas por limpieza/total de días
2	Apoyar en el mantenimiento básico de la infraestructura mediante la realización de mantenimiento preventivo y correctivo básico, la verificación de equipos y la coordinación de mantenimientos mayores, para asegurar el buen estado de las instalaciones.	• Realizar mantenimiento preventivo y correctivo básico de las instalaciones. • Verificar el funcionamiento de equipos y herramientas de limpieza. • Coordinar con el Coordinador Administrativo Financiero los mantenimientos mayores. • Apoyar en la instalación y reparación de mobiliario y equipos sencillos.	• N° de mantenimientos realizados/total de mantenimientos requeridos • Tiempo promedio de respuestas a necesidades de mantenimiento
3	Controlar y manejar los insumos de limpieza y suministros mediante el inventario actualizado, la solicitud oportuna de insumos y el uso eficiente de los mismos, para asegurar la disponibilidad de recursos para la limpieza.	• Mantener un inventario actualizado de los insumos de limpieza. • Solicitar oportunamente los insumos necesarios para la limpieza. • Utilizar los insumos de manera eficiente y responsable. • Reportar faltantes o daños en los insumos y suministros.	• N° de veces sin insumos/total de días • Cantidad de insumos utilizados/cantidad de insumos asignados

4	Apoyar en actividades de mensajería y trámites externos mediante la realización de trámites externos, la entrega y recepción de correspondencia, y la compra de suministros, para contribuir a la operatividad de la institución.	• Realizar trámites externos encomendados por la Dirección Administrativa. • Entregar y recepcionar correspondencia y documentos. • Apoyar en la compra de suministros y materiales solicitados. • Realizar gestiones en instituciones públicas o privadas según lo requerido.	• N° de trámites realizados correctamente/total de trámites encomendados
5	Apoyar en eventos y actividades institucionales mediante la preparación de espacios, la colaboración en la logística y la recepción de visitantes, para contribuir al éxito de las actividades institucionales.	• Apoyar en la preparación de espacios para eventos y reuniones. • Colaborar en la logística de eventos institucionales. • Asistir en la recepción y orientación de visitantes y proveedores.	• N° de eventos con apoyo logístico/total de eventos realizados

E. INICIATIVA Y AUTONOMÍA

REF.	QUÉ SITUACIONES ENFRENTA EL PUESTO CON RELACIÓN AL ÁREA DE RESPONSABILIDAD	CONOCIMIENTOS (ESPECÍFICOS) QUE SE NECESITAN PARA EL DESARROLLO DE ESTA ACTIVIDAD	DECISIONES AUTÓNOMAS
1	Mantener las instalaciones y áreas de trabajo limpias y ordenadas mediante la limpieza diaria de todas las direcciones, el mantenimiento del orden y aseo, el reporte de anomalías, para asegurar un ambiente laboral adecuado.	• Técnicas de limpieza y mantenimiento de instalaciones. • Uso de equipos y productos de limpieza. • Procedimientos de limpieza de áreas específicas.	No
2	Apoyar en el mantenimiento básico de la infraestructura mediante la realización de mantenimiento preventivo y correctivo básico, la verificación de equipos y la coordinación de mantenimientos mayores, para asegurar el buen estado de las instalaciones.	• Mantenimiento básico de instalaciones y equipos. • Identificación de necesidades de mantenimiento mayor. • Coordinación con el Director Administrativo.	No
3	Controlar y manejar los insumos de limpieza y suministros mediante el inventario actualizado, la solicitud oportuna de insumos y el uso eficiente de los mismos, para asegurar la disponibilidad de recursos para la limpieza.	• Manejo de inventarios de insumos. • Procedimientos de solicitud y reposición de suministros. • Uso eficiente de recursos.	No
4	Apoyar en actividades de mensajería y trámites externos mediante la realización de trámites externos, la entrega y recepción de correspondencia, y la compra de suministros, para contribuir a la operatividad de la institución.	• Procedimientos de mensajerías y trámites externos. • Conocimientos de rutas y ubicaciones de instituciones. • Manejo de documentación y correspondencia.	No
5	Apoyar en eventos y actividades institucionales mediante la preparación de espacios, la colaboración en la logística y la recepción de visitantes, para contribuir al éxito de las actividades institucionales.	• Logística básica de eventos. • Preparación de espacios y materiales. • Recepción y orientación de visitantes.	No

F. AYUDAS DEL PUESTO	
• Infraestructura física. • Equipos y materiales de limpieza y mantenimiento. • Información y normativa. • Gestión documental y archivo.	
G. RELACIONES INTERNAS (CLIENTES Y PROVEEDORES):	
CON QUIÉN	**NATURALEZA O PROPÓSITO**
• Asistente Administrativo • Todas direcciones y áreas operativas • Atención al cliente / Socio • Dirección de TICS	• Reporte, recepción de instrucciones para limpieza, mensajería, trámites externos y tareas logísticas. • Atención de necesidades de limpieza, mensajería interna, apoyo logístico y preparación de espacios para reuniones. • Coordinación para la recepción y orientación de visitas y socios a su ingreso a las instalaciones. • Apoyo en tareas logísticas relacionadas con el traslado o ubicación de equipos tecnológicos cuando se requiera.
H. RELACIONES EXTERNOS (CLIENTES Y PROVEEDORES)	
CON QUIÉN	**NATURALEZA O PROPÓSITO**
• Proveedores de insumos de limpieza y materiales • Instituciones públicas y privadas • Empresa de mensajería • Visitantes y público en general	• Recepción de materiales e insumos de limpieza adquiridos por la Dirección administrativa • Realización de trámites externos y entrega de correspondencia o documentación oficial en nombre de la cooperativa. • Coordinación para el envío y recepción de paquetería y correspondencia institucional externa. • Recepción, orientación y control básico de acceso de visitantes a las instalaciones de la cooperativa.

Nota: Elaborado por Kevin Punina, Valery Tapuy

Fuente: Adaptado del libro Implementación de los subsistemas de talento humano, en la Corporación Gruppo Salinas de la Provincia Bolívar. (Gavilánez Cárdenas et al., 2025a),Universidad Estatal de Bolívar. https://editorial.ueb.edu.ec/index.php/EDITORIAL/catalog/book/68

Director de Talento Humano

Tabla 37.

Descriptivo de cargos – Director de Talento Humano

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			**APROBACIONES**
• MACROPROCESO	Apoyo		FECHA ÚLTIMA APROBACIÓN
• PROCESO	Dirección de Talento Humano		
• SUBPROCESO	Talento Humano		_____
• PUESTO	Director de Talento Humano		APROBADO POR (firmas)
• LOCALIZACIÓN GEOGRAF.	Matriz, comunidad Yatzaputzan		
• SUBORDINADO A(PUESTO):	Asistente de Talento Humano		_____
• PREPARADO POR:	Kevin Saul Punina Sisa; Valery Damaris Tapuy Alvarado.		(Responsable-Subproceso o Proceso)
• NÚMERO DE OCUPANTES EXISTENTES:	1		_____ (Superior Inmediato)
• VALORACIÓN DEL PUESTO	**CODIFICACIÓN:** **PUNTOS:**		Ocupante Aleatorio

B. MISIÓN DEL PUESTO
Coordinar los procesos de talento humano de la cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda., siendo responsable del cumplimiento del Código del Trabajo, la LOEPS y las disposiciones del Ministerio de Trabajo, para asegurar que la institución cuente con colaboradores competentes, comprometidos y alineados a los principios cooperativos e interculturales que la caracterizan.

C. COMPETENCIAS

TÉCNICAS	**NIVEL**	**CONDUCTUALES**	**NIVEL**
Desarrollo estratégico del talento humano	ALTO	Trabajo en equipo	ALTO
Planificación y gestión	ALTO	Iniciativa	ALTO
Selección de equipos	ALTO	Conocimiento del entorno organizacional	ALTO

EXIGENCIA ACADÉMICA: Título de tercer nivel en Administración de empresas, Psicología Organizacional, Derecho Laboral o carreras afines.

EXPERIENCIA: Mínimo 5 años en gestión de talento humano o perfiles similares.

ESPECIFICIDAD: Gestión del personal y desarrollo organizacional.

CAPACITACIÓN:

- Gerencia del Talento Humano y psicometría para la selección.
- Clima laboral y cultura organizacional.
- Seguridad y salud ocupacional.
- Gestión de conflictos laborales.

PAQUETES INFORMÁTICOS:

NOMBRES

- Ofimática Empresarial Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint) – ***INTERMEDIO***
- Microsoft Excel – ***INTERMEDIO/AVANZADO***
- Power BI Business Intelligence – ***INTERMEDIO***
- Computación en la nube – ***BÁSICO***
- Inteligencia Artificial – ***BÁSICO***
- Outlook – ***BÁSICO***

IDIOMA

- Español – ***AVANZADO***
- Kichwa – ***INTERMEDIO***

D. PRINCIPALES ÁREAS DE RESPONSABILIDAD

REF	RESULTADO FINAL ESPERADO	ACCIONES PRINCIPALES	INDICADORES DE LOGRO
1	Elaborar la planificación anual de talento humano mediante la identificación de necesidades de personal, la estimación de presupuesto y la coordinación con direcciones, para alinear los recursos humanos con los objetivos institucionales.	• Elaborar el Plan Anual de talento humano alineado a los objetivos institucionales. • Identificar las necesidades de personal de todas las direcciones. • Estimar el presupuesto para los procesos de talento humano. • Coordinar con las direcciones la proyección de requerimientos de personal. • Presentar a la Gerencia General el plan de talento humano aprobado.	• N.º de actividades del plan ejecutadas/total de actividades planificadas. • Presupuesto asignado/presupuesto asignado *100
2	Ejecutar los procesos de reclutamiento y selección mediante la definición de perfiles, la publicación de convocatorias, la aplicación de pruebas y la verificación de referencias, para incorporar al personal idóneo para cada puesto.	• Definir el perfil de cada puesto vacante según el manual de cargos. • Publicar las convocatorias en los canales adecuados (internos y externos). • Realizar la recepción y filtrar las hojas de vida de los postulantes. • Coordinar y aplicar pruebas técnicas y psicológicas a los candidatos. • Gestionar el proceso de entrevista con los candidatos preseleccionados y recomendar al candidato idóneo para la contratación.	• Tiempo promedio de cobertura de vacantes • N.° de vacantes cubiertas/total de vacantes requeridas • N.° de deserciones en el proceso de selección/total de postulantes
3	Gestionar la nómina y el cumplimiento laboral mediante la elaboración de la nómina mensual, la verificación de obligaciones patronales y el registro de contratos, para asegurar el cumplimiento de las obligaciones laborales.	• Coordinar la elaboración de la nómina mensual y los roles de pago. • Verificar el cumplimiento de las obligaciones patronales (IESS, fondo de reservas, etc.) • Asegurar que los contratos de trabajo se encuentren debidamente registrados. • Mantener actualizada la información del personal en el sistema de nómina. • Gestionar las novedades laborales (vacaciones, permisos, incapacidades, etc.).	• N° de nóminas sin errores/total de nóminas elaboradas • N° de contratos registrados/total de contratos suscritos

4	Evaluar el desempeño y desarrollar al personal mediante la aplicación de evaluaciones, el análisis de resultados, la identificación de necesidades de capacitación y la gestión de programas de desarrollo, para mejorar el rendimiento y la competitividad del personal.	• Coordinar la aplicación de la evaluación del desempeño a todo el personal. • Capacitar a los colaboradores en los procedimientos de evaluación de desempeño. • Analizar los resultados de la evaluación y elaborar planes de mejora. • Identificar necesidades de capacitación con base en los resultados. • Gestionar programas de desarrollo y capacitación del personal.	• N° de evaluaciones de desempeño realizadas/total de colaboradores • N° de planes de mejora implementados/total de planes propuestos
5	Promover el clima laboral y el bienestar organizacional mediante la implementación de encuestas de clima, el análisis de resultados, la gestión de programas de bienestar y la resolución de conflictos, para mantener un ambiente de trabajo saludable y motivador.	• Implementar encuestas de clima laboral periódicas. • Analizar los resultados y proponer acciones de mejora. • Gestionar programas de bienestar y calidad de vida en el trabajo. • Atender y resolver conflictos laborales de manera oportuna. • Promover una cultura organizacional basada en los valores cooperativos.	• N° de colaboradores satisfechos/total de colaboradores • N.º de conflictos resueltos/total de conflictos identificados.

E. INICIATIVA Y AUTONOMÍA

REF.	QUÉ SITUACIONES ENFRENTA EL PUESTO CON RELACIÓN AL ÁREA DE RESPONSABILIDAD	CONOCIMIENTOS (ESPECÍFICOS) QUE SE NECESITAN PARA EL DESARROLLO DE ESTA ACTIVIDAD	DECISIONES AUTÓNOMAS
1	Elaborar la planificación anual de talento humano mediante la identificación de necesidades de personal, la estimación de presupuesto y la coordinación con direcciones, para alinear los recursos humanos con los objetivos institucionales.	• Metodologías de planificación de talento humano. • Alineación de la planificación de talento humano con los objetivos estratégicos. • Gestión presupuestaria de talento humano	Si
2	Ejecutar los procesos de reclutamiento y selección mediante la definición de perfiles, la publicación de convocatorias, la aplicación de pruebas y la verificación de referencias, para incorporar al personal idóneo para cada puesto.	• Técnicas de reclutamiento y selección de personal. • Herramientas de evaluación psicolaboral y pruebas técnicas. • Normativa laboral y requisitos de contratación en el sector cooperativo.	Si
3	Gestionar la nómina y el cumplimiento laboral mediante la elaboración de la nómina mensual, la verificación de obligaciones patronales y el registro de contratos, para asegurar el cumplimiento de las obligaciones laborales.	• Legislación laboral y obligaciones patronales. • Manejo de sistemas de nómina y roles de pago. • Procedimientos de registro de contratos y novedades laborales.	Si
4	Evaluar el desempeño y desarrollar al personal mediante la aplicación de evaluaciones, el análisis de resultados, la identificación de necesidades de capacitación y la gestión de programas de desarrollo, para mejorar el rendimiento y la competitividad del personal.	• Metodologías de evaluación del desempeño. • Diseño de planes de mejora y desarrollo personal. • Técnicas de identificación de necesidades de capacitación.	Si

5	Promover el clima laboral y el bienestar organizacional mediante la implementación de encuestas de clima, el análisis de resultados, la gestión de programas de bienestar y la resolución de conflictos, para mantener un ambiente de trabajo saludable y motivador.	• Técnicas de medición de clima laboral y satisfacción. • Gestión de conflictos y resolución de problemas. • Programas de bienestar y calidad de vida en el trabajo.	Si

F. AYUDAS DEL PUESTO
• Infraestructura física. • Tecnología y sistemas. • Información y normativa. • Gestión documental y archivo.

G. RELACIONES INTERNAS (CLIENTES Y PROVEEDORES):	
CON QUIÉN	**NATURALEZA O PROPÓSITO**
• Gerente General • Todas las Direcciones • Dirección Administrativo Financiero • Dirección Jurídica	• Reporte de gestión de talento humano y aprobación del plan de capacitación y nómina. • Coordinación para procesos de selección. • Coordinación para el pago de nómina. • Coordinación en procesos de desvinculación y aspectos legales laborales.

H. RELACIONES EXTERNOS (CLIENTES Y PROVEEDORES)	
CON QUIÉN	**NATURALEZA O PROPÓSITO**
• Ministerio del Trabajo • IESS • Candidatos y bolsas de empleo	• Registro de contratos. • Afiliación. • Procesos de reclutamiento y selección de personal para cubrir vacantes.

Nota: Elaborado por Kevin Punina, Valery Tapuy

Fuente: Adaptado del libro Implementación de los subsistemas de talento humano, en la Corporación Gruppo Salinas de la Provincia Bolívar. (Gavilánez Cárdenas et al., 2025a),Universidad Estatal de Bolívar. https://editorial.ueb.edu.ec/index.php/EDITORIAL/catalog/book/68

Asistente de Talento Humano

Tabla 38.

Descriptivo de cargos – Asistente de Talento Humano

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			**APROBACIONES**
• MACROPROCESO	Apoyo		**FECHA ÚLTIMA APROBACIÓN**
• PROCESO	Dirección de Talento Humano		
• SUBPROCESO	Talento Humano		_____
• PUESTO	Asistente de Talento Humano		**APROBADO POR (firmas)**
• LOCALIZACIÓN GEOGRAF.	Matriz, comunidad Yatzaputzan		
• SUBORDINADO A(PUESTO):			_____
• PREPARADO POR:	Kevin Saul Punina Sisa; Valery Damaris Tapuy Alvarado.		(Responsable-Subproceso o Proceso)
• NÚMERO DE OCUPANTES EXISTENTES:	1		_____ (Superior Inmediato)
• VALORACIÓN DEL PUESTO	**CODIFICACIÓN:** **PUNTOS:**		Ocupante Aleatorio

B. MISIÓN DEL PUESTO
Ejecutar los procesos operativos de talento humano de la cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda., mediante el apoyo en las actividades que le asigna el Director de talento humano, para contribuir al cumplimiento de las obligaciones laborales y al desarrollo del personal de la institución.

C. COMPETENCIAS			
TÉCNICAS	**NIVEL**	**CONDUCTUALES**	**NIVEL**
Organización de la información	MEDIO	Orientación de servicio	MEDIO
Expresión escrita	MEDIO	Trabajo en equipo	MEDIO
Recopilación de información	MEDIO	Aprendizaje continuo	MEDIO

EXIGENCIA ACADÉMICA: Título de tercer nivel en Psicología Organizacional, Administración de Empresas, Derecho Laboral o carreras afines.

EXPERIENCIA: Mínimo 3 años en asistencia de talento humano o perfiles similares.

ESPECIFICIDAD: Bienestar del personal.

CAPACITACIÓN:

- Gestión del talento humano.
- Clima laboral y bienestar organizacional.
- Seguridad y salud ocupacional.
- Atención y servicio al cliente.

PAQUETES INFORMÁTICOS:

NOMBRES

- Ofimática Empresarial Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint) – ***INTERMEDIO***
- Microsoft Excel – ***BÁSICO***
- Computación en la nube – ***BÁSICO***
- Outlook – ***BÁSICO***

IDIOMA

- Español – ***AVANZADO***
- Kichwa – ***INTERMEDIO***

D. PRINCIPALES ÁREAS DE RESPONSABILIDAD

REF.	RESULTADO FINAL ESPERADO	ACCIONES PRINCIPALES	INDICADORES DE LOGRO
1	Mantener actualizado el archivo y la documentación del personal mediante la organización de expedientes físicos y digitales, la custodia de información confidencial y la depuración periódica, para asegurar la disponibilidad y seguridad de la información.	• Mantener actualizado el expediente físico y digital de cada colaborador. • Organizar y archivar documentos de contratación, evaluaciones y capacitaciones. • Custodiar la documentación confidencial del personal. • Depurar periódicamente el archivo según los tiempos de retención.	• N° de expedientes completos/total de colaboradores • N° de documentos archivados correctamente/total de documentos generados
2	Apoyar en el reclutamiento y selección de personal mediante la publicación de vacantes, la recepción y organización de hojas de vida, la coordinación de entrevistas y la verificación de referencias, para contribuir a la incorporación del personal idóneo.	• Colaborar en la publicación de vacantes en los canales adecuados. • Realizar la recepción y organización de las hojas de vida de los postulantes. • Coordinar la agenda de entrevistas con los candidatos. • Apoyar en la aplicación de pruebas técnicas y psicológicas. • Realizar la verificación de referencias laborales de los candidatos.	• N° de vacantes con convocatoria publicada/total de vacantes • N° de hojas de vida recepcionadas/total de postulantes
3	Procesar las novedades laborales mediante el registro de vacaciones, permisos e incapacidades, la actualización de información en el sistema de nómina y la verificación de políticas, para asegurar el cumplimiento de las obligaciones laborales.	• Registrar las novedades de personal (vacaciones, permisos, incapacidades, etc.). • Actualizar la información del personal en el sistema de nómina y Talento Humano. • Verificar la correcta aplicación de las políticas de personal. • Apoyar en la elaboración de roles de pago y liquidaciones.	• N° de novedades procesadas a tiempo/total de novedades recibidas • N° de registros actualizados/total de novedades

4	Apoyar en la capacitación y desarrollo del personal mediante la coordinación logística de capacitaciones, la elaboración de materiales y el registro de asistencia, para contribuir al desarrollo de competencias del personal.	• Coordinar la logística de las capacitaciones programadas. • Elaborar los materiales de apoyo para las capacitaciones. • Registrar la asistencia y participación del personal en las capacitaciones. • Apoyar en la evaluación de la efectividad de las capacitaciones.	• N° de capacitaciones con logística coordinada/total de capacitaciones • N° de asistentes registrados/total de colaboradores convocados
5	Atender las consultas del personal mediante la orientación sobre procedimientos internos y políticas de personal, y la derivación de consultas complejas al Director de TH, para garantizar una comunicación efectiva y el bienestar del personal.	• Atender consultas básicas del personal sobre temas laborales. • Orientar a los colaboradores sobre procedimientos internos y políticas de personal. • Escalar al Director de talento humano las consultas que requieren su intervención.	• N° de consultas atendidas a tiempo/total de consultas recibidas • N° de consultas resueltas/total de consultas atendidas

E. INICIATIVA Y AUTONOMÍA

REF.	QUÉ SITUACIONES ENFRENTA EL PUESTO CON RELACIÓN AL ÁREA DE RESPONSABILIDAD	CONOCIMIENTOS (ESPECÍFICOS) QUE SE NECESITAN PARA EL DESARROLLO DE ESTA ACTIVIDAD	DECISIONES AUTÓNOMAS
1	Mantener actualizado el archivo y la documentación del personal mediante la organización de expedientes físicos y digitales, la custodia de información confidencial y la depuración periódica, para asegurar la disponibilidad y seguridad de la información.	• Técnicas de archivo y gestión documental. • Procedimientos internos de custodia de información confidencial. • Manejo de plataformas de almacenamiento digital.	No
2	Apoyar en el reclutamiento y selección de personal mediante la publicación de vacantes, la recepción y organización de hojas de vida, la coordinación de entrevistas y la verificación de referencias, para contribuir a la incorporación del personal idóneo.	• Técnicas de recepción y filtrado de hojas de vida. • Coordinación de procesos de selección. • Verificación de referencias y antecedentes.	No
3	Procesar las novedades laborales mediante el registro de vacaciones, permisos e incapacidades, la actualización de información en el sistema de nómina y la verificación de políticas, para asegurar el cumplimiento de las obligaciones laborales.	• Legislación laboral básica. • Procedimientos internos de gestión de novedades de personal. • Manejo de sistemas de nómina y talento humano.	No
4	Apoyar en la capacitación y desarrollo del personal mediante la coordinación logística de capacitaciones, la elaboración de materiales y el registro de asistencia, para contribuir al desarrollo de competencias del personal.	• Logística de eventos de capacitación. • Elaboración de materiales de apoyo. • Registro y control de asistencia.	No
5	Atender las consultas del personal mediante la orientación sobre procedimientos internos y políticas de personal, y la derivación de consultas complejas al Director de TH, para garantizar una comunicación efectiva y el bienestar del personal.	• Políticas y procedimientos internos de personal. • Habilidades de comunicación y escucha activa. • Normativa laboral básica.	No

F. AYUDAS DEL PUESTO	
• Infraestructura física. • Tecnología y sistemas. • Información y normativa. • Gestión documental y archivo. • Equipos materiales de oficina.	
G. RELACIONES INTERNAS (CLIENTES Y PROVEEDORES):	
CON QUIÉN	**NATURALEZA O PROPÓSITO**
• Director de Talento Humano • Todo el personal • Dirección Administrativo Financiero • Dirección Jurídica	• Reporte de gestión operativa de TH y recepción de instrucciones. • Gestión de permisos. • Coordinación para el pago de nómina y transferencia de valores laborales. • Apoyo en la elaboración de contratos y actas de finiquito conforme al Código de Trabajo.
H. RELACIONES EXTERNOS (CLIENTES Y PROVEEDORES)	
CON QUIÉN	**NATURALEZA O PROPÓSITO**
• Ministerio del Trabajo • IESS • Proveedores de capacitación	• Registro de contratos. • Gestión de afiliación. • Coordinación logística de programas de capacitación del personal.

Nota: Elaborado por Kevin Punina, Valery Tapuy

Fuente: Adaptado del libro Implementación de los subsistemas de talento humano, en la Corporación Gruppo Salinas de la Provincia Bolívar. (Gavilánez Cárdenas et al., 2025a),Universidad Estatal de Bolívar. https://editorial.ueb.edu.ec/index.php/EDITORIAL/catalog/book/68

Director de TICS

Tabla 39.

Descriptivo de cargos – Director Técnico

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			**APROBACIONES**
• MACROPROCESO	Apoyo		FECHA ÚLTIMA APROBACIÓN
• PROCESO	Dirección de TICS		
• SUBPROCESO	TICS		_____
• PUESTO	Director de TICS		APROBADO POR (firmas)
• LOCALIZACIÓN GEOGRAF.	Matriz, comunidad Yatzaputzan		
• SUBORDINADO A(PUESTO):	Asistente de TICS		_____
• PREPARADO POR:	Kevin Saul Punina Sisa; Valery Damaris Tapuy Alvarado.		(Responsable-Subproceso o Proceso)
• NÚMERO DE OCUPANTES EXISTENTES:	1		_____ (Superior Inmediato)
• VALORACIÓN DEL PUESTO	**CODIFICACIÓN:** **PUNTOS:**		Ocupante Aleatorio

B. MISIÓN DEL PUESTO

Coordinar la gestión técnica de la infraestructura tecnológica, sistemas informáticos y equipos de la cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda., mediante la planificación, implementación y supervisión de soluciones, para garantizar la operatividad de los procesos institucionales y el adecuado funcionamiento del Core financiero y demás plataformas digitales, conforme a las políticas internas y a la normativa SEPS.

C. COMPETENCIAS

TÉCNICAS	**NIVEL**	**CONDUCTUALES**	**NIVEL**
Operación y control	MEDIO	Orientación de servicio	ALTO
Mantenimiento de equipos	MEDIO	Orientación a resultados	MEDIO
Detección de averías	MEDIO	Aprendizaje continuo	ALTO

EXIGENCIA ACADÉMICA: Título de tercer nivel en Ingeniería en Sistemas, Tecnologías de la Información, Informática o carreras afines.

EXPERIENCIA: Mínimo 5 años en cargos de soporte técnico o sistemas informáticos.

ESPECIFICIDAD: Soporte técnico de hardware y software.

CAPACITACIÓN:

- Mantenimiento de equipos de computación.
- Ciberseguridad básica para empleadores y trabajadores.
- Soporte técnico de hardware y software.
- Atención y servicio al cliente.

PAQUETES INFORMÁTICOS:

NOMBRES

- Ofimática Empresarial Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint) – ***INTERMEDIO***
- Instalación, Mantenimiento y Seguridad de Redes Informáticas – ***AVANZADO***
- Soporte técnico de computadoras y equipos móviles – ***AVANZADO***
- Microsoft Excel – ***BÁSICO***
- Computación en la nube – ***INTERMEDIO***
- Outlook – ***BÁSICO***

IDIOMA

- Español – ***AVANZADO***
- Kichwa **–** ***INTERMEDIO***

D. PRINCIPALES ÁREAS DE RESPONSABILIDAD

REF.	RESULTADO FINAL ESPERADO	ACCIONES PRINCIPALES	INDICADORES DE LOGRO
1	Planificar y dirigir la gestión tecnológica institucional mediante la definición de estrategias, prioridades y recursos tecnológicos, para asegurar que la infraestructura de TICS responda a los objetivos institucionales.	• Realizar mantenimiento preventivo de los equipos de computación. • Atender oportunamente los requerimientos de soporte técnico de las direcciones. • Diagnosticar y reparar fallas en hardware y software. • Instalar y configurar equipos y programas informáticos. • Mantener un inventario actualizado de los equipos tecnológicos.	N° de equipos con mantenimiento realizado/total de equipos N° de incidentes resueltos/total de incidentes reportados
2	Supervisar el mantenimiento y soporte de equipos informáticos, mediante el control de las actividades del Asistente de TICS, para garantizar la operatividad de los sistemas institucionales.	• Monitorear el funcionamiento del Core financiero y de los sistemas de la institución. • Gestionar las actualizaciones y parches de seguridad de los sistemas. • Coordinar con los proveedores del Core financiero el soporte técnico. • Realizar copias de seguridad de la información institucional. • Asegurar la continuidad operativa de los sistemas críticos.	• N° de días sin interrupciones del Core financiero/total de días. • N° de copias de seguridad realizadas/total de copias planificadas
3	Administrar y garantizar el funcionamiento del Core financiero y de los sistemas institucionales mediante el monitoreo, la coordinación con proveedores y la gestión de actualizaciones, para asegurar la continuidad operativa de los sistemas críticos.	• Gestionar y actualizar los antivirus de todos los equipos. • Implementar políticas de seguridad de la información. • Realizar respaldos periódicos de la información crítica. • Coordinar con el Oficial de cumplimiento la seguridad de la información. • Capacitar al personal en buenas prácticas de seguridad de la información.	• N° de incidentes de seguridad reportados/total de incidentes identificados • N° de capacitaciones en seguridad realizadas/total de capacitaciones planificadas

4	Garantizar la seguridad de la información institucional mediante la definición e implementación de políticas de seguridad y la coordinación con el oficial de cumplimiento, para proteger la integridad y confidencialidad de los datos.	• Mantener la conectividad de redes e internet en todas las direcciones. • Gestionar el inventario de equipos de red y telecomunicaciones. • Coordinar con el proveedor de internet el servicio de conectividad. • Configurar y administrar los equipos de red.	• N° de días con conectividad estable/total de días • Tiempo promedio de restauración de servicios de red
5	Gestionar la infraestructura de redes y telecomunicaciones mediante la supervisión de la conectividad y la coordinación con proveedores de internet, para asegurar la disponibilidad continua de los servicios tecnológicos.	• Orientar y capacitar a los usuarios en el uso de sistemas y herramientas. • Resolver dudas y problemas de los usuarios con los sistemas institucionales. • Elaborar guías y manuales de uso de sistemas y herramientas. • Promover el uso eficiente de los recursos tecnológicos.	• N° de usuarios capacitados/total de colaboradores • N° de consultas resueltas/total de consultas recibidas

E. INICIATIVA Y AUTONOMÍA

REF.	QUÉ SITUACIONES ENFRENTA EL PUESTO CON RELACIÓN AL ÁREA DE RESPONSABILIDAD	CONOCIMIENTOS (ESPECÍFICOS) QUE SE NECESITAN PARA EL DESARROLLO DE ESTA ACTIVIDAD	DECISIONES AUTÓNOMAS
1	Planificar y dirigir la gestión tecnológica institucional mediante la definición de estrategias, prioridades y recursos tecnológicos, para asegurar que la infraestructura de TICS responda a los objetivos institucionales.	• Mantenimiento de hardware y software. • Diagnóstico y reparación de fallas técnicas. • Instalación y configuración de equipos y programas.	Si
2	Supervisar el mantenimiento y soporte de equipos informáticos, mediante el control de las actividades del Asistente de TICS, para garantizar la operatividad de los sistemas institucionales.	• Manejo del Core financiero cooperativo. • Administración de base de datos y sistemas. • Gestión de copias de seguridad y actualizaciones.	Si
3	Administrar y garantizar el funcionamiento del Core financiero y de los sistemas institucionales mediante el monitoreo, la coordinación con proveedores y la gestión de actualizaciones, para asegurar la continuidad operativa de los sistemas críticos.	• Políticas de seguridad de la información. • Manejo de antivirus y herramientas de seguridad. • Procedimientos de respaldo y recuperación de información	No
4	Garantizar la seguridad de la información institucional mediante la definición e implementación de políticas de seguridad y la coordinación con el oficial de cumplimiento, para proteger la integridad y confidencialidad de los datos.	• Administración de redes y telecomunicaciones. • Configuración de equipos de res. • Gestión de conectividad e internet.	No
5	Gestionar la infraestructura de redes y telecomunicaciones mediante la supervisión de la conectividad y la coordinación con proveedores de internet, para asegurar la disponibilidad continua de los servicios tecnológicos.	• Conocimiento de los sistemas y herramientas institucionales. • Técnicas de capacitación y orientación a usuarios. • Elaboración de guías y manual de uso.	Si

F. AYUDAS DEL PUESTO	
• Infraestructura física. • Tecnología y sistemas. • Información y normativa. • Gestión documental y archivo. • Equipos y herramientas tecnológicas.	
G. RELACIONES INTERNAS (CLIENTES Y PROVEEDORES):	
CON QUIÉN	**NATURALEZA O PROPÓSITO**
• Gerencia General	• Reportes de la gestión tecnológica institucional, presentación del plan anual y solicitud de autorización para adquisiciones e inversiones tecnológicas.
• Asistente de TICS	• Supervisión, coordinación y delegación de actividades de soporte técnico, mantenimiento de equipos y atención de requerimientos tecnológicos de las direcciones.
• Todas las Direcciones	• Levantamiento de requerimientos tecnológicos, atención de solicitud de soporte, capacitación en el uso de sistemas y herramientas institucionales.
• Oficial de cumplimiento	• Coordinación para la implementación de políticas de seguridad de la información.
• Coordinador Administrativo Financiero	• Coordinación para la administración del Core financiero, sistemas contables y gestión del presupuesto de dirección de TICS
H. RELACIONES EXTERNOS (CLIENTES Y PROVEEDORES)	
CON QUIÉN	**NATURALEZA O PROPÓSITO**
• Proveedores del Core financiero cooperativo	• Coordinación de soporte técnico, actualizaciones del sistema y capacitaciones.
• Proveedores de hardware y software	• Cotización, adquisición y seguimiento de garantías de equipos tecnológicos y licencias de software.
• Empresa de telecomunicaciones	• Gestión de contratos de internet, conectividad y soporte de redes WAN institucionales.
• SEPS	• Cumplimiento de normativa sobre seguridad de la información y sistemas de cooperativas cuando corresponda.

Nota: Elaborado por Kevin Punina, Valery Tapuy

Fuente: Adaptado del libro Implementación de los subsistemas de talento humano, en la Corporación Gruppo Salinas de la Provincia Bolívar. (Gavilánez Cárdenas et al., 2025a),Universidad Estatal de Bolívar. https://editorial.ueb.edu.ec/index.php/EDITORIAL/catalog/book/68

Asistente de TICS

Tabla 40.

Descriptivo de cargos – Asistente de TICS

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			**APROBACIONES**
• MACROPROCESO	Apoyo		**FECHA ÚLTIMA APROBACIÓN**
• PROCESO	Dirección de TICS		
• SUBPROCESO	TICS		_____
• PUESTO	Asistente de TICS		**APROBADO POR (firmas)**
• LOCALIZACIÓN GEOGRAF.	Matriz, comunidad Yatzaputzan		
• SUBORDINADO A(PUESTO):			_____
• PREPARADO POR:	Kevin Saul Punina Sisa; Valery Damaris Tapuy Alvarado.		(Responsable-Subproceso o Proceso)
• NÚMERO DE OCUPANTES EXISTENTES:	1		_____
			(Superior Inmediato)
• VALORACIÓN DEL PUESTO	**CODIFICACIÓN:** **PUNTOS:**		Ocupante Aleatorio

B. MISIÓN DEL PUESTO
Asistir en el soporte técnico de la infraestructura tecnológica, sistemas informáticos y equipos de la cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda., asegurando la disponibilidad, seguridad y continuidad del recurso tecnológico, para garantizar la operatividad de los procesos institucionales y el adecuado funcionamiento del Core financiero y demás plataformas digitales, conforme a las políticas internas y a la normativa SEPS.

C. COMPETENCIAS			
TÉCNICAS	**NIVEL**	**CONDUCTUALES**	**NIVEL**
Operación y control	MEDIO	Orientación de servicio	ALTO
Mantenimiento de equipos	MEDIO	Orientación a resultados	MEDIO
Detección de averías	MEDIO	Aprendizaje continuo	ALTO

EXIGENCIA ACADÉMICA: Título Técnico o universitario de tercer nivel en Ingeniería en Sistemas, Tecnologías de la Información, Informática o carreras afines.

EXPERIENCIA: Mínimo 1 año en cargos de soporte técnico o sistemas informáticos.

ESPECIFICIDAD: Soporte técnico de hardware y software.

CAPACITACIÓN:

- Mantenimiento de equipos de computación.
- Ciberseguridad básica para empleadores y trabajadores.
- Soporte técnico de hardware y software.
- Atención y servicio al cliente.

PAQUETES INFORMÁTICOS:

NOMBRES

- Ofimática Empresarial Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint) – ***INTERMEDIO***
- Instalación, Mantenimiento y Seguridad de Redes Informáticas – ***AVANZADO***
- Soporte técnico de computadoras y equipos móviles – ***AVANZADO***
- Microsoft Excel – ***BÁSICO***
- Computación en la nube – ***INTERMEDIO***
- Outlook – ***BÁSICO***

IDIOMA

- Español – ***AVANZADO***
- Kichwa **–** ***INTERMEDIO***

D. PRINCIPALES ÁREAS DE RESPONSABILIDAD

REF.	RESULTADO FINAL ESPERADO	ACCIONES PRINCIPALES	INDICADORES DE LOGRO
1	Realizar el mantenimiento y soporte de equipos informáticos mediante el mantenimiento preventivo, la atención oportuna de requerimientos, el diagnóstico y reparación de fallas, y el inventario de equipos, para asegurar la operatividad de los sistemas institucionales.	• Realizar mantenimiento preventivo de los equipos de computación. • Atender oportunamente los requerimientos de soporte técnico de las direcciones. • Diagnosticar y reparar fallas en hardware y software. • Instalar y configurar equipos y programas informáticos. • Mantener un inventario actualizado de los equipos tecnológicos.	N.º de equipos con mantenimiento realizado/total de equipos N.º de incidentes resueltos/total de incidentes reportados
2	Administrar el Core financiero y sistemas institucionales mediante el monitoreo del funcionamiento, la gestión de actualizaciones y la coordinación con proveedores, para garantizar la continuidad operativa de los sistemas críticos.	• Monitorear el funcionamiento del Core financiero y de los sistemas de la institución. • Gestionar las actualizaciones y parches de seguridad de los sistemas. • Coordinar con los proveedores del Core financiero el soporte técnico. • Realizar copias de seguridad de la información institucional. • Asegurar la continuidad operativa de los sistemas críticos.	• N.º de días sin interrupciones del Core financiero/total de días. • N° de copias de seguridad realizadas/total de copias planificadas
3	Garantizar la seguridad de la información institucional mediante la gestión de antivirus, la implementación de políticas de seguridad, la realización de respaldos y la capacitación al personal, para proteger la integridad y confidencialidad de los datos.	• Gestionar y actualizar los antivirus de todos los equipos. • Implementar políticas de seguridad de la información. • Realizar respaldos periódicos de la información crítica. • Coordinar con el Oficial de cumplimiento la seguridad de la información. • Capacitar al personal en buenas prácticas de seguridad de la información.	• N° de incidentes de seguridad reportados/total de incidentes identificados • N° de capacitaciones en seguridad realizadas/total de capacitaciones planificadas

4	Gestionar la infraestructura y las redes mediante el mantenimiento de la conectividad, el control de inventario de equipos de red y la coordinación con proveedores de internet, para asegurar la disponibilidad de los servicios tecnológicos.	• Mantener la conectividad de redes e internet en todas las direcciones. • Gestionar el inventario de equipos de red y telecomunicaciones. • Coordinar con el proveedor de internet el servicio de conectividad. • Configurar y administrar los equipos de red.	• N° de días con conectividad estable/total de días • Tiempo promedio de restauración de servicios de red
5	Apoyar a los usuarios en el uso de sistemas mediante la orientación y capacitación, la resolución de dudas y problemas, la elaboración de guías y manuales, para promover el uso eficiente de los recursos tecnológicos.	• Orientar y capacitar a los usuarios en el uso de sistemas y herramientas. • Resolver dudas y problemas de los usuarios con los sistemas institucionales. • Elaborar guías y manuales de uso de sistemas y herramientas. • Promover el uso eficiente de los recursos tecnológicos.	• N° de usuarios capacitados/total de colaboradores • N° de consultas resueltas/total de consultas recibidas

E. INICIATIVA Y AUTONOMÍA

REF.	QUÉ SITUACIONES ENFRENTA EL PUESTO CON RELACIÓN AL ÁREA DE RESPONSABILIDAD	CONOCIMIENTOS (ESPECÍFICOS) QUE SE NECESITAN PARA EL DESARROLLO DE ESTA ACTIVIDAD	DECISIONES AUTÓNOMAS
1	Realizar el mantenimiento y soporte de equipos informáticos mediante el mantenimiento preventivo, la atención oportuna de requerimientos, el diagnóstico y reparación de fallas, y el inventario de equipos, para asegurar la operatividad de los sistemas institucionales.	• Mantenimiento de hardware y software. • Diagnóstico y reparación de fallas técnicas. • Instalación y configuración de equipos y programas.	No
2	Administrar el Core financiero y sistemas institucionales mediante el monitoreo del funcionamiento, la gestión de actualizaciones y la coordinación con proveedores, para garantizar la continuidad operativa de los sistemas críticos.	• Manejo del Core financiero cooperativo. • Administración de base de datos y sistemas. • Gestión de copias de seguridad y actualizaciones.	No
3	Garantizar la seguridad de la información institucional mediante la gestión de antivirus, la implementación de políticas de seguridad, la realización de respaldos y la capacitación al personal, para proteger la integridad y confidencialidad de los datos.	• Políticas de seguridad de la información. • Manejo de antivirus y herramientas de seguridad. • Procedimientos de respaldo y recuperación de información	No
4	Gestionar la infraestructura y las redes mediante el mantenimiento de la conectividad, el control de inventario de equipos de red y la coordinación con proveedores de internet, para asegurar la disponibilidad de los servicios tecnológicos.	• Administración de redes y telecomunicaciones. • Configuración de equipos de res. • Gestión de conectividad e internet.	No

5	Apoyar a los usuarios en el uso de sistemas mediante la orientación y capacitación, la resolución de dudas y problemas, la elaboración de guías y manuales, para promover el uso eficiente de los recursos tecnológicos.	• Conocimiento de los sistemas y herramientas institucionales. • Técnicas de capacitación y orientación a usuarios. • Elaboración de guías y manual de uso.	No

F. AYUDAS DEL PUESTO

- Infraestructura física.
- Tecnología y sistemas.
- Información y normativa.
- Gestión documental y archivo.
- Equipos y herramientas tecnológicas.

G. RELACIONES INTERNAS (CLIENTES Y PROVEEDORES):

CON QUIÉN	NATURALEZA O PROPÓSITO
• Director de TICS	• Reporte directo de actividades de soporte, mantenimiento e incidentes tecnológicos, recepción de instrucciones, supervisión y coordinación de tareas asignadas.
• Todas las direcciones	• Atención de requerimientos de soporte técnico, capacitación básica en uso de sistemas.
• Asistente Administrativo	• Coordinación para la gestión de solicitudes de soporte, entrega de equipos y comunicación de requerimientos tecnológicos.

H. RELACIONES EXTERNOS (CLIENTES Y PROVEEDORES)

CON QUIÉN	NATURALEZA O PROPÓSITO
• Proveedores del Core financiero cooperativo	• Apoyo en la coordinación de soporte técnico, actualizaciones del sistema y capacitaciones.
• Proveedores de hardware y software	• Recepción de equipos, verificación de garantías, seguimiento de mantenimiento y soporte técnico de equipos adquiridos.
• Empresa de telecomunicaciones	• Reporte de fallas de conectividad y coordinación operativa básica con el proveedor de internet.

Nota: Elaborado por Kevin Punina, Valery Tapuy

Fuente: Adaptado del libro Implementación de los subsistemas de talento humano, en la Corporación Gruppo Salinas de la Provincia Bolívar. (Gavilánez Cárdenas et al., 2025a),Universidad Estatal de Bolívar. https://editorial.ueb.edu.ec/index.php/EDITORIAL/catalog/book/68

ÍNDICE OCUPACIONAL

Previo a la elaboración de los descriptivos de cargos, se propuso el índice ocupacional que debería manejar la cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda., definiendo los puestos necesarios dentro de cada macroproceso (Gobernante, Agregador de Valor y de Apoyo), considerando las necesidades funcionales de la institución.

Tabla 41.

Índice de puestos de la cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda.

Macroprocesos	Procesos	Puestos
Gobernante	Gerencia General	Gerente General
Agregador de Valor	Dirección de Crédito e Inversión	Director de Crédito
		Asesor de Crédito
		Asesor de Captación e Inversión
		Asesor de Cobranza
		Atención al cliente/Socio
	Dirección de Marketing	Director de Marketing
		Asistente de Marketing
Apoyo	Dirección Jurídica	Director Jurídico
		Oficial de Cumplimiento
	Dirección Administrativo Financiero	Coordinador Administrativo Financiero
		Asistente Administrativo
		Auxiliar Contable
		Cajero/a
		Auxiliar de Servicios
	Dirección de Talento Humano	Director de Talento Humano
		Asistente de Talento Humano
	Dirección de TICS	Director de TICS
		Asistente de TICS

Nota: Elaborado por Kevin Punina, Valery Tapuy

NIVELES Y GRUPOS OCUPACIONALES

Se establecen los niveles y grupos ocupacionales correspondientes a cada puesto identificado, lo cual permite clasificar los cargos de acuerdo a su complejidad, responsabilidad y requisitos de formación, con el propósito de orientar a la cooperativa hacia una gestión remunerativa más equitativa, transparente y alineada a la realidad.

Macroproceso Gobernante

Tabla 42.

Índice Ocupacional - Macroproceso Gobernante

Puesto	Nivel	Grupo Ocupacional	Escalas o Bandas Salariales
Gerente General	G9	Profesional 3	$ 1338

Nota: Elaborado por Kevin Punina, Valery Tapuy

El cargo de gerente general es de mayor jerarquía dentro de la cooperativa, reflejando el alto grado de responsabilidad estratégica y la exigencia académica y profesional que demanda el puesto.

Macroproceso Agregador de Valor

Tabla 43.

Índice Ocupacional - Macroproceso Agregador de Valor

Puesto	Nivel	Grupo Ocupacional	Escalas o Bandas Salariales
Director de Crédito	G8	Profesional 2	$ 880
Asesor de Crédito	G7	Profesional 1	$ 665
Asesor de Captación e Inversión	G7	Profesional 1	$ 665
Asesor de Cobranza	G7	Profesional 1	$ 665
Atención al Cliente/Socio	G5	Tecnólogo	$ 437
Director de Marketing	G8	Profesional 2	$ 880
Asistente de Marketing	G7	Profesional 1	$ 665

Nota: Elaborado por Kevin Punina, Valery Tapuy

Los directores evidencian un rol de conducción y supervisión dentro de sus respectivas direcciones; los asesores y asistentes reflejan un perfil profesional de ejecución y el cargo de atención al cliente se encuentra dentro del grupo tecnólogo, con el perfil de formación tecnológica y su rol operativo y de cara al público.

Macroproceso Apoyo

Tabla 44.

Índice Ocupacional - Macroproceso Apoyo

Puesto	Nivel	Grupo Ocupacional	Escalas o Bandas Salariales
Director Jurídico	G8	Profesional 2	$ 880
Oficial de Cumplimiento	G7	Profesional 1	$ 665
Coordinador Administrativo Financiero	G8	Profesional 2	$ 880
Asistente Administrativo	G7	Profesional 1	$ 665
Auxiliar Contable	G7	Profesional 1	$ 665
Cajero/a	G4	Técnico	$ 288
Auxiliar de Servicios	G2	Oficios	$ 164
Director de Talento Humano	G8	Profesional 2	$ 880
Asistente de Talento Humano	G7	Profesional 1	$ 665
Director de TICS	G8	Profesional 2	$ 880
Asistente de TICS	G7	Profesional 1	$ 665

Nota: Elaborado por Kevin Punina, Valery Tapuy

De igual manera, se evidencia la clasificación de cada puesto dentro del macroproceso de apoyo, en donde se observa que el puesto de cajero/a y el de auxiliar de servicio pertenecen a un nivel más bajo, en concordancia con la exigencia académica requerida, ya que estos solo corresponden a funciones operativas básicas que desempeñan dentro de la cooperativa.

Es importante señalar que los descriptivos de cargo presentados en la presente propuesta no incluyen la valoración de puestos, debido a que dicho proceso constituye una temática de considerable amplitud y complejidad técnica, que requiere metodologías especializadas, criterios de ponderación detallados, análisis exhaustivo de cada cargo, etc. A esto se suma la limitación de conocimiento, así como las restricciones derivadas de los plazos establecidos para la entrega del presente proyecto de investigación.

5.7. ESTRATEGIA 3. INFORME DIRIGIDO A LA COOPERATIVA WARMIKUNAPAK RIKCHARI LTDA.

1. Datos generales

Tabla 45.

Datos generales para el informe

Nombre del Informe	Manual de Cargos por Competencias para la Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda.
Responsables	Kevin Saul Punina- Valery Damaris Tapuy Alvarado
Directora del Proyecto	Psc. Clarita Vanessa Gavilánez Cárdenas
Institución Beneficiaria	Cooperativa de Ahorro y Crédito Warmikunapak Rikchari Ltda.
Institución Académica	Universidad Estatal de Bolívar – Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática
Fecha de Elaboración	

Nota: Elaborado por Kevin Punina, Valery Tapuy

2. Antecedentes

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Warmikunapak Rikchari Ltda., opera en la comunidad Yatzaputzan, cantón Ambato, provincia de Tungurahua, bajo la supervisión de la Economía Popular y Solidaria (SPES). Desde su fundación, la institución ha alcanzado un crecimiento sostenido en su base societaria y en su cartera de crédito, posicionándose como una entidad representativa del sector cooperativo de la provincia de Tungurahua, que, según datos de la SEPS (2025), concentra 54 entidades financieras en sus distintos segmentos.

2.1. Problemática Identificada

A pesar de dicho crecimiento, el diagnóstico realizado mediante encuestas a los 10 trabajadores de planta y una entrevista a la gerenta general reveló que la institución ha gestionado su talento de manera predominantemente empírica. En consecuencia, la cooperativa no dispone de un organigrama oficial que defina los canales de autoridad, las relaciones de dependencia ni los canales de comunicación formal entre sus distintas direcciones.

Tabla 46.

Hallazgos relevantes

Hallazgos relevantes	Porcentaje
Personal que desconoce los subsistemas de gestión del talento humano	100%
Personal que ingresó sin cumplir un proceso formal de reclutamiento y selección	60%
Personal al que no se le exigió título de tercer nivel al momento de su contratación	80%
Personal que no contaba con experiencia previa en el cargo que actualmente desempeña	40%

Nota: Elaborado por Kevin Punina, Valery Tapuy

El manual de cargos existente está elaborado de manera parcial (50%), carece de competencias técnicas y conductuales definidas y no cuenta con relaciones internas y externas que corresponden a cada cargo.

La designación de cargos se ha realizado con criterios como relaciones personales o familiares, e incluso a turnos de asignación, sin tomar en cuenta una evaluación técnica que determine si el trabajador tiene las capacidades adecuadas para desempeñar el cargo.

La gerenta reconoció claramente que estas deficiencias comprometen el cumplimiento de las normativas de la SEPS y que la implementación de un manual de cargos completo permitiría mejorar el control del personal y la gestión institucional.

2.2. Sustento Académico y Científico

La propuesta se apoya en investigaciones actualizadas del campo de la gestión del talento humano.

La propuesta se apoya en investigaciones actualizadas del campo de la gestión del talento humano. Cárdenas et al. (2020) establecen que los perfiles de cargo por competencia deben partir de la función real del puesto y adaptarse a la estrategia y cultura de cada organización. Palmira (2021) demuestra que la implementación de un modelo de gestión por competencias es indispensable para corregir deficiencias en selección, evaluación y capacitación del personal. Balladares (2024), en una cooperativa de ahorro y crédito de la misma ciudad de Ambato, documenta que este enfoque facilita la identificación de habilidades, la retención del talento y la toma de decisiones orientada a resultados.

Cejas (2020) concluye que competencias como liderazgo, inteligencia emocional, trabajo en equipo y comunicación efectiva son el eje fundamental para que las organizaciones alcancen niveles de competitividad y diferenciación.

3. Base legal

El presente manual de perfiles de cargo por competencias se enmarca en el siguiente conjunto de normas y disposiciones legales vigentes:

Constitución de la República del Ecuador

> **Art. 33,** "Establece que el trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado." (pág. 19)
>
> **Art. 326,** El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:
>
> 4 "Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar." (pág. 162)

Código del Trabajo

> **Art. 3.** "Libertad de trabajo y contratación. - El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga. Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente. En general, todo trabajo debe ser remunerado." (pág. 2 y 3)
>
> **Art. 4. "**Irrenunciabilidad de derechos. - Los derechos del trabajador son irrenunciables. Será nula toda estipulación en contrario." (pág. 3)

Contraloría General del Estado (Normas de Control Interno)

> Norma 407: ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO. La máxima autoridad y los responsables de la Administración de Talento Humano implementarán procedimientos de control interno para garantizar el cumplimiento de las normas constitucionales y legales, políticas, normas,

métodos y procedimientos sobre esta materia, a fin de promover las capacidades de su personal para que aporten al logro de objetivos institucionales en términos de eficacia y eficiencia. (págs. 50-51)

Norma Técnica de Subsistemas de Clasificación de Puestos (Cap. III)

Art. 7.- "De los niveles estructurales y grupos ocupacionales. - Cada nivel estructural y grupo ocupacional estará conformado por un conjunto de puestos específicos con similar valoración, independientemente de los procesos institucionales en los que actúan." …… (pág. 3)

Art. 9.- Del plan de clasificación de puestos. - Las UARHs presentarán para conocimiento y resolución de la autoridad nominadora, las políticas institucionales, el programa de actividades e instrucciones para la elaboración o actualización de la estructura ocupacional de la institución. En el programa se especificarán las responsabilidades y resultados deseados en el cumplimiento de las actividades de: análisis, descripción, valoración, clasificación y estructura de puestos… (pág. 5)

Art. 10.- Del análisis de puestos. - Es el proceso que permite conocer las características del puesto, respecto a sus principales roles, atribuciones y responsabilidades en función de las unidades y procesos organizacionales, a fin de determinar su real dimensión e incidencia y definir el perfil de exigencias y de competencias necesarios para un desempeño excelente. (pág. 5)

Art. 11.- De la descripción de puestos. - Es el resultado del análisis de cada puesto y registra la información relativa al contenido, situación e incidencia real de un puesto en la organización, a través de la determinación de su rol que define la misión, atribuciones y responsabilidades principales asignadas al puesto, en función del portafolio de productos y servicios de las unidades y los procesos organizacionales. (pág. 5)

Art. 12.- De la valoración de puestos. - Proceso que define el procedimiento, metodología, componentes y factores de valoración, a fin de calificar la importancia y relevancia de los puestos en las unidades o procesos organizacionales, a través de la medición de su valor agregado o contribución al cumplimiento del portafolio de productos y servicios de la

institución, independientemente de las características individuales de quienes los ocupan. (pág. 5)

Art. 13.- De la clasificación de puestos. - Los puestos conformarán grupos ocupacionales o familias de puestos similares por su valoración, cuyo ordenamiento responderá al puntaje obtenido, de acuerdo a la escala de intervalos de valoración prevista en el artículo 19 de esta norma técnica. (pág. 5)

Art. 14.- De la estructura ocupacional. - Estará integrada por:

a. Series de puestos asociados a cada proceso o subproceso interno establecido en la estructura orgánica;

b. Grupos Ocupacionales; y,

c. Grado de la Escala. (pág. 6)

Art. 16.- "De las competencias. - Son conocimientos asociados a la instrucción formal, destrezas y habilidades adicionales que se requieren para el ejercicio de los puestos a través de los subfactores"…… (pág. 6)

Norma ISO. 9001

Clausula 7.2. Competencias. - La organización debe:

a. determinar la competencia necesaria de las personas que realizan, bajo su control, un trabajo que afecta al desempeño y eficacia del sistema de gestión de la calidad;

b. asegurarse de que estas personas sean competentes, basándose en la educación, formación o experiencia apropiadas;

c. cuando sea aplicable, tomar acciones para adquirir la competencia necesaria y evaluar la eficacia de las acciones tomadas;

d. conservar la información documentada apropiada como evidencia de la competencia. (pág. 19)

Reglamento Interno del Trabajo de la Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda.

Artículo 10. Requisitos de vinculación laboral: Para acceder a un puesto de trabajo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Warmikunapak Rikchari Ltda., los aspirantes deberán cumplir los siguientes requisitos mínimos:

2. Capacidad Legal: Ser mayor de edad con plena capacidad legal para contratar.
3. Proceso de Selección: Superar exitosamente el proceso de reclutamiento y selección establecido, incluyendo evaluaciones técnicas y de competencias.
4. Documentación: Presentar documentación completa: identificación, títulos académicos, referencias laborales, certificados de capacitación acordes al perfil de cargo y demás requeridos según el cargo.
5. Idoneidad Profesional: Acreditar formación académica, experiencia laboral y competencias técnicas acordes al perfil del cargo. (pág. 6)

Artículo 11. Provisión de vacantes: Los cargos vacantes o de nueva creación serán provistos mediante proceso de selección interno o externo, según las políticas institucionales y necesidades operativas, bajo autorización de la Gerencia General. (pág. 6)

Artículo 12. Formalización contractual: Los contratos de trabajo serán suscritos conforme a la legislación laboral vigente y registrados ante la autoridad competente, especificando claramente:

1. Modalidad contractual y duración
2. Descripción de funciones y responsabilidades
3. Remuneración y beneficios
4. Jornada y horario laboral
5. Cláusulas especiales según el cargo. (pág. 6)

Artículo 21. Derechos fundamentales: Los colaboradores gozan de los siguientes derechos:

1. **Remuneración Justa:** Percibir puntualmente la remuneración y los beneficios según su categoría y desempeño.
2. **Estabilidad Laboral:** Permanencia en el cargo mientras cumplan satisfactoriamente sus funciones.
3. **Desarrollo Profesional:** Acceder a programas de capacitación y oportunidades de crecimiento.
4. **Dignidad Laboral:** Recibir trato respetuoso y profesional en todas las circunstancias.
5. **Participación:** Formular sugerencias, observaciones y reclamos a través de los canales establecidos.
6. **Certificaciones:** Obtener constancias y certificados de trabajo cuando los requiera. (pág. 9)

Artículo 24. Capacitación: Con el objeto de incrementar las competencias del personal y aportar al desarrollo de habilidades y conocimientos de los funcionarios se presentan tres formas de acceder a programas de capacitación:

a. Capacitación Interna: Programas desarrollados por la institución o mediante convenios especializados.
b. Capacitación Externa: Participación en eventos, seminarios, cursos y diplomados en instituciones reconocidas.
c. Capacitación Virtual: Programas y plataformas digitales especializadas.
d. La Gerencia General, en coordinación con la Comisión de Educación, planificará, ejecutará y evaluará los programas de capacitación conforme a las políticas institucionales y al presupuesto aprobado. (pág. 10)

4. Análisis y ejecución de resultados

La presente propuesta fue elaborada como respuesta a las necesidades identificadas en la gestión del talento humano de la institución. El Manual de Perfiles de Cargo por Competencias para la Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda., constituye un instrumento técnico integral.

Como primer punto, se identificó la ausencia de un organigrama estructural formalmente establecido. Ante esta situación, se procedió a su diseño y elaboración, definiendo los macroprocesos y procesos necesarios para garantizar el adecuado funcionamiento operativo y administrativo de la cooperativa.

Este modelo organiza las unidades en tres macroprocesos:

- Macroproceso Gobernante: Comprende los organismos de dirección y gobierno (asamblea general) y la gerencia general.
- Macroproceso Agregado de Valor: Incluye las unidades que generan los productos y servicios financieros entregados directamente a los socios: crédito, captación, cobranza y marketing.
- Macroproceso de Apoyo: Integra las unidades que proveen soporte operativo y administrativo de la cooperativa: la Dirección Jurídica, la Dirección Administrativa – Financiera, la Dirección de Talento Humano, la Dirección de TICS.

El organigrama propuesto ayuda a la cooperativa a tener una representación gráfica clara de sus líneas de autoridad, comunicación y dependencia. Permite que cada trabajador conozca su cargo, sus responsabilidades, a quién debe rendir cuentas y con qué áreas debe coordinar sus actividades. Además, facilita la comunicación interna y mejora la organización de las funciones dentro de la institución. Para las socias fundadoras sirve como un instrumento que les permite supervisar y controlar mejor el funcionamiento de la cooperativa.

Como segundo punto, se desarrollaron los descriptivos de cargo por competencias para cada uno de los puestos necesarios, para lo cual se establecieron los datos de identificación del puesto, permitiendo ubicar cada cargo dentro de la estructura organizacional de la cooperativa y facilitar su administración y gestión; se definió la misión de cada puesto, expresando de manera concisa la razón de ser del cargo y su contribución al logro de los objetivos institucionales, sirviendo como guía orientadora para el ocupante en el desarrollo de su funciones; se determinaron las competencias técnicas y conductuales necesarias para cada puesto, con su respectivo nivel de domino, con el propósito de contar con un perfil claro que oriente los procesos de reclutamiento y selección; se establecieron políticas de exigencia académica, experiencia mínima y capacitación requerida, fijando los estándares de preparación profesional que debe cumplir el ocupante de cada cargo, con el fin de garantizar un desempeño competente y alineado a las necesidades de la cooperativa; se definieron los resultados finales esperados de cada cargo, acompañados de sus acciones principales e indicadores de logro, permitiendo medir objetivamente el desempeño de cada ocupante y su aporte real a la cooperativa; se identificaron las situaciones que enfrenta cada puesto, los conocimiento específicos requeridos y el nivel de autonomía en la toma de decisiones, con el fin de delimitar claramente el alcance de responsabilidades de cada cargo; se determinaron las ayudas del puesto, garantizando que el ocupante cuente con las condiciones necesarias para ejecutar sus actividades de manera eficiente; se establecieron las relaciones internas y externas de cada puesto, con el propósito de identificar con que direcciones o instituciones se vincula cada cargo y cuál es la naturaleza de dicha relación, permitiendo delimitar los canales de comunicación y coordinación necesarios para el correcto flujo de los procesos de la cooperativa.

La elaboración de los descriptivos de cargo por competencias representa un instrumento fundamental para la gestión del talento humano de la Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda., ya que permite contar con una visión clara y estructurada de cada puesto de trabajo, constituyen la base técnica para la ejecución de los principales procesos de talento humano, tales como reclutamiento y selección de personal, la evaluación del desempeño, la detección de necesidades de capacitación y el desarrollo profesional de los colaboradores contribuyendo así a

mejorar la eficiencia operativa, fortalecer la cultura organizacional y garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la cooperativa.

Previo a la elaboración de los descriptivos de cargos, fue necesario identificar y organizar todos los puestos que requiere la cooperativa de acuerdo con sus actividades y necesidades operativas, para lo cual se analizaron las áreas existentes, las funciones que actualmente ejercen y las necesidades detectadas en la investigación. El resultado es el índice ocupacional que ordena y relaciona los macroprocesos, subprocesos, procesos y puestos de manera estructurada.

La elaboración de este índice fue fundamental para el desarrollo del manual, ya que permite conocer qué puestos necesarios van a existir dentro de la organización y cómo se relacionan entre sí; sin esta información no sería posible elaborar perfiles de cargos adecuados ni diseñar un organigrama funcional. El índice ocupacional constituye la base que da coherencia y organización al manual; permite a la cooperativa tener una visión completa y organizada de su estructura de personal y facilita la planificación de las futuras necesidades de talento humano conforme al crecimiento de la institución; es la referencia para calcular la nómina, determinar escalas salariales y priorizar contrataciones.

Del análisis realizado para elaborar el índice ocupacional, se determinó lo siguiente:

- La cooperativa necesita una estructura conformada por 19 puestos distribuidos en 3 macroprocesos y 6 direcciones, lo que se adecua de manera adecuada a las actividades y necesidades actuales de la cooperativa.
- Se determinó la creación de cuatro nuevos cargos que no existen formalmente: director de talento humano, asistente de talento humano, director de marketing y asistente de marketing, todos identificados como necesarios a partir de la investigación.
- Se determinó que cargos como el oficial de cumplimiento y el técnico de sistemas, que actualmente existen de manera informal, deben formalizarse dentro del índice con sus propios descriptivos y nivel jerárquico definido.

CONCLUSIONES

- La elaboración del organigrama estructural de la Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda. permite visualizar con claridad la estructura organizacional, las relaciones jerárquicas y los niveles de autoridad. A partir de este instrumento se identifican los macroprocesos Gobernante, Agregador de Valor y de Apoyo que conforman su estructura funcional, proporcionando a cada trabajador un referente preciso sobre el rol que desempeña dentro de la institución y facilitando la coordinación entre las distintas direcciones.
- Los perfiles de cargo elaborados para cada uno de los puestos identificados constituyen una herramienta técnica que establece de manera formal la misión del cargo, las competencias técnicas y conductuales con su respectivo nivel de exigencia, los requisitos académicos, la experiencia mínima requerida, las capacitaciones necesarias, los paquetes informáticos e idiomas requeridos, las principales áreas de responsabilidad, iniciativa y autonomía, las ayudas del puesto y, por último, las relaciones internas y externas. Su diseño responde directamente a los problemas detectados en el diagnóstico, entre ellos la ausencia de criterios técnicos para la contratación, la duplicidad de funciones y la falta de claridad en las responsabilidades, otorgando a la cooperativa lineamientos objetivos para gestionar su talento humano de forma eficiente.
- La generación del informe técnico dirigido a la Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda. respalda la implementación del Manual de Perfiles de Cargo por Competencias, orientando a la institución sobre la importancia de adoptar estos perfiles como herramientas centrales de la gestión del talento humano, en cumplimiento de las disposiciones normativas de la SEPS y del reglamento interno vigente. Con ello, el manual trasciende su elaboración y se convierte en un instrumento de aplicación real, entregado a la cooperativa y listo para su revisión e implementación.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda. revisar y aprobar el organigrama estructural planteado, y mantenerlo actualizado mediante revisión periódica —al menos cada dos años, o cuando se presenten modificaciones en la estructura organizacional, cambios en los procesos institucionales o nuevos requerimientos establecidos por la SEPS—, garantizando que este instrumento continúe reflejando con fidelidad la realidad funcional y jerárquica de la institución.
- Se recomienda revisar, aprobar y socializar el manual de perfiles de cargo por competencias con todo el personal, de modo que cada trabajador conozca las funciones, competencias y responsabilidades asociadas a su puesto. Asimismo, es necesario utilizarlo como base obligatoria en los procesos de reclutamiento y selección, verificando que los candidatos cumplan con los requisitos académicos, la experiencia mínima y las competencias definidas para cada cargo, superando así las contrataciones basadas en vínculos personales.
- Se recomienda a la Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda. revisar y aprobar el informe técnico entregado, y tomarlo como punto de partida para implementar el Manual de Cargos por Competencias, estableciendo responsables, plazos y mecanismos de seguimiento que aseguren su adopción efectiva, en concordancia con la normativa de la SEPS y el reglamento interno institucional.

BIBLIOGRAFÍA

Almanza Jiménez, R., Herrera Hernández, N. E., y Tapia Tapia, A. (30 de mayo de 2024). La capacitación del personal para la competitividad de las PYMESde LZC., MICH. *Multidisciplinas de la Ingeniería, 12*(19), 12-23. https://doi.org/https://doi.org/10.29105/mdi.v12i19.311

Araujo Bedoya, G. J., Guerra Delgado, L. R., Cabrera Morante, R. A., Campozano Alcivar, J. E., Martinez Ferrin, D. E., & Zambrano Figueroa, E. R. (Marzo - Abril de 2023). Procesos de gestión del talento humano en la gerencia educativa, caso en la unidad educativa 11 de octubre. *Ciencia Latina Internacional, 7*(2), 1407 - 1421. https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.5410

Arellano Guerrero, J. G., Reyes Alva, W. A., & Matos Molina, E. (28 de 02 de 2021). Talento humano y gestión estratégica para la acreditación de facultades de la Universidad Nacional del Centro del Perú. *SCIÉNDO*. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.17268/sciendo.2021.005

Arias Gonzáles, J. L. (2021). *DISEÑO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.* ENFOQUES CONSULTING EIRL. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26022w/Arias_S2.pdf

Arroyo Fitz, A. Y. (2025). *ELABORACIÓN DE PERFILES DE PUESTO PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE RECLUTACIÓN EN EL HOTEL PICCOLO PECCATO.* Universidad Tecnológica Emiliano Zapata del Estado de Morelos. [Para obtener el título de grado de Técnico Superior Universtario en Administración Área Capital Humano].

Arzate. (2021). Recuperado de Procedimiento para el reclutamiento, selección e inducciónde personal: perspectivas y tendencias. *Ingenio y Conciencia Boletín Científico de la Escuela Superior Ciudad Sahagún, 10*(19), 61 - 69. https://doi.org/https://doi.org/10.29057/escs.v10i19.9820

Asmal, G. (13 de 05 de 2025). Modelo de Gestión por Competencias para la Unidad Educativa Asian American School. *UCUENCA*. https://doi.org/0000-0003-3908-8460

Bagua Cepeda, M. A. (2020). *LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA ADMINISTRACIÓN DEL GADPR "SANTIAGO DE QUITO" CANTÓN*

COLTA. UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO. [PROYECTO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL], Colta. http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/7036

Balladares, J. (07 de agosto de 2024). DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO VENCEDORES LTDA., DE LA CIUDAD DE AMBATO. *Trabajo de Titulación*. https://dspace.espoch.edu.ec:8080/server/api/core/bitstreams/23565a8a-961e-4bf1-842e-7e14d6472254/content

Cárdenas, E., Pérez, O., González, A., y Marrero, F. (01 de 04 de 2020). Manual de trabajo para diseñar los perfiles de cargos por competencias laborales en las Universidades. *Revista Uniandes Episteme, 7*(2). Recuperado de https://revista.uniandes.edu.ec/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/1631/1110

Castillo Cedeño, Á. R., y Calderón Zamora, O. X. (15 de Diciembre de 2022). Mejora continua y su impacto en la innovación de servicios en la compañía de taxis GIPCAR en Manta. *MQRInvestigar, 6*(4), 903-924. https://doi.org/https://doi.org/10.56048/MQR20225.6.4.2022.903-924

Castro Castillo, D. M., Zapata Quispe, R., Díaz Espinoza, M., y Reyes Ramírez, R. E. (2021). La Gestión Administrativa en la Selección del Talento Humano. Un artículode revisión de literatura. *Revista Iberoamericana de la Educación, 1*, 1-16. https://doi.org/https://doi.org/10.31876/ie.vi.114

Cejas, M., Mendoza, D., Alban, C., & Frías, É. (enero de 2020). CARACTERIZACION DEL PERFIL DE LAS COMPETENCIAS LABORALES EN EL DOCENTE UNIVERSITARIO. *Scientific e-journal of Human Sciences*(45), 23-37. https://repositorio.unae.edu.ec/server/api/core/bitstreams/420af8ce-aeca-4510-aeae-1eb0ed48893e/content

Chávez, A. C. (Enero-Junio de 2000). *Análisis organizacional: uso de la metáfora frente a la complejidad.* file:///C:/Users/ASUS/Downloads/Dialnet-AnalisisOrganizacional-7068159%20(1).pdf

Chiavenato, I. (2020). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EL NUEVO PAPEL DE LOS RECURSOS.* Estados Unidos: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

CONTRALORIA. (26 de abril de Recuperado el 2025). *Contraloria General del Estado.* Normas de Control Interno para la entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos publicos: https://www.contraloria.gob.ec/WFDescarga.aspx?id=1487&tipo=mul

Cooperativa de Ahorro y Crédito Warmikunapak Rikchari Ltda. (2026). www.warmikunapak.com: https://warmikunapak.com/

Cooperativa de Ahorro y Crédito Warmikunapak Rikchari Ltda. (20 de 04 de Recuperado el 2026). Reglamento Interno del trabajo.

Ecuador. (22 de junio de Última modificación 2020). *Código del Trabajo.* https://www.ces.gob.ec/lotaip/2020/Junio/Literal_a2/C%C3%B3digo%20del%20Trabajo.pdf

Ecuador. (25 de enero de Última modificación 2021). *CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR.* https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf

Escuela Jiménez, P., Guijarro Hernández, B., y Rojas Paz, N. (06 de 03 de 2026). RECURSOS HUMANOS. CONCEPTO, OBJETIVOS, LEGISLACIÓN APLICABLE Y SU PAPEL EN LAS EMPRESAS. *ResearchGate*, 1-20. https://www.researchgate.net/publication/401619568_RECURSOS_HUMANOS_CONCEPTO_OBJETIVOS_LEGISLACION_APLICABLE_Y_SU_PAPEL_EN_LAS_EMPRESAS

Espinoza-Freire, E. E. (Mayo de 2023). La enseñanza de las ciencias sociales mediante el método deductivo. *Revista Mexicana de Investigación e Intervención Educativa, 2*(2), 34-41. https://revista.excedinter.com/index.php/rtest/article/download/27/25

ESPOL. (26 de 10 de 2023). *ESTRUCTURA ESTATUTARIA DE GESTION ORGANIZACIONAL POR PROCESOS, DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL.*

https://dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/59234/1/ESTRUCTURA%20ESTATUTARIA%20DE%20GESTION%2026-10-2023.pdf

Gavilánez Cárdenaz, C. V. (2025b). *Gestión integral del talento humano: evolución, planificación y modelos de desarrollo en el siglo XXI.* BLR. https://grupoblr.com/2025/10/29/libro-gestion-integral-del-talento-humano-evolucion-planificacion-y-modelos-de-desarrollo-en-el-siglo-xxi/

Gavilánez Cárdenaz, C. V., Rojas Sánchez, H. A., Ribadeneria, C., Goyes, J., Pacheco, S., Alvarado, E., y Monar, M. (4 de Septiembre de 2025a). *Implementación de los subsistemas de talento humano, en la Corporación Gruppo Salinas de la Provincia Bolívar.* https://editorial.ueb.edu.ec/index.php/EDITORIAL/catalog/book/68

Gómez Moreno, J. E. (28 de 03 de 2019). *MANUAL DE INDICADORES DE GESTIÓN E IMPACTO (IPES).* SUBDIRECCIÓN DE DISEÑO Y ANÁLISIS ESTRATÉGICO.

Granizo Cóndor, M. Y. (2023). *SISTEMA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA "D´CHRISTIAN MARYURI" UBICADA EN LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA.* ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO [Trabajo de titulación para la obtención de título de grado académico de Licenciada en Administración de Empresas].
https://dspace.espoch.edu.ec:8080/server/api/core/bitstreams/9c1409ab-e82c-447d-a0af-b7bcdd7501fc/content

Guerrero Velástegui, C. A., & Velástegui Jaramillo, C. A. (2020). RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE TALENTO HUMANO EN ORGANIZACIONES DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA. (M. Pereira Burgos, Ed.) *CALEIDOSCOPIO DE LAS CIENCIAS SOCIALES, 1*, 14 - 40. https://doi.org/https://doi.org/10.38202/caleidoscopio.2

Guevara Alban, G., Verdesoto Arguello, A. E., & Catro Molina, N. E. (16 de 07 de 2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento, 4*(3), 163-173. https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1995). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN* (Primera ed.). McGRAW - HILL INTERAMERICANA DE MÉXICO, S.A. de C.V. . https://doi.org/ISBN 968-422-931-3

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2018). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN: LAS RUTAS CUANTITATIVA, CUALITATIVA Y MIXTA.* McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C. V. https://doi.org/978-1-4562-6096-5

Hidalgo-Parra, Y., Hernández-Hechabarría, Y., y Leyva-Reyes, N. (31 de Enero de 2020). Indicadores para evaluar el impacto de la capacitación en el trabajo. *Centro de Información y Gestión Tecnológica de Holguín, Cuba, 26*(1), 73 - 83. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181562407006

Mantilla Fuentes, A. M., & Rojas Fárez, M. d. (10 de 04 de 2018). REALIDAD DE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES EN EL SECTOR PÚBLICO ECUATORIANO 2007-2016. *Revista Digital Ciencias Administrativas, 7*(13), 79 - 87. https://doi.org/https://doi.org/10.24215/23143738e038

Marecos de Martínez, M. A. (17 de 02 de 2013, como se citó en Marecos, 2020). Elaboración de manuales de funciones y cargos para empresas de Guairá como estrategia metodológica del aprendizaje. *Ciencias Económicas, 1*(1), 102-114. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8618120

Méndez, A. I. (2007). *METODOLOGÍAS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN APLICADAS A LA COMUNICACIÓN.* Maracaibo.

Mora, M. J., & Morales, L. F. (2024). Estado del arte sobre la planificación y su relación con la innovación en América Latina. *Revista Humanitas, 21*(21), 72-88. https://doi.org/https://doi.org/10.64893/0fhvs180

Morales Aragón, A. M., & Villarroel Siles, M. (2024). Gestión ineficiente de un proceso de inducción. *Revista Diversidad Científica, 4*(1), 23-37. https://doi.org/https://doi.org/10.36314/diversidad.v4i1.104

NORMA INTERNACIONAL ISO 9001:2015. (2019). Retrieved 20 de 04 de 2020, from Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos:

https://repositorio.buap.mx/rcontraloria/public/inf_public/2019/0/NOM_ISO_9001-2015.pdf

NORMA TECNICA SUBSISTEMA CLASIFICACION DE PUESTOS DEL SERVICIO CIVIL. (11 de agosto de Ultima Modificación 2016). Resolución de la SENRES 42: https://www.gobernacionpastaza.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2020/06/NORMA-TECNICA-SUBSISTEMA-CLASIFICACION-DE-PUESTOS-DEL-SERVICIO-CIVIL.pdf

Paiva de Báez, G. I. (05 de febrero de 2024). Evolución histórica de la gestión del talento humano, año 2023. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, Asunción, Paraguay., V*(1), 992 - 1006. https://doi.org/https://doi.org/10.56712/latam.v5i1.1653

Palmira Castillo, L. F. (26 de 07 de 2021). La gestión por competencias para el desarrollo organizacional en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. *Producción y Gestión, 1*(24), 97-120. https://doi.org/https://dx.doi.org/10.15381/idata.v24i1.16287

Palva de Báez, G. I. (05 de febrero de 2024). Evolución histórica de la gestión del talento humano, año 2023. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, Asunción, Paraguay., V*. https://doi.org/https://doi.org/10.56712/latam.v5i1.1653

Peña, D., Sánchez, M., & Sancan, L. (03 de 06 de 2022). Gestión administrativa y su impacto en la calidad del servicio. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el conocimiento, 6*. https://doi.org/10.26820/recimundo/6.(suppl1).junio.2022.120-131

Peñafiel Haro, M. B. (02 de diciembre de 2021). *DISEÑO DE UN MODELO DE DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO NUEVA ESPERANZA LTDA., DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.* ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO. [Proyecto de Investigación]. https://dspace.espoch.edu.ec:8080/server/api/core/bitstreams/606f88be-0811-40f1-b1fb-8786340d3ade/content

Quinapanta, C., & Junco, V. (Marzo de 2024). MODELOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO. ANÁLISIS CRÍTICO. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 2. https://doi.org/https://doi.org/10.21855/ecociencia.111.847

Ramírez, M., & Tejada, L. (2019). *Análisis, diseño y evaluación de puestos.* Universidad Abierta para Adultos (UAPA). https://elibro.net/es/ereader/bibliotecaueb/175887?page=1

Ramos Galarza, C. (2020). Los Alcances de una investigación. *CienciAmérica , 9*(3), 1-5. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.33210/ca.v9i3.336

Roque Patricio, C. E., & Márquez Amaro, R. (19 de 01 de 2024). Manual de perfiles de puestos por competencias como estrategia para reducir la rotación del personal. *Revista Publicando, 11*(41), 12-24. https://doi.org/https://doi.org/10.51528/rp.vol11.id2402

Rueda Reyes, M. B. (29 de 03 de 2018). Propuesta teórica y metodológica del proceso de inducción laboral de personal docente en instituciones de educación superior. *Tsafiqui*(10), 1-18. https://doi.org/https://doi.org/10.29019/tsafiqui.v0i10.404

Sánchez Henríquez, J., & Alvear Vega, S. (06 de octubre de 1996, como se citó en Sánchez, 2020). Implementación de sistemas de evaluación de personal en empresas chilenas, etapa inicial para medir su impacto en la gestiónde la empresa. *Contaduría y Administración, 66*(1), 1 - 24. https://doi.org/https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2021.1966

Sánchez Jiménez, H. M. (23 de 12 de 2021). Inducción, Deducción y Fenomenología en la Investigación Psicológica Sobre Casos de Violencia Familiar. *Investigación Teórica, 24*(2), 139-161. https://doi.org/https://doi.org/10.15381/rinvp.v24i2.20439

Sánchez, J., & Laiseca, H. (2019). *MANUAL DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS EN LA EMPRESA DISOLVENTES Y PINTURAS DEL SUR "DISOLPIN" [Informe final de seminario de profundización presentado como requisito para optar al título de INGENIERO CIVIL-INDUSTRIAL]*. UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA.

https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/846ac15d-3496-4d6e-8a17-d3e022c3299d/content

Sandoval Forero, E. A. (24 de 06 de 2022). El trabajo de campo en la investigación social en. *Espacio Abierto, 31*(3), 10-22. https://ve.scielo.org/pdf/ea/v31n3/2477-9601-ea-31-03-10.pdf

Santillán Acevo, L. M., & Grasst, Y. S. (31 de 03 de 2023). Programa de capacitación a docentes para actuación ante conductas disruptivas en niños de Educación Inicial. *Revista San Gregorio*. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.36097/rsan.v0i53.2243

SEPS. (2025). *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*. DATA SEPS: https://data.seps.gob.ec/#/dashboards/analytics/0/1

Silva Vanegas, L. X., Guarte Zeledon, J. E., y Mendoza Silva, D. O. (2020). *Organización. Diseño organizacional [Seminario de graduación para optar al título de Licenciados en Administración de Empresas, UNAN MANAGUA].* repositorio.unan. https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/12836/1/23069.pdf

Torres Laborde, J. L., & Jaramillo Naranjo, O. L. (2014). *PUESTO DE TRABAJO HERRAMIENTA PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.* Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte. Recuperado de https://elibro.net/es/ereader/bibliotecaueb/69929?page=84

Vadillo, M. P. (202). *Análisis de puestos de trabajo concepto, aplicaciones y proceso.* ESIC Editorial. https://www.google.com.ec/books/edition/AN%C3%81LISIS_DE_PUESTOS_DE_TRABAJO/JJ8xEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=inauthor:%22Maite+Palomo+Vadillo%22&printsec=frontcover

Valeriano, L. (Marzo de 2023). *Talento Humano: Reclutamiento y Selección de Personal Digital y Virtual por Competencias, Teorías.* Editorial CILADI.: https://ciladi.org/wp-content/uploads/T.-H.-RECL.-Y-SELEC.-VIRTUAL-3-05-2023.pdf

Vargas Castro, E. F. (2024). *PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA TIERRA LINDA.* Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Proyecto de investigación previo a la obtención del

título de Licenciado en Administración de Empresas. https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/2827d875-812e-458e-8b2c-e9f97020da10/content

Villadiego Sánchez, L. I., & Calics Salcedo, L. P. (25 de 04 de 2022). LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO: ELEMENTO CATALIZADOR DEL ÉXITO EN LAS ORGANIZACIONES ACTUALES. (9), 67-85. https://doi.org/10.37594/dialogus.vi9.731

Viteri, L. Y., & Franco, M. N. (2022). El desarrollo organizacional a través del talento humano. *Revista E-IDEA Journal of Business Sciences, 4*(17), 30-44. https://doi.org/https://doi.org/10.53734/eidea.vol4.id233

Vizuete Muñoz, J. M., Zambrano Lizano, L. C., & Aldaz Calero, X. F. (17 de junio de 2023). Planificación de talento humano como estrategia para la atracción y reten-ción del personal para reducir su rotación. *8*(36), 1 - 19. https://doi.org/http://doi.org/10.46652/rgn.v8i36.1051

ANEXOS

Anexo 1.

Cronograma de Gantt.

Tiempo Estimado					ENERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO			
ACTIVIDADES																												
CAPÍTULO I-FORMULACIÓN GENERAL DEL PROYECTO																												
Descripción del problema																												
Formulación de las preguntas																												
Preguntas de investigación																												
Justificación																												
Planteamiento de los objetivos																												
Idea a defender																												
Construcción de variables																												
CAPÍTULO II-MARCO TEÓRICO																												
Antecedentes																												
Científico																												
Conceptual																												
Legal																												
Geo referencial																												

CAPÍTULO III-METODOLOGÍA																											
Tipo de investigación																											
Enfoque de la investigación																											
Métodos de investigación																											
Técnicas e instrumentos de recopilación de datos																											
Universo y población																											
CAPÍTULO IV																											
Tabulación de los resultados																											
Propuesta																											
Planteamiento de los objetivos																											
Desarrollo de la propuesta																											
Conclusiones y recomendaciones																											
Emisión del certificado de validación 100%																											
Certificado del compilatio																											
Entrega del proyecto																											
Defensa del proyecto de investigación																											

Nota: Elaborado por Kevin Punina, Valery Tapuy

Anexo 2.

Presupuesto ejecutado

N.-	Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Total
1	Impresiones (Borrador)	191	$0,05	$9,55
2	Anillados	1	$1,50	$1,50
3	Impresiones (Final)	244	$0,10	$24,4
4	Anillados (Final)	2	$3	$6
3	Carpetas	2	$0,50	$1
5	Transporte	4	$2,50	$10
6	Computadora	1	$550	$550
7	Copias	64	$0,05	$3,20
8	esferos	2	$0,50	$1
	TOTAL			**$606,65**

Nota: Elaborado por Kevin Punina, Valery Tapuy

Anexo 3.

Encuesta a los trabajadores de la cooperativa

ENCUESTA

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA.

Carrera de Administración de Empresas

Encuesta dirigida a los trabajadores de la Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda.

Objetivo: Recopilar información sobre el nivel de conocimiento y la gestión del talento humano de la Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltd., ubicada en el cantón Ambato, parroquia Pilahuin.

DATOS INFORMATIVOS

Nivel de estudio

( ) Primaria

( ) Secundaria

( ) Técnico

( ) Tercer nivel

( ) Cuarto nivel

Área en la que trabaja

( ) De crédito

( ) Financiero

( ) Captaciones

( ) Operaciones/Caja

( ) Talento Humano

( ) Atención a socios

( ) Servicios generales

( ) Cobranza

Otra_____

Puesto que ocupa dentro de la Cooperativa

( ) Jefe de crédito

( ) Asesor de crédito (colocación, seguimiento y cobranza)

( ) Cajero/a

( ) Oficial de captación / inversión

( ) Atención al cliente

( ) Auxiliar contable

( ) Conserje

Otro_____

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1 ¿La Cooperativa cuenta con el departamento de gestión del talento humano?

( ) Si

( ) No

2 ¿Conoce usted si el departamento de Talento Humano cuenta con los subsistemas (análisis, clasificación y valoración de puestos, planificación del talento humano, reclutamiento y selección, evaluación de desempeño y capacitación)?

( ) Si

( ) No

3 ¿Al momento de su ingreso a la Cooperativa, existió un proceso formal de reclutamiento y selección?

( ) Si

( ) No

4 ¿Sabe usted qué se entiende por formación académica?

( ) Si

( ) No

5 ¿Para su ingreso a la Cooperativa le solicitaron su título de tercer nivel?

( ) Si

( ) No

6 Al momento de ingresar a su puesto actual, ¿contaba con experiencia previa?

( ) Ninguna
( ) 3 meses
( ) 6 meses
( ) 1 año
( ) Más de un año

7 ¿Cómo realizaron la validación de su experiencia?

( ) Entrevista laboral
( ) Revisión de hoja de vida
( ) Verificación de referencias laborales
( ) Llamada telefónica
( ) Certificados de trabajo
( ) Pruebas técnicas o prácticas

Otro_____

8 Al momento de su ingreso a la Cooperativa, ¿qué tipo de capacitaciones le solicitaron?

( ) Capacitaciones de atención al cliente
( ) Capacitaciones administrativas
( ) Capacitaciones informáticas o tecnológicas
( ) Capacitaciones sobre normativas y reglamentos
( ) Capacitaciones de ventas o negociación
( ) Capacitaciones de seguridad y prevención
( ) Ninguna

Otro_____

9 ¿Al momento de su ingreso, recibió capacitación por parte de la Cooperativa?

( ) Si
( ) No

10 ¿Conoce usted qué son las competencias profesionales técnicas?

( ) Si
( ) No

11 ¿Qué tipos de competencias profesionales técnicas conoce?

( ) Contabilidad y elaboración de balances

( ) Manejo de sistemas informáticos

( ) Atención al cliente

( ) Facturación y caja

( ) Manejo de bases de datos

( ) Elaboración de presupuestos

( ) Uso de plataformas digitales

Otras_____

12 ¿Conoce usted lo que son competencias profesionales conductuales?

( ) Si

( ) No

13 ¿Qué tipos de competencias profesionales conductuales conoce?

( ) Trabajo en equipo

( ) Comunicación efectiva

( ) Responsabilidad

( ) Liderazgo

( ) Toma de decisiones

( ) Actitud positiva

( ) Manejo de estrés

Otras_____

14 ¿Cree usted que, para mejorar la productividad de la empresa, es necesario implementar perfiles de cargo por competencias, en la gestión del talento humano?

( ) Si

( ) No

Anexo 4.

Entrevista a la Gerente de la Cooperativa

Entrevista dirigida al gerente de la Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda.

Objetivo: Determinar la situación actual de la gestión del talento humano en la Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda., mediante el análisis de las funciones, responsabilidades y competencias de los colaboradores.

Nombre de la o el entrevistado: _____

Puesto: Gerenta de la Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda.

1. **¿Actualmente existe un departamento de talento humano dentro de la cooperativa?**

_____

_____

_____

2. **¿La Cooperativa cuenta con un estatuto orgánico de gestión por procesos u otro instrumento de gestión institucional?**

_____

_____

_____

3. **¿Cómo se maneja la gestión del talento humano en la Cooperativa?**

_____

_____

_____

4. **¿Qué propondría para mejorar la gestión del talento humano?**

_____

_____

_____

5. **¿La Cooperativa cuenta con un Manual de puestos?**

_____

_____

_____

6. **En el caso de que cuente con el manual de puestos, ¿cómo se elaboraron los perfiles de puestos?**

_____

_____

_____

7. **¿Dentro de sus descriptivos de puestos cuentan con (identificación del puesto, instrucción formal requerida, misión del puesto, competencias, actividades, relaciones internas y externas)?**

_____

_____

_____

8. **¿Qué métodos se utilizaron para levantar el perfil de puesto (definir las funciones, responsabilidades y competencias de cada puesto)?**

_____

_____

_____

9. **¿De qué manera se estableció o definió la escala salarial en la Cooperativa?**

_____

_____

_____

10. **¿Cómo se evalúa el desempeño de los trabajadores en la Cooperativa?**

_____

_____

_____

11. ¿Cómo se realiza el proceso de capacitación de los trabajadores y qué temáticas suelen abordar?

_____

_____

_____

12. ¿Considera que la capacitación permite alcanzar los objetivos y metas de la organización?

_____

_____

_____

13. ¿Considera que la implementación de un manual de puestos mejoraría la gestión del talento humano en la cooperativa? ¿Por qué?

_____

_____

_____

Anexo 5.

Ficha de Validación Encuesta/Entrevista

Encuesta.

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

OBJETIVO DE LA ENCUESTA

Recopilar información sobre las competencias laborales y la gestión del talento humano de la Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltd., ubicado en el cantón Ambato, parroquia Pilahuin.

FORMATO DE VALIDACIÓN DE ENCUESTA

1. Datos Generales

Nombre del evaluador: Dr. Álvaro Solis

Fecha de evaluación: 11/05/2026

2. Parámetros de Evaluación

(Escala de calificación: 1 = Deficiente, 2 = Regular, 3 = Bueno, 4 = Muy bueno, 5 = Excelente)

Preguntas	Parámetros															Observaciones
	Claridad					*Relevancia*					*Coherencia*					
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
1. ¿La Cooperativa cuenta con el departamento de gestión del talento humano?					✓					✓					✓	
2. ¿Conoce usted si el departamento de Talento Humano cuenta con los subsistemas (análisis, clasificación y valoración de puestos, planificación del talento humano, reclutamiento y selección, evaluación de desempeño y la capacitación)?					✓					✓				✓		
3. ¿Al momento de su ingreso, existió un proceso formal de reclutamiento y selección?				✓						✓					✓	Ingreso a la Empresa
4. ¿Conoce usted lo que es la formación académica?			✓						✓					✓		Como usted a que se refiere la formación académica en procesos de selección
5. ¿Para su ingreso a la Cooperativa le solicitaron su título de tercer nivel?					✓				✓						✓	

6. Al momento de ingresar a su puesto actual, ¿contaba con experiencia previa?					✓					✓					✓	
7. ¿Cómo realizaron la validación de su experiencia?					✓					✓					✓	la UNTIH la Cooperativa
8. Al momento de su ingreso a la Cooperativa, ¿Qué tipo de capacitaciones le solicitaron?					✓					✓					✓	
9. ¿Para su ingreso a la Cooperativa le solicitaron saber habilidades duras y blandas?					✓		✓					✓				Cooperativa, realizan una evaluación de - [illegible]
10. ¿Conoce usted que son competencias profesionales técnicas?					✓					✓					✓	
11. ¿Conoce usted lo que son competencias ~~profesionales~~ conductuales?					✓					✓					✓	
12. ¿Cree usted que, para mejorar la productividad de la empresa, es necesario implementar perfiles de cargo por competencias, en la gestión del talento humano?			✓						✓				✓			

Firma
Dr. Álvaro Solís
CI: 0602814220

Universidad Estatal de Bolívar
Dirección de Talento Humano

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

OBJETIVO DE LA ENCUESTA

Recopilar información sobre las competencias laborales y la gestión del talento humano de la Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltd., ubicado en el cantón Ambato, parroquia Pilahuin.

FORMATO DE VALIDACIÓN DE ENCUESTA/ ENTREVISTA

1. Datos Generales

Nombre del evaluador: Psc. Marcelo Borja

Fecha de evaluación: 11/05/2026

2. Parámetros de Evaluación

(Escala de calificación: 1 = Deficiente, 2 = Regular, 3 = Bueno, 4 = Muy bueno, 5 = Excelente)

Preguntas	Parámetros															Observaciones
	Claridad					*Relevancia*					*Coherencia*					
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
1. ¿La Cooperativa cuenta con el departamento de gestión del talento humano?					✓					✓					✓	
2. ¿Conoce usted si el departamento de Talento Humano cuenta con los subsistemas (análisis, clasificación y valoración de puestos, planificación del talento humano, reclutamiento y selección, evaluación de desempeño y la capacitación)?					✓					✓					✓	
3. ¿Al momento de su ingreso, existió un proceso formal de reclutamiento y selección?					✓					✓					✓	
4. ¿Conoce usted lo que es la formación académica?					✓					✓					✓	
5. ¿Para su ingreso a la Cooperativa le solicitaron su título de tercer nivel?					✓					✓					✓	

| | | |

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

OBJETIVO DE LA ENCUESTA

Recopilar información sobre las competencias laborales y la gestión del talento humano de la Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltd., ubicado en el cantón Ambato, parroquia Pilahuin.

FORMATO DE VALIDACIÓN DE ENCUESTA/ ENTREVISTA

1. Datos Generales

Nombre del evaluador: Ing. Alejandro Sánchez

Fecha de evaluación: 11/05/2026

2. Parámetros de Evaluación

(Escala de calificación: 1 = Deficiente, 2 = Regular, 3 = Bueno, 4 = Muy bueno, 5 = Excelente)

Preguntas	Parámetros															Observaciones
	Claridad					*Relevancia*					*Coherencia*					
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
1. ¿La Cooperativa cuenta con el departamento de gestión del talento humano?					/					/					/	
2. ¿Conoce usted si el departamento de Talento Humano cuenta con los subsistemas (análisis, clasificación y valoración de puestos, planificación del talento humano, reclutamiento y selección, evaluación de desempeño y la capacitación)?			/							/				/		Pregunta extensa; se debe simplificar
3. ¿Al momento de su ingreso, existió un proceso formal de reclutamiento y selección?					/					/					/	
4. ¿Conoce usted lo que es la formación académica?			/			/							/			Pregunta general. se debe relacionar con competencias laborales
5. ¿Para su ingreso a la Cooperativa le solicitaron su título de tercer nivel?					/	/									/	

6. Al momento de ingresar a su puesto actual, ¿contaba con experiencia previa?				/	/							/	
7. ¿Cómo realizaron la validación de su experiencia?			/				/				/		No especifica opciones o mecanismo de validación. Genera respuestas ambiguas
8. Al momento de su ingreso a la Cooperativa, ¿Qué tipo de capacitaciones le solicitaron?				/					/			/	Debería especificar tipo de capacitación
9. ¿Para su ingreso a la Cooperativa le solicitaron saber habilidades duras y blandas?			/				/					/	Mejorar redacción: "le solicitaron demostrar..."
10. ¿Conoce usted que son competencias profesionales técnicas?				/			/					/	
11. ¿Conoce usted lo que son competencias profesionales conductuales?				/					/			/	
12. ¿Cree usted que, para mejorar la productividad de la empresa, es necesario implementar perfiles de cargo por competencias, en la gestión del talento humano?					/				/			/	

Firma

Ing. Alejandro Sánchez

CI: 0201991536

Entrevista

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

OBJETIVO DE LA ENTREVISTA

Determinar la situación actual de la gestión del talento humano en la Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda., mediante el análisis de las funciones, responsabilidades y competencias de los colaboradores.

FORMATO DE VALIDACIÓN DE ENTREVISTA

1. Datos Generales

Nombre del evaluador: Dr. Álvaro Solis

Fecha de evaluación: 11/05/2026

2. Parámetros de Evaluación

(Escala de calificación: 1 = Deficiente, 2 = Regular, 3 = Bueno, 4 = Muy bueno, 5 = Excelente)

Preguntas	Parámetros															Observaciones
	Claridad					*Relevancia*					*Coherencia*					
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
1. ¿Actualmente existe un departamento de talento humano dentro de la cooperativa?					✓					✓					✓	
2. ¿La Cooperativa cuenta con un estatuto orgánico de gestión por procesos?					✓					✓					✓	u otro instrumento de gestión institucional
3. ¿Cómo se maneja la gestión del talento humano en la Cooperativa?					✓					✓					✓	
4. ¿Qué propondría para mejorar la gestión del talento humano?					✓					✓					✓	
5. ¿La Cooperativa cuenta con un Manual de puestos?				✓						✓					✓	Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos
6. En el caso de qué cuente con el manual de puestos, ¿Cómo se elaboraron los perfiles de puestos?					✓					✓					✓	

| | | |

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

OBJETIVO DE LA ENTREVISTA

Determinar la situación actual de la gestión del talento humano en la Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda., mediante el análisis de las funciones, responsabilidades y competencias de los colaboradores.

FORMATO DE VALIDACIÓN DE ENTREVISTA

1. Datos Generales

Nombre del evaluador: Psc. Marcelo Borja

Fecha de evaluación: 11/05/2026

2. Parámetros de Evaluación

(Escala de calificación: 1 = Deficiente, 2 = Regular, 3 = Bueno, 4 = Muy bueno, 5 = Excelente)

Preguntas	**Parámetros**															**Observaciones**
	Claridad					***Relevancia***					***Coherencia***					
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	
1. ¿Actualmente existe un departamento de talento humano dentro de la cooperativa?					✓					✓					✓	
2. ¿La Cooperativa cuenta con un estatuto orgánico de gestión por procesos?					✓					✓					✓	
3. ¿Cómo se maneja la gestión del talento humano en la Cooperativa?					✓					✓					✓	
4. ¿Qué propondría para mejorar la gestión del talento humano?					✓					✓					✓	
5. ¿La Cooperativa cuenta con un Manual de puestos?					✓					✓					✓	
6. En el caso de qué cuente con el manual de puestos, ¿Cómo se elaboraron los perfiles de puestos?					✓					✓					✓	

| | | |

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

OBJETIVO DE LA ENTREVISTA

Determinar la situación actual de la gestión del talento humano en la Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda., mediante el análisis de las funciones, responsabilidades y competencias de los colaboradores.

FORMATO DE VALIDACIÓN DE ENTREVISTA

1. Datos Generales

Nombre del evaluador: Ing. Alejandro Sánchez

Fecha de evaluación: 11/05/2026

2. Parámetros de Evaluación

(Escala de calificación: 1 = Deficiente, 2 = Regular, 3 = Bueno, 4 = Muy bueno, 5 = Excelente)

Preguntas	Parámetros															Observaciones
	Claridad					*Relevancia*					*Coherencia*					
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
1. ¿Actualmente existe un departamento de talento humano dentro de la cooperativa?					✓					✓					✓	
2. ¿La Cooperativa cuenta con un estatuto orgánico de gestión por procesos?				✓						✓					✓	
3. ¿Cómo se maneja la gestión del talento humano en la Cooperativa?					✓					✓					✓	
4. ¿Qué propondría para mejorar la gestión del talento humano?					✓					✓					✓	
5. ¿La Cooperativa cuenta con un Manual de puestos?					✓					✓					✓	
6. En el caso de qué cuente con el manual de puestos, ¿Cómo se elaboraron los perfiles de puestos?				✓						✓					✓	Se debe precisar sobre la metodología de elaboración.

7. ¿Dentro de sus descriptivos de puestos cuentan con (identificación del puesto, instrucción formal requerido, misión del puesto, competencias actividades, relaciones internas y externas)?		✓							✓		✓				Pregunta extensa. Dividir la pregunta en preguntas puntuales.
8. ¿Qué métodos se utilizó para levantar el perfil de puesto (definir las funciones, responsabilidades y competencias de cada puesto)?				✓					✓					✓	
9. En el caso de que la respuesta sea si, indique ¿cómo?		✓				✓					✓				Se debe considerar parte de la pregunta anterior.
10. ¿De qué manera se estableció o definió la escala salarial en la Cooperativa?					✓				✓					✓	
11. ¿Cómo se evalúa el desempeño de los trabajadores en la Cooperativa?					✓				✓					✓	
12. ¿Considera que la capacitación permite alcanzar los objetivos y metas de la organización?					✓				✓					✓	
13. ¿Considera que la implementación de un manual de puestos mejoraría la gestión del talento humano en la cooperativa? ¿Por qué?					✓				✓					✓	



Firma
Ing. Alejandro Sánchez
CI: 0201991536

Anexo 6.

Evidencias fotográficas



Nota: Encuesta realizada a los trabajadores de la Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda.



Nota: Entrevista realizada a la Gerenta General de la Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda.







Nota: Tutorías con la directora y pares académicos.

1. Para trabajar el componente metodológico

Anexo 7.

Matriz 1. Para trabajar el componente metodológico

Tema: "PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA WARMIKUNAPAK RIKCHARI LTDA, AMBATO, 2026"						
Formulación del Problema	**Objetivo General**	**Objetivos Específicos**	**Tipos de Investigación**	**Métodos**	**Técnicas**	**Ítems**
¿De qué manera inciden los perfiles de cargo por competencias en la gestión del talento humano de la cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda., Ambato, 2026?	Determinar los perfiles de cargo por competencias en la gestión del talento humano de la Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda., Ambato, 2026.	Diagnosticar la situación actual de la gestión del talento humano en la Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda.	• Descriptiva • Explicativa • Campo • Documental	• Inductivo • Deductivo	• Encuesta • Entrevista • Formato de descriptivos de puestos	• El cuestionario estructurado, aplicado a los trabajadores. • La guía de entrevista, dirigida a la gerente con preguntas relacionadas para entender cómo ellas ven el manejo del personal en la organización. • Formato de descripción de puestos, utilizado para organizar la información de cada cargo y elaborar los perfiles de cargo por competencias de la institución.

Actividades	Cronograma de Fechas	Evidencias	Responsables
1. Encuesta • Elaboración del cuestionario con preguntas cerradas y de escala. • Validar el instrumento de encuesta. • **2. Entrevista** • Diseño de la guía de entrevista dirigidas al problema de investigación. • Coordinar la entrevista con la gerenta de la cooperativa. • Aplicación la entrevista de manera individual. • Analizar las respuestas obtenidas. **3. Formato de descriptivos de puestos:** Aplicado directamente en la institución para describir cada uno de los requisitos para el puesto.	**Fase Inicial:** Planificación y Aprobación del Tema (Febrero y Marzo) **Capítulo I:** Formulación General del Proyecto (Marzo) **Capítulo II:** Marco Teórico (Abril) **Capítulo III:** Metodología (Abril) **Capítulo IV:** Resultados y discusión (Mayo) **Capítulo V:** Propuesta (Junio)	• Cuestionario dirigido a los trabajadores de la cooperativa. • Guía de entrevista dirigida a la gerente de la cooperativa. • Formato de descriptivos de puestos como propuesta para la Cooperativa.	• Kevin Saul Punina Sisa • Valery Damaris Tapuy Alvarado

Nota: Elaborado por Kevin Punina, Valery Tapuy

2. Para trabajar en marco de antecedentes y el marco científico

Anexo 8.

Matriz 2. Para trabajar el marco de antecedente y el marco científico

Variables	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPCIONAL	DIMENSIONES	MÉTODO	TÉCNICAS	INDICE	ITEMS
Perfiles de cargo por competencias (independiente)	El perfil de cargo por competencia define qué necesita una persona para hacer bien su trabajo; además, ayuda a que la empresa tenga empleados capacitados, con experiencia y capaces de cumplir correctamente sus funciones.	Conjunto de actividades las cuales se realizan para la elaboración de perfiles de cargo, que incluye el análisis de puestos actuales, la determinación de competencias técnicas y conductuales, además de la redacción formal de los perfiles.	Análisis de puestos	Cualitativo	Encuesta	• Número de puestos analizados / total de puestos	¿La cooperativa cuenta con un manual de puestos? ¿Dentro de sus descriptivos de puestos cuentan con identificación del puesto, instrucción formal, misión, competencias y relaciones internas o externas?
			Gestión por competencias	Cuantitativo	Encuesta	• Tipo de competencias por puesto / total de tipos de competencias identificadas	¿Conoce usted qué son las competencias profesionales técnicas? ¿Conoce usted qué son las competencias profesionales conductuales? ¿Qué tipos de competencias conoce?
			Elaboración de perfiles	Cualitativo	Entrevista	• Perfiles diseñados / total de puestos	¿Qué métodos se utilizaron para levantar el perfil de puestos? ¿Cree usted necesario implementar perfiles de cargo por competencias para mejorar la productividad?
Gestión del talento humano (dependiente)	Mejora en cómo se gestiona el personal y en los resultados, logrando que las personas encajen mejor en sus puestos y que la organización funcione con mayor eficiencia.	Evaluación de datos importantes en las áreas de gestión del talento humano, tomando en cuenta la situación actual y cómo pueden mejorar con la propuesta de nuevos perfiles.	Planificación del Talento Humano	Cualitativo	Entrevista	• Existencia de lineamientos de la planificación del TH	¿La cooperativa cuenta con un departamento de gestión del talento humano? ¿La cooperativa cuenta con un estatuto orgánico de gestión por procesos u otro instrumento de gestión institucional?
			Reclutamiento y Selección	Cuantitativo	Encuesta	• Pertinencia de competencias definidas	¿Al momento de su ingreso a la cooperativa existió un proceso formal de reclutamiento y selección? ¿Para su ingreso le solicitaron título de tercer nivel?
			Evaluación del desempeño	Cualitativo	Entrevista	• Existencia de criterios de evaluación	¿Cómo se evalúa el desempeño de los trabajadores en la cooperativa?
			Capacitación, formación y desarrollo del personal	Cuantitativo	Encuesta	• Alienación con perfiles diseñados	¿Al momento de su ingreso, recibió capacitación de parte de la cooperativa? ¿Qué tipo de capacitaciones le solicitaron al ingresar a su puesto?

Nota: Elaborado por Kevin Punina, Valery Tapuy

3. Para trabajar el análisis y discusión de resultados

Anexo 9.

Matriz 3. Para trabajar el análisis y discusión de resultados

Nro.	Tipo de fuente consultada	Tema	Autores	Año	Aspectos del documento que aporta al Estado del Arte	Tipo de Cita	Citación Normas APA
1	Artículo Científico	Manual de trabajo para diseñar los perfiles de cargos por competencias laborales en las universidades.	Cárdenas Elia, Pérez Olga, González Aliesky, Marrero Fernando	2020	Establece que un perfil de competencias depende de la función del puesto y de la estrategia y cultura de cada empresa. Gestión de la calidad que guía la participación y las competencias del personal. Indica que cada área debe tener perfiles de cargo por competencias.	Cita Narrativa	(Cárdenas et al., 2020)
2	Artículo Científico	La gestión por competencias para el desarrollo organizacional en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.	Palmira Castillo Arias Lucía Fernanda	2021	Evidencia que la gestión por competencias se relaciona con el desarrollo organizacional, mejorando el desempeño del talento humano. Demuestra que un modelo de gestión contribuye a corregir debilidades en los procesos de selección, evaluación y capacitación.	Cita Narrativa	(Castillo Cedeño y Calderón Zamora, 2022)
3	Artículo Científico	CARACTERIZACIÓN DEL PERFIL DE LAS COMPETENCIAS LABORALES EN EL DOCENTE UNIVERSITARIO.	Cejas Magda, Mendoza, Derling, Alban, Carlos, Frías Édisson	2020	Concluye que las competencias laborales son el eje fundamental para alcanzar competitividad. Evidencia que el desarrollo de competencias depende de la información académica y la experiencia práctica identifica habilidades clave: toma de decisiones, liderazgo, inteligencia emocional, trabajo en equipo y comunicación efectiva.	Cita Narrativa	(Cejas et al., 2020)
4	Tesis	Diseño de un modelo de departamento de talento humano para la cooperativa de ahorro y crédito Nueva Esperanza Ltda., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo	Peñafiel Haro, Marie Belén	2020	Indica que las teorías tradicionales cambiaron de administrar personal a administrar recursos humanos, viendo a las personas como recursos vivos y con capacidad de aporte estratégico dentro de la organización. Destaca que el desarrollo del capital humano es importante, ya que se convierte en un factor claro para generar y sostener ventaja competitiva a la organización.	Cita Narrativa	(Peñafiel Haro, 2021)
5	Tesis	Diseño de un sistema de gestión de talento humano por competencias en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vencedores Ltda., de la ciudad de Ambato	Balladares Tibanlombo Josue Daniel	2024	Menciona que la gestión del talento humano basada en competencias permite establecer de forma clara los objetivos y metas de cada puesto de trabajo dentro de la organización. Describe que el modelo facilita la identificación de habilidades y competencias del personal, además de apoyar la retención del talento y la toma de decisiones más acertadas en los procesos internos.	Cita Narrativa	(Balladares, 2024)

6	Artículo Científico	Manual de perfiles de puestos por competencias como estrategia para reducir la rotación del personal	Roque Patricio Cinthia Esther, Márquez Amaro Raymundo.	2020	Define los perfiles de cargo como descripción de competencias, habilidades, conocimientos y experiencias necesarios para desempeñar un cargo de forma adecuada. Sustenta que los perfiles especifican la formación requerida, las funciones del cargo y los requisitos del ocupante, proporcionando claridad sobre las responsabilidades laborales.	Cita Parentética	(Roque Patricio & Márquez Amaro, 2024)
7	Libro	PUESTO DE TRABAJO HERRAMIENTA PARA LA GESTIÓN DETALENTO HUMANO	Torres Laborde José Luis, Jaramillo Naranjo Olga Lucía	2014	Define la descripción del cargo como documento escrito que identifica y describe una función laboral, especificando qué hace el ocupante, cómo lo realiza, cuándo, dónde y en qué condiciones. Para el análisis de puestos, se utilizan técnicas de recolección de datos. El análisis de puestos incluye seis pasos: planificación, recolección, identificación de tareas, definición de competencias, validación de la información y elaboración del perfil final del cargo.	Cita Narrativa	(Torres Laborde & Jaramillo Naranjo, 2014)
8	Libro	Análisis, diseño y evaluación de puestos	Ramírez Marleni Tejada Lennys	2019	Define el análisis de puestos como la identificación y descripción de los requerimientos del cargo en términos de conocimientos, habilidades y capacidades necesarios para su adecuado desempeño. Este proceso también comprende la determinación de las especificaciones del ocupante del puesto, considerando el punto de vista, el físico, las responsabilidades y las condiciones de trabajo.	Cita Narrativa	(Ramírez & Tejada, 2019)
9	Artículo Científico	Modelo de Gestión por Competencias para la Unidad Educativa Asian American School	Asmal Gabriela	2025	La gestión de competencias se define como un conjunto de procesos orientados a identificar, desarrollar y alinear las competencias del personal con los objetivos institucionales, este enfoque contribuye a mejorar el desempeño del personal, así como incrementa su compromiso y satisfacción laboral. Además, facilita la toma de decisiones en el área de recursos humanos y favorece una mejor adaptación de la organización frente a los cambios del entorno.	Cita Parentética	(Asmal, 2025)
10	Tesis	ELABORACIÓN DE PERFILES DE PUESTO PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE RECLUTACIÓN EN EL HOTEL PICCOLO PECCATO	Arroyo Fitz Angela Yuvennis	2025	Propone el formato estándar para los perfiles de cargos, describiendo los apartados como datos generales del cargo, misión, competencias técnicas y conductuales, formación académica, experiencia requerida y relaciones internas y externas. Aporta la estructura para diseñar los descriptivos de cargos.	Cita Narrativa	(Arroyo Fitz, 2025)

11	Libro	Implementación de los subsistemas de talento humano, en la Corporación Gruppo Salinas de la provincia Bolívar.	Gavilánez Cárdenaz Clarita Vanessa, Rojas Hernán Arturo, Ribadeneria, Carlos, Goyes Jorge, Pacheco Silvia, Alvarado Eddy, Monar, Mercedes	2025	Describe los 6 pasos del proceso para el diseño del análisis de puestos de trabajo, desde la identificación del uso de información hasta la descripción y especificación del puesto. Aporta el marco metodológico que sustenta el proceso de análisis de puestos aplicado en la investigación.	Cita Narrativa	(Gavilánez Cárdenaz et al., 2025a)
12	Tesis	Organización. Diseño organizacional [Seminario de graduación para optar al título de Licenciados en Administración de Empresas, UNAN MANAGUA]	Silva Vanegas Louis Xavier, Guarte Zeledon José Esteban, Mendoza Silva Darlyn Osneyda	2020	Explica cómo la estructura organizacional influye en la distribución de funciones y responsabilidades. Permite comprender cómo los perfiles de cargo constituyen una mejor organización.	Cita Parentética	(Silva Vanegas et al., 2020, pág. 5)
13	Artículo Científico	MODELOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO. ANÁLISIS CRÍTICO	Quinapanta Cristina, Junco Varna	2024	Define la gestión del talento humano como un conjunto de procesos alineados a criterios administrativos que responden a los retos de la globalización mediante herramientas de innovación y estándares de competitividad. Contribuye a tomar decisiones coherentes con las realidades, necesidades y habilidades que requieren las organizaciones.	Cita Parentética	(Quinapanta & Junco, 2024, pág. 2)
14	Artículo Científico	Planificación de talento humano como estrategia para la atracción y retención del personal para reducir su rotación	Vizuete Muñoz, Julio Mauricio; Zambrano Lizano, Lizbeth Cristina; Aldaz Calero, Xavier Fabián	2023	Señala que la planificación del talento humano busca alinear las necesidades de la empresa con las motivaciones y expectativas de los empleados. Su objetivo es evitar la rotación del personal, mejorar el desempeño y fortalecer la permanencia del talento dentro de la organización.	Cita Narrativa	(Vizuete Muñoz et al., 2023)
15	Artículo Científico	Procesos de gestión del talento humano en la gerencia educativa, caso en la Unidad Educativa 11 de octubre	Araujo Bedoya Gabriel, Guerra Liliana Rebeca, Cabrera Morante, Ramon, Campozano Juliana, Martínez Dina, Zambrano Figueroa Efren Rolando	2026	Señala que los procesos de la gestión del talento humano incluyen reclutamiento, selección, inducción, evaluación del desempeño y capacitación, es la base del proceso de la gestión del talento humano, es para analizar el estado actual de dichos procesos dentro de la organización.	Cita Narrativa	(Araujo Bedoya et al., 2023)

16	Artículo Científico	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE TALENTO HUMANO EN ORGANIZACIONES DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA	Guerrero Velástegui César Andrés, Velástegui Jaramillo Carlos Andrés	2020	Define el reclutamiento como el conjunto de procedimientos que atraen candidatos calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa, y describe las etapas de selección, pruebas, entrevistas, verificación, contratación e inducción.	Cita Parentética	(Guerrero Velástegui & Velástegui Jaramillo, 2020, pág. 25)
17	Artículo Científico	Gestión ineficiente de un proceso de inducción	Morales Aragón Alejandra Mariel Villarroel Siles Marcial	2024	Define la introducción como elemento importante que proporciona información general y específica de la empresa al nuevo trabajador. Señala que busca impactar en la experiencia del nuevo trabajador para que logre desempeñarse eficientemente y cuente con las herramientas necesarias para una rápida integración.	Cita Narrativa	(Morales Aragón & Villarroel Siles, 2024)
18	Artículo Científico	Propuesta teórica y metodológica del proceso de inducción laboral de personal docente en instituciones de educación superior	Rueda Reyes María Belén	2018	Señala que la base de la inducción radica en familiarizar a los trabajadores con la cultura de la empresa, adaptarlos a la estructura organizacional y brindar datos sobre el puesto de trabajo, productos, servicio, misión y visión.	Cita Narrativa	(Rueda Reyes, 2018)
19	Artículo Científico	LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO: ELEMENTO CATALIZADOR DEL ÉXITO EN LAS ORGANIZACIONES ACTUALES	Villadiego Sánchez Levis Isabel, Calics Salcedo Lorena Patricia	2022	Establece que la evaluación de desempeño es necesaria para evaluar el rendimiento de cada empleo y evidenciar el cumplimiento eficiente de las tareas de su cargo. Señala que permite tomar correctivos necesarios a través de planes de mejoramiento que corrijan falencias para garantizar eficiencia, eficacia y calidad.	Cita Narrativa	(Villadiego Sánchez & Calics Salcedo, 2022)
20	Artículo Científico	La capacitación del personal para la competitividad de las PYMES de LZC., MICH.	Almanza Jiménez Rebeca, Herrera Hernández Nora, Tapia Alma Rosa	2024	Afirma que la capacitación implementa mejoras al interior de las organizaciones que permiten mayores logros en la productividad y la competitividad. Señala que es necesario identificar las necesidades de capacitación, establecer objetivos claros, medir y evaluar el impacto y promover una cultura de aprendizaje.	Cita Narrativa	(Almanza Jiménez et al., 2024)
21	Libro	Análisis de puestos de trabajo concepto, aplicaciones y proceso	Vadillo Maite Palomo	2020	Señala que el análisis de puesto de trabajo ayuda a determinar qué perfil de la persona se requiere para realizar un puesto de trabajo concreto. Delimita las exigencias formativas, el nivel de experiencia y el perfil de competencias técnicas, emocionales y sociales.	Cita Narrativa	(Vadillo, 2021)

22	Libro	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EL NUEVO PAPEL DE LOS RECURSOS	Chiavenato Idalberto	2020	Define la evaluación del desempeño como valoración sistemática de la actuación de cada persona en función de metas, resultados y competencias. Diferencia con el hallazgo del diagnóstico donde la evaluación en la cooperativa se realiza en función del cumplimiento de metas por área, pero sin un sistema formal y uniforme de criterios.	Cita Narrativa	(Chiavenato , 2020)

Nota: Elaborado por Kevin Punina, Valery Tapuy

Anexo 10.

Carta de aceptación

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO WARMIKUNAPAK RIKCHARI LTDA.

Acuerdo Ministerial N° 012 del MIES

Yatzaputzan Km. 35 Vía Ambato Guaranda

Ambato, 13 de enero del 2026

Ingeniera
Gina Jaqueline Alarcón Quinatoa
Coordinadora de la Unidad de Integración Curricular
Carrera de Administración de Empresas

De mis consideraciones:

Reciba cordiales y atentos saludos de quienes conformamos la Cooperativa de Ahorro y Crédito Warmikunapak Rikchari Ltda, deseándole éxitos en las funciones que desempeña de manera diaria.

Con gran placer se extiende esta carta de aceptación para que los Señores Kevin Saul Punina Sisa & Valery Damaris Tapuy Alvarado, lleven a cabo su proyecto de investigación en colaboración con nuestra institución.

Estamos seguros de que su proyecto será una valiosa contribución al conocimiento en este campo especifico, por tanto, nos comprometemos a brindarle todo el apoyo necesario durante el desarrollo de su investigación.

Atentamente

BLANCA SUSANA POAQUIZA PUNINA

Lic. Blanca Poaquiza

GERENTE GENERAL

COAC WARMIKUNAPAK RIKCHARI LTDA.

Anexo 11.

Certificado de Compilatio

UEB UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

Guaranda, 2026

CERTIFICADO

A petición de las partes interesadas:

Que, los estudiantes **Kevin Saul Punina Sisa y Valery Damaris Tapuy Alvarado** presentaron su Trabajo de Integración Curricular titulado: **"Perfiles de cargo por competencias en la gestión del talento humano de la Cooperativa Warmikunapak Rikchari Ltda., Ambato, 2026"**, para el respectivo análisis COMPILATIO, el mismo que refleja un **7%** de plagio que se considera pertinente dentro de los parámetros establecidos en el reglamento de la Unidad de Integración Curricular de la Universidad.

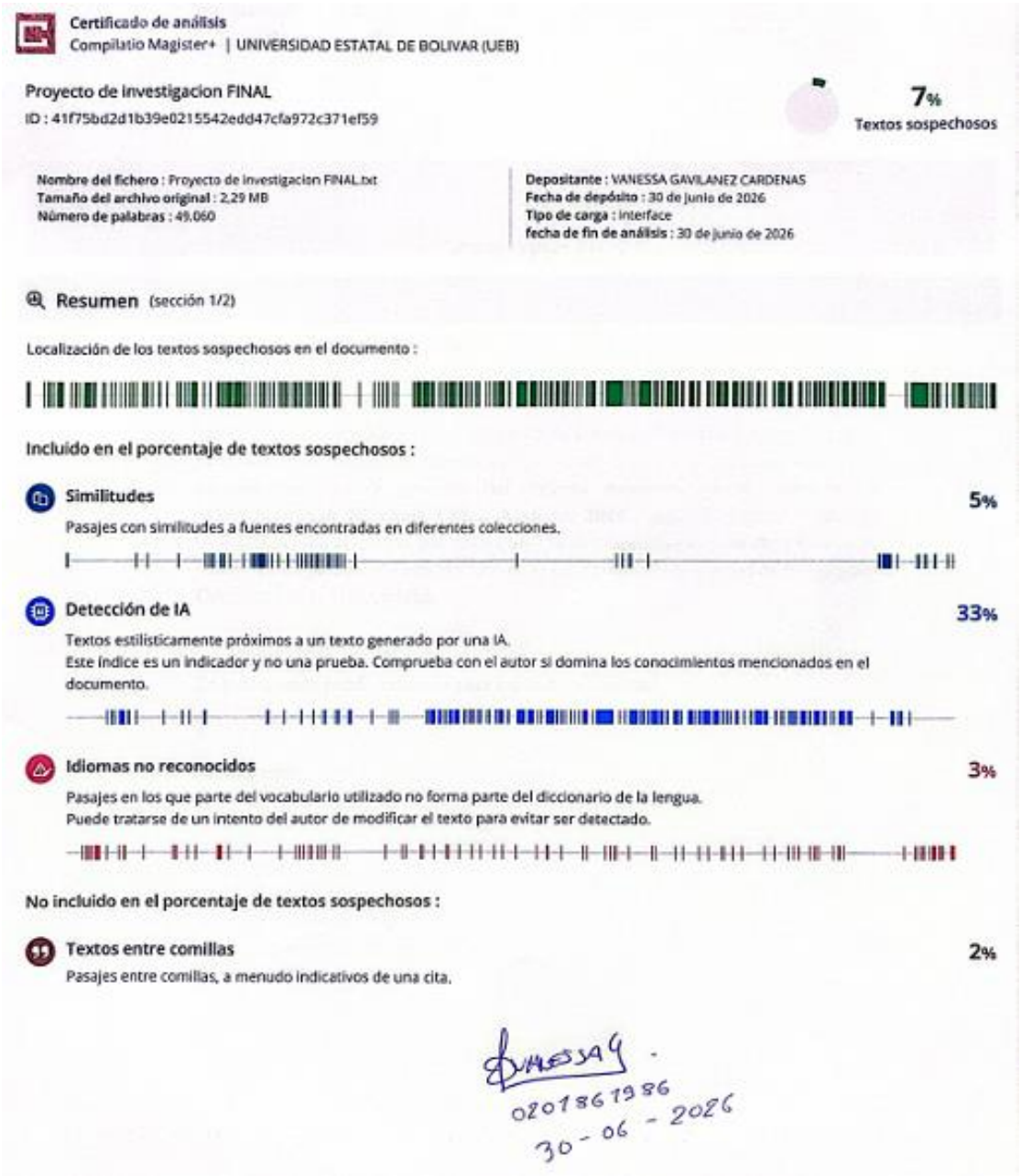
Es todo cuanto puedo informar para los fines pertinentes.

Atentamente

Psc. Clarita Vanessa Gavilánez Cárdenas
DIRECTOR

Anexo 12.

Captura de pantalla de Compilatio



Certificado de análisis
Compilatio Magister+ | UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR (UEB)

Proyecto de investigacion FINAL
ID : 41f75bd2d1b39e0215542edd47cfa972c371ef59

7%
Textos sospechosos

Nombre del fichero : Proyecto de investigacion FINAL.txt
Tamaño del archivo original : 2,29 MB
Número de palabras : 49.060

Depositante : VANESSA GAVILANEZ CARDENAS
Fecha de depósito : 30 de junio de 2026
Tipo de carga : interface
fecha de fin de análisis : 30 de junio de 2026

Resumen (sección 1/2)

Localización de los textos sospechosos en el documento :

Incluido en el porcentaje de textos sospechosos :

Similitudes 5%
Pasajes con similitudes a fuentes encontradas en diferentes colecciones.

Detección de IA 33%
Textos estilísticamente próximos a un texto generado por una IA.
Este índice es un indicador y no una prueba. Comprueba con el autor si domina los conocimientos mencionados en el documento.

Idiomas no reconocidos 3%
Pasajes en los que parte del vocabulario utilizado no forma parte del diccionario de la lengua.
Puede tratarse de un intento del autor de modificar el texto para evitar ser detectado.

No incluido en el porcentaje de textos sospechosos :

Textos entre comillas 2%
Pasajes entre comillas, a menudo indicativos de una cita.

0201861986
30 - 06 - 2026