

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



TRABAJO DE GRADO DE ESPECIALIZACIÓN EN RECURSOS HUMANOS:

“MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS CON BASE EN COMPETENCIAS, COMO HERRAMIENTA DE APOYO ADMINISTRATIVO PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EL ROBLE DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (ACOASMI R.L.), UBICADA EN EL MUNICIPIO DE TECOLUCA, DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE.”

PRESENTADO POR:

Bautista Gutiérrez, Yelitza Amdrei	L10803
Flores Ramírez, Estefany Saraí	L10803
Navas Madrid, Gabriela Michelle	L10803

NOVIEMBRE 2024

CIUDAD UNIVERSITARIA DR. FABIO CASTILLO FIGUEROA
SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR: M.sc. JUAN ROSA QUINTANILLA QUINTANILLA
VICERRECTOR ACÁDEMICO: DRA. EVELYN BEATRIZ FARFÁN MATA
SECRETARIO GENERAL: LIC. PEDRO ROSALÍO ESCOBAR CASTANEDA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO: LICDA. CELINA AMAYA DE CALDERÓN.
SECRETARIO: LIC. PEDRO JAVIER RIVAS MEJÍA

DIRECTOR DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN EN EMPRESAS:

Msc. ABRAHAM VÁSQUEZ SÁNCHEZ

COORDINADOR GENERAL DE PROCESO DE GRADUACIÓN:

Maf. RONALD EDGARDO GÁLVEZ RIVERA

COORDINADOR DE SEMINARIO DE GRADUACIÓN DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN EN EMPRESAS:

LIC. DAVID MAURICIO LIMA JACO

TRIBUNAL EVALUADOR:

LIC. DAVID MAURICIO LIMA JACO

LICDA. MARSEILLES RUTHENIA AQUINO ARIAS

LICDA. RUTH DEL MILAGRO RODRÍGUEZ DE TORRES (DOCENTE ASESOR)

NOVIEMBRE 2024

CIUDAD UNIVERSITARIA DR. FABIO CASTILLO FIGUEROA

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, por darme las fuerzas suficientes para culminar mi carrera, por la perseverancia, la sabiduría, la paciencia y la protección en todo momento, así como a mi familia en especial a mi madre María del Carmen Hernández, por confiar en mí y depositar su apoyo y muestras de motivación en todo momento, a mis hermanas Karen Bautista y Jazmín Bautista, a mis mascotas, amigos/as, colegas y segunda familia Michelle Navas y Estefany Flores compañeras de trabajo de investigación, que participaron en la formación profesional a lo largo de la carrera, hasta culminar juntas esta travesía con el apoyo de su amistad y motivación, a los docentes de la Universidad de El Salvador que me brindaron su experiencia y conocimientos y así a todos los que participaron en esta nueva etapa de mi vida.

Yelitza Andrei Bautista Gutiérrez

Me gustaría expresar mi profundo agradecimiento en este momento especial. En primer lugar, quiero agradecer a Dios por guiarme en este viaje académico. También, agradezco de corazón a mi papá, mamá, hermano, abuela y mascotas por su apoyo incondicional y amor constante; su presencia ha sido mi mayor fortaleza. No puedo dejar de mencionar a mi querida tía Luz y a mi tío Isidro, quien ya no está entre nosotros, pero cuyo apoyo inquebrantable en mi carrera siempre será recordado con gratitud. A mis amigos, les agradezco por sus palabras de aliento y su apoyo en los momentos difíciles. Un agradecimiento especial para mis compañeras Estefany Flores y Andrei Bautistas, quienes nunca renunciaron y continuaron luchando hasta el último momento. Su paciencia y dedicación fueron fundamentales en este logro.

A todos ustedes, mi más sincero agradecimiento por ser parte de este capítulo importante en mi vida académica.

Gabriela Michelle Navas Madrid

Primeramente, agradezco a Dios todopoderoso y la Virgen santísima por la salud y sabiduría para poder cumplir esta meta más en vida, en segundo lugar, a mi familia, a mi mamá Laura Estela Ramírez, por estar pendiente de mí, por esas madrugadas para irme a dejar al bus, por su paciencia y comprensión que siempre me brinda, a mi papá Julio Cesar Flores Noches por siempre brindarme su apoyo incondicional, por ser el pilar fundamental para el logro de esta meta en mi vida, nunca terminaré de agradecerles todo el esfuerzo que han hecho por mí y el sacrificio que ambos han hecho para ver este triunfo, a mi Hermana Jhosely Guadalupe Flores por todo su cariño, por ser mi motor inspirador de seguir adelante, de igual manera agradecer a mi esposo David Edenilson Garay por su apoyo incondicional en la culminación de esta meta y a mis compañeras de trabajo por el tiempo, empeño y dedicación que le pusieron para culminar este trabajo.

Estefany Saraí Flores Ramírez

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	I
INTRODUCCIÓN	III
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DEL MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS CON BASE EN COMPETENCIAS, COMO HERRAMIENTA DE APOYO ADMINISTRATIVO DE LA COOPERATIVA ACOASMI DE R.L.	5
A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	5
2. CARACTERIZACIÓN DEL PROBLEMA	5
3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	6
B. MARCO TEÓRICO	6
1. GENERALIDADES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ACOASMI DE RL	6
1.1 Misión.	7
1.2 Visión.	7
1.3 Valores	7
1.4 Estructura Organizacional	8
1.5 Organigrama institucional.	10
1.6 Servicios que ofrece	10
1.6.1 Líneas De Créditos	10
1.6.2 Líneas De Ahorro	10
1.6.3 Otros Servicios	11
C. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL	11
1. Marco Legal	11
a. Constitución de la República de El Salvador.	11
b. Código de Trabajo.	12
c. Ley general de las Asociaciones cooperativas	12
d. Ley de bancos cooperativos y sociedades de ahorro y crédito	13

e. Ley contra el lavado de dinero y de activos	14
f. Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios.	14
g. Ley del Impuesto sobre la renta.	15
h. Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social.	15
i. Ley Integral del Sistema de Pensiones	16
j. Ley general de prevención de riesgos en los lugares de trabajo	17
k. Reglamento interno de trabajo	17
2. Marco Institucional	18
D. GENERALIDADES DEL MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	19
1. Antecedentes del Manual de Descripción de Puestos.	19
2. Definiciones	20
3. Métodos para el análisis y descripción de puestos:	21
4. Pasos para elaborar el análisis y descripción de puestos:	22
5. Modelo de competencias	23
6. Competencias	23
a. Competencias Cardinales generales o genéricas	25
b. Competencias Específicas o Laborales.	27
7. Alcance del Manual de descripción de puesto basado en competencia.	27
8. Objetivos del Manual de descripción de puestos por competencias.	28
9. Ventajas del Manual de descripción de puestos por competencia	28
10. Desventajas del Manual de descripción de puestos por competencia.	29
11. Importancia del Manual de descripción de puestos por competencias.	29
12. Beneficios del Manual de descripción de puestos por competencias en las empresas.	29
13. Diccionario de competencias para el desarrollo del manual de descripción de puestos baso en competencias:	31
14. Diccionario de comportamientos para desarrollar el manual de descripción de puestos basado en competencias:	32
15. Diccionario de preguntas para desarrollar el manual de descripción de puestos basado en competencias:	33
CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL OPERATIVO Y ADMINISTRATIVO DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EL ROBLE DE RESPONSABILIDAD LIMITADA.	35

A. IMPORTANCIA DEL CAPITULO	35
B. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.	35
1. Objetivo General	35
2. Objetivos específicos.	36
C. DISEÑO METODOLÓGICO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN.	36
1. Método de investigación	36
2. Tipo de investigación	37
3. Diseño de investigación	37
4. Fuente de información	37
5. Técnicas de recopilación de la información	38
6. Instrumentos de recopilación	38
7. Objeto de estudio	39
8. Ámbito de la investigación	39
9. Unidad de análisis	39
10. Determinación del universo y muestra	40
11. Procesamiento y Tabulación de la Información	40
12. Interpretación de la Información	40
D. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA COOPERATIVA ACOASMI DE RL.	41
E. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	45
1. Conclusiones	45
2. Recomendaciones	45
CAPÍTULO III: PROPUESTA DE MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTO CON BASE EN COMPETENCIA PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA COOPERATIVA ACOASMI DE RL.	47
A. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA	47

B. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	48
1. Objetivo General:	48
2. Objetivos Específicos:	48
C. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.	49
a. Fase de diseño de diccionarios de competencias, comportamientos y preguntas:	49
b. Fase de reconocimiento y redefinición de perfiles:	49
c. Fase de reestructuración del organigrama y incorporación de perfiles estratégicos:	50
d. Fase de reestructuración y modernización de puestos clave:	50
e. Fase de implementación y capacitación:	50
f. Fase de monitoreo y retroalimentación continua:	51
D. MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS BASADO EN COMPETENCIAS	52
1. Objetivos del manual de descripción de puestos basado en competencias	53
1.1 Objetivo general:	53
2. Alcance del manual de descripción de puestos basado en competencias	53
3. Marco legal	54
4. Políticas del manual de descripción de puestos basado en competencias	54
5. Diccionario de competencias, comportamiento y preguntas:	56
5.1. Diccionario de competencias:	56
5.2. Diccionario de comportamientos:	58
5.3. Diccionario de Preguntas basado en las Competencias para Selección de personal	60
6. Organigrama de la Cooperativa ACOASMI DE R.L.:	62
7. Estructura de perfiles	63
8. Fase de implementación y capacitación:	70
9. Fase de monitoreo y retroalimentación continua:	71
10. Cronograma de actividades para la implementación.	72
11. Recursos humanos, materiales y financieros.	73
BIBLIOGRAFÍA	75
□ Libros	75

<input type="checkbox"/> Sitio web	76
<input type="checkbox"/> Leyes	77
ANEXOS	78

Índice de Tablas

<i>Tabla 1</i> Marco Institucional	18
<i>Tabla 2</i> Tipos de competencias característica	24
<i>Tabla 3</i> Niveles de las competencias laborales	27
<i>Tabla 4</i> Competencias Cardinales	56
<i>Tabla 5</i> Competencias Específicas: Niveles Ejecutivos - Liderazgo y toma de decisiones	57
<i>Tabla 6</i> Competencias Específicas: Niveles Intermedios - Capacidad de planificación y de organización	57
<i>Tabla 7</i> Competencias Específicas: Niveles Iniciales - Capacidad para aprender	58
<i>Tabla 8</i> Comportamientos: Nivel Ejecutivo - Liderazgo y toma de decisiones	58
<i>Tabla 9</i> Comportamientos: Nivel Intermedios - Capacidad de planificación y organización	59
<i>Tabla 10</i> Comportamientos: Nivel Iniciales - Capacidad para aprender	59
<i>Tabla 11</i> Diccionario de preguntas: Competencias Cardinales	60
<i>Tabla 12</i> Perfil y funciones del cargo: Niveles Ejecutivos	63
<i>Tabla 13</i> Perfil y funciones del cargo: Niveles Ejecutivos	66
<i>Tabla 14</i> Perfil y funciones del cargo: Niveles Iniciales	68
<i>Tabla 15</i> Fase de Implementación	70
<i>Tabla 16</i> Tabla 21: Fase de monitoreo y retroalimentación	71
<i>Tabla 17</i> Cronograma para la Implementación	72
<i>Tabla 18</i> Recursos para la implementación.	74

Índice de ilustraciones

<i>Ilustración 1</i> Organigrama la asociación cooperativa de ahorro y crédito el roble de responsabilidad limitada (ACOASMI R.L)	9
<i>Ilustración 2</i> El Modelo del Iceberg de Spencer	25
<i>Ilustración 3</i> Organigrama de área administrativa y operativa	62

Índice de Gráficos

<i>Gráfico 1</i> Genero de los empleados	88
<i>Gráfico 2</i> Rango de edad	89
<i>Gráfico 3</i> Pregunta 1	90
<i>Gráfico 4</i> Pregunta 2	91
<i>Gráfico 5</i> Pregunta 3	92
<i>Gráfico 6</i> Pregunta 4	93
<i>Gráfico 7</i> Pregunta 5	94
<i>Gráfico 8</i> Pregunta 6	95
<i>Gráfico 9</i> Pregunta 7	96
<i>Gráfico 10</i> Pregunta 8	97
<i>Gráfico 11</i> Pregunta 9	98
<i>Gráfico 12</i> Pregunta 10	99
<i>Gráfico 13</i> Pregunta 11	100
<i>Gráfico 14</i> Pregunta 12	101
<i>Gráfico 15</i> Pregunta 13	102
<i>Gráfico 16</i> Pregunta 14	103
<i>Gráfico 17</i> Pregunta 15	104

RESUMEN EJECUTIVO

La investigación surge de la necesidad de mejorar el desempeño laboral en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito El Roble de Responsabilidad Limitada (ACOASMI R.L.), en Tecoluca, San Vicente. El vínculo con esta entidad se estableció gracias a un miembro del equipo de investigación que mantenía una relación directa con un integrante de la junta directiva, lo cual facilitó una reunión inicial con la Gerente General. En dicha reunión se identificó que los empleados reciben únicamente una lista de actividades al ingresar, cabe mencionar que llaman manual de puestos a dicha lista, esta no cuenta con una guía detallada de competencias y responsabilidades específicas para cada puesto, lo que limita su desempeño y claridad en la asignación de tareas.

El objetivo general de la investigación es desarrollar un manual de descripción de puestos basado en competencias como herramienta administrativa para optimizar el desempeño del personal.

La metodología utilizada sigue un enfoque científico, recolectando datos a través de encuesta virtuales aplicadas a veintiocho colaboradores de las áreas administrativa y operativa, junto con una entrevista presencial realizada a la Gerente General de la organización, quien proporcionó una visión integral de los desafíos y necesidades del personal. Dicha encuesta y entrevista sirvieron como las técnicas aplicadas para la obtención de información clave. Asimismo, los datos recopilados fueron procesados y analizados mediante un enfoque descriptivo para identificar patrones y áreas de mejora en las competencias.

La principal conclusión del estudio indica que la implementación de un manual de descripción de puestos actualizado y basado en competencias contribuirá significativamente

a mejorar la claridad en los roles y la asignación de responsabilidades, lo que se traducirá en un mejor desempeño organizacional. Como recomendación, se sugiere la implementación del manual de forma inmediata, acompañada de un programa de capacitación para todos los empleados, asegurando así una adecuada comprensión y aplicación de las competencias definidas en cada puesto.

INTRODUCCIÓN

La importancia de contar con un manual actualizado de descripción de puestos en una organización radica en su impacto directo sobre la claridad de roles, la asignación de responsabilidades y la eficiencia en el desempeño laboral. En el caso de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito El Roble de Responsabilidad Limitada (ACOASMI R.L.), ubicada en Tecoluca, San Vicente, se ha identificado que los empleados reciben únicamente una lista de actividades generales al iniciar, sin una guía detallada de competencias específicas para cada puesto. Esta situación ha afectado la eficiencia organizacional al limitar el entendimiento de las funciones y expectativas laborales.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo desarrollar un manual de descripción de puestos basado en competencias para optimizar el desempeño del personal en la organización. Con la creación de esta herramienta administrativa, se pretende establecer un marco claro que oriente a los empleados en sus roles y fortalezca los procesos operativos y administrativos de la cooperativa.

El capítulo I ofrece una base teórica que sustenta la investigación, abordando las generalidades de los manuales de descripción de puestos y sus ventajas en la administración de personal. Este capítulo también incluye un análisis de los antecedentes específicos de la cooperativa, lo que fundamenta la necesidad de actualizar su estructura organizacional con un manual que incluya competencias específicas.

En el capítulo II se presenta el diagnóstico de la situación actual en relación con el desempeño laboral en la cooperativa, basado en el análisis de datos obtenidos a través de encuestas y entrevistas. Las encuestas fueron aplicadas a 28 colaboradores de las áreas administrativa y

operativa, mientras que la entrevista se realizó con la Gerente General para obtener una perspectiva gerencial. Este diagnóstico incluye las conclusiones y recomendaciones necesarias para abordar las brechas de competencias y áreas de mejora detectadas, proporcionando un contexto real que fundamenta la propuesta.

Finalmente, el capítulo III contiene la propuesta del manual de descripción de puestos basado en competencias, elaborado a partir de las recomendaciones derivadas del diagnóstico. Este manual incluye no solo la descripción de competencias requeridas para cada puesto, funciones específicas y expectativas de desempeño, sino también un manual de competencias y de comportamiento, junto con un manual de preguntas. Además, se incorpora un plan de implementación y un cronograma de actividades, con el fin de asegurar una adopción eficaz y estructurada del manual dentro de la cooperativa. Finalmente, se presenta la bibliografía consultada y los respectivos anexos.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DEL MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS CON BASE EN COMPETENCIAS, COMO HERRAMIENTA DE APOYO ADMINISTRATIVO DE LA COOPERATIVA ACOASMI DE R.L.

A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Desde sus inicios, la cooperativa ha enfrentado diversos problemas administrativos que han impactado su funcionamiento. Uno de los principales inconvenientes es la ausencia de un manual de puestos adecuado; en su lugar, solo cuentan con una lista de actividades que ellos denominan manual de puestos. Esta falta de una herramienta administrativa apropiada ha dificultado tanto los procesos internos como el desempeño de los trabajadores, generando confusión sobre las tareas propias de cada puesto. Como resultado, esto provoca que la eficiencia y la productividad se vean comprometidas. Sin una clara definición de roles y responsabilidades, se genera desorganización y se limita el crecimiento de la cooperativa en su conjunto.

2. CARACTERIZACIÓN DEL PROBLEMA

La cooperativa, aunque opera legalmente y ofrece servicios de ahorro y crédito a la población, tiene menos de 30 empleados, lo que la clasifica como una MiPyme. Esta situación ha llevado a la falta de un manual de descripción de puestos, lo que resulta en una carga laboral y tareas repetitivas sin un orden claro. Para solucionar este problema, se propone crear un manual que defina funciones, responsabilidades y competencias de cada puesto. Esto

ayudará a optimizar el rendimiento del personal y a mejorar tanto el funcionamiento interno como la calidad del servicio ofrecido.

3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo afecta el desempeño laboral en la cooperativa ACOASMI de R.L. la carencia de una herramienta administrativa, que indique las actividades, tareas y los procedimientos de cada puesto de trabajo?

B. MARCO TEÓRICO

1. Generalidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito ACOASMI DE RL

La cooperativa es una entidad legalmente establecida con personalidad jurídica, cuyo objetivo principal es satisfacer las necesidades financieras tanto en las áreas rurales como urbanas del Municipio de Tecoluca, en el Departamento de San Vicente. Fundada el 23 de septiembre de 1999, esta surgió como resultado de la visión cooperativista de 47 personas que, como asociados fundadores, decidieron crear la organización.

El propósito fundamental de la cooperativa es convertirse en una entidad financiera que ofrezca préstamos rápidos y accesibles, principalmente destinados a financiar proyectos productivos y de negocios de personas emprendedoras que no califican para los créditos ofrecidos por la banca comercial. De esta manera, se busca impulsar el desarrollo socioeconómico de Tecoluca, promoviendo la cooperación técnica y fomentando el hábito del ahorro entre sus miembros.

1.1 Misión.

Brindar con calidad, servicios financieros de manera ágil y oportuna, con énfasis en el área rural y urbana, para contribuir al desarrollo socioeconómico de nuestros asociados, con recurso humano altamente calificado y razonables niveles de rentabilidad.

1.2 Visión.

Ser en el área paracentral, una Cooperativa líder financiera rural y urbana, altamente competitiva, confiable y rentable para nuestros asociados, en la prestación de servicios financieros de ahorro y crédito.

1.3 Valores

Nuestra cultura organizacional se basa en la vivencia de 6 valores que orientan nuestro comportamiento y nos proporcionan una pauta para desarrollar nuestra misión y lograr nuestra visión:

- **Honestidad:** Afín de regenerar un ambiente de confiabilidad de los asociados y asociadas con su cooperativa.
- **Responsabilidad:** Crear un ambiente institucional donde se cumpla con las obligaciones laborales, asociativas y comerciales.
- **Respeto:** Valoramos y reconocemos a todas las personas como únicas y merecedoras de aprecio y afecto.
- **Vocación de servicio:** Reflejado en el buen trato al asociado incrementando el grado de satisfacción y lealtad.

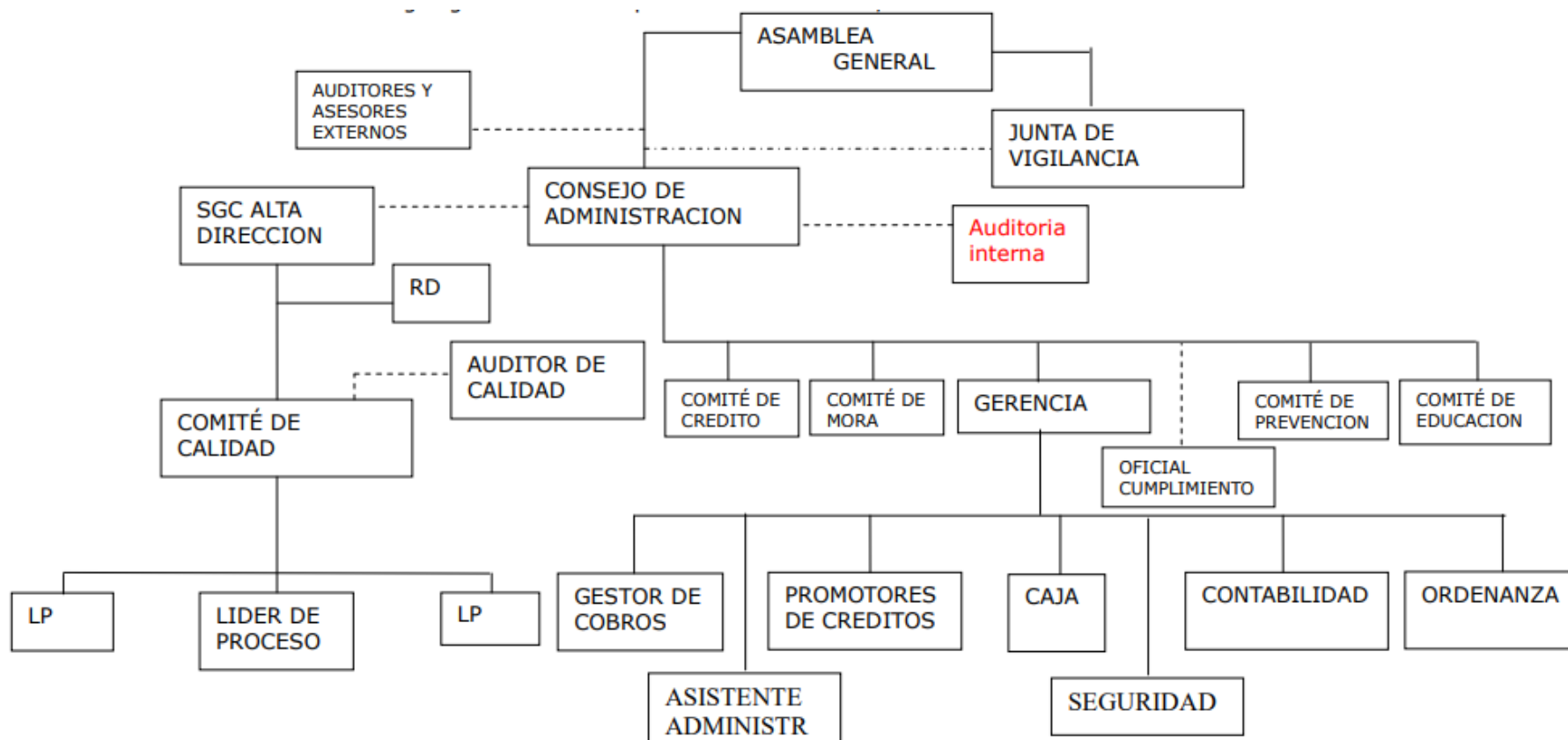
- **Solidaridad:** Estableciendo un ambiente de armonía entre asociados, directivos y empleados de la cooperativa.
- **Orientación al logro:** Con base al cumplimiento de metas para asegurar la sostenibilidad de la cooperativa.

1.4 Estructura Organizacional

De acuerdo con los objetivos, funciones y atribuciones establecidos para el desarrollo de las actividades financieras de la Cooperativa, así como los principios administrativos, criterios orientadores para su estructuración y conforme a la Ley General de Asociaciones Cooperativas y los Estatutos de la misma, se determinaron los niveles jerárquicos fundamentales de la organización. Estos niveles constituyen la representación gráfica institucional, en la cual se reflejan de manera clara los grados de autoridad correspondientes a cada una de las unidades administrativas. **(ACOASMI, 2016)**

Ilustración 1

Organigrama la asociación cooperativa de ahorro y crédito el roble de responsabilidad limitada (ACOASMI R.L)



LP: Líder de Proceso RD: Red de dirección

Fecha de Aprobación: 24 DE ENERO DE 2016

Aprobado por: COMITÉ EJECUTIVO DE LA RED

1.5 Organigrama institucional.

El esquema de estructura orgánica de la cooperativa es de tipo lineal, en el cual se tienen niveles de autoridad y responsabilidad jerárquica transmitida directamente a través de un jefe de área. Las personas con esta autoridad tienen a su cargo el personal de su área y serán responsables del trabajo y resultados de esta.

1.6 Servicios que ofrece

La cooperativa con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes y sus asociados ofrece los siguientes servicios:

1.6.1 Líneas De Créditos

Para cubrir las necesidades en algunos sectores que demandan inversión, la cooperativa ofrece una gama de líneas de crédito tales como:

- Agrícola
 - Pecuario
 - Agroindustria
 - Forestal
 - Pequeña industria
 - Comercio
 - Servicio
 - Vivienda
 - Personales
- (consumo)

y artesanía

1.6.2 Líneas De Ahorro

La cooperativa, además de ofrecer líneas de crédito, brinda el servicio de la captación de ahorro, por lo que se han creado los siguientes tipos:

- Ahorro a la vista
- Ahorro programado

- Ahorro a plazo fijo

1.6.3 Otros Servicios

Para brindar una mayor comodidad y ahorrarles tiempo a sus asociados, actualmente la cooperativa, apoya con los siguientes servicios:

- Colecturía de recibos de servicio eléctrico
- Pago de remesas
- Apoyo a comunidades
- Otros

C. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL

1. Marco Legal

a. Constitución de la República de El Salvador.

Art. 37.- El trabajo es una función social, goza de la protección del Estado, y no se considera artículo de comercio. El Estado empleará todos los recursos que estén a su alcance para proporcionar ocupación al trabajador, manual o intelectual, y para asegurar a él y a su familia las condiciones económicas de una existencia digna. **Art. 39.-** La ley regulará las condiciones en que se celebrarán los contratos y convenciones colectivos de trabajo.

Art. 114.- El Estado protegerá y fomentará las asociaciones cooperativas facilitando su organización, expansión y financiamiento, por lo que se vuelve imprescindible fortalecer las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito, que se dediquen a la intermediación financiera a través de un marco regulatorio apropiado.

(Asamblea Legislativa de El Salvador, 1983)

b. Código de Trabajo.

Art. 1.- El presente Código tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, especialmente en los establecidos en la Sección Segunda Capítulo II del Título II de la Constitución.

Art. 17.- Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su denominación, es aquél por virtud del cual una o varias personas se obligan a ejecutar una obra, o a prestar un servicio, a uno o varios patronos, institución, entidad o comunidad de cualquier clase, bajo la dependencia de éstos y mediante un salario.

Art. 119.- Salario es la retribución en dinero que el patrono está obligado a pagar al trabajador por los servicios que le presta en virtud de un contrato de trabajo.

Art. 177.- Después de un año de trabajo continuo en la misma empresa o establecimiento o bajo la dependencia de un mismo patrono, los trabajadores tendrán derecho a un período de vacaciones cuya duración será de quince días, los cuales serán remunerados con una prestación equivalente al salario ordinario correspondiente a dicho lapso más un 30% del mismo.

Art. 196.- Todo patrono está obligado a dar a sus trabajadores, en concepto de aguinaldo, una prima por cada año de trabajo. (**Asamblea Legislativa de El Salvador, 1972**)

c. Ley general de las Asociaciones cooperativas

Art. 1.- Se autoriza la formación de cooperativas como asociaciones de derecho privado de interés social, las cuales gozarán de libertad en su organización y funcionamiento de acuerdo con lo establecido en esta ley, la ley de creación del Instituto

Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), sus Reglamentos y sus Estatutos.

Art. 12.- Las Cooperativas de Ahorro y Crédito podrán recibir depósitos de terceras personas que tengan la calidad de aspirantes a asociados. Son personas aspirantes aquellas que han manifestado su interés en asociarse y cuya calidad tendrá como límite máximo de un año. En todo caso, la Junta Monetaria autorizará las condiciones, especialmente en cuanto al tipo de interés y límites, de estas operaciones. **(Asamblea Legislativa de El Salvador, 1986)**

d. Ley de bancos cooperativos y sociedades de ahorro y crédito

Art. 1.- la presente ley tiene por objeto regular la organización, el Funcionamiento y las actividades de intermediación financiera que realizan los Bancos cooperativos y las sociedades de ahorro y crédito que se indican en la Presente ley, con el propósito de que cumplan con sus objetivos económicos y Sociales, y garanticen a sus depositantes y socios la más eficiente y confiable Administración de sus recursos.

Art. 2.- Las entidades financieras reguladas por esta ley son las siguientes:

a) los bancos cooperativos, que comprenden:

a.1 las cooperativas de ahorro y crédito que además de captar dinero de sus socios lo hagan del público.

a.2 las cooperativas de ahorro y crédito cuando la suma de sus depósitos y aportaciones excedan de seiscientos millones de colones.

b) las sociedades de ahorro y crédito.

c) las federaciones de bancos cooperativos calificadas por la superintendencia para realizar con sus afiliados las operaciones de intermediación que señala esta ley.

(Asamblea Legislativa de El Salvador, 2000)

e. Ley contra el lavado de dinero y de activos

Art. 1.- La presente Ley tiene como objetivo prevenir, detectar, sancionar y erradicar el delito de lavado de dinero y de activos, así como su encubrimiento.

Art. 2.- La presente ley será aplicable a cualquier persona natural o jurídica aun cuando esta última no se encuentre constituida legalmente; quienes deberán presentar la información que les requiera la autoridad competente, que permita demostrar el origen lícito de cualquier transacción que realicen. (2) (3) sujetos obligados son todos aquellos que habrán de, entre otras cosas, reportar las diligencias u operaciones financieras sospechosas y/o que superen el umbral de la ley, nombrar y capacitar a un oficial de cumplimiento, y demás responsabilidades que esta ley, el reglamento de la misma, así como el instructivo de la UIF les determinen.

Se consideran sujetos obligados por la presente ley, los siguientes: (2) (3)

1) toda sociedad, empresa o entidad de cualquier tipo, nacional o extranjera, que integre una institución, grupo o conglomerado, microfinancieras, cajas de crédito e intermediarias financieras no bancarias. **(Asamblea Legislativa de El Salvador, 1998)**

f. Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios.

Art. 1.- Por la presente ley se establece un impuesto que se aplicará a la transferencia, importación, internación, exportación y al consumo de los bienes muebles corporales; prestación, importación, internación, exportación y el autoconsumo de

servicios, de acuerdo con las normas que se establecen en la misma. (**Asamblea Legislativa de El Salvador, 1992**)

g. Ley del Impuesto sobre la renta.

Art. 48.- El impuesto correspondiente debe liquidarse por medio de declaración jurada, contenida en formulario elaborado por la Dirección General de Impuestos Internos, y que deberá presentarse dentro de los cuatro meses siguientes al vencimiento del ejercicio o período de imposición de que se trate. (**Asamblea Legislativa de El Salvador, 1991**)

h. Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social.

Art. 2.- El seguro social cubrirá en forma gradual los riesgos a que están expuestos los trabajadores por causa de:

- a) Enfermedad, accidente común
- b) Accidente de trabajo, enfermedad profesional;
- c) Maternidad;
- ch) Invalidez;
- d) Vejez;
- e) Muerte; y
- f) Cesantía involuntaria.

Asimismo, tendrán derecho a prestaciones por las causales a) y c) los beneficiarios de una pensión, y los familiares de los asegurados y de los pensionados que dependan económicamente de éstos, en la oportunidad, forma y condiciones que establezcan los reglamentos; además gozarán de estas prestaciones, los hijos de los asegurados hasta los

18 años de edad, en base al portafolio de servicios que ofrece el Instituto Salvadoreño del Seguro Social, responsabilizándose cada año a ir mejorando y ampliando la cobertura.

(Asamblea Legislativa de El Salvador, 2019)

i. Ley Integral del Sistema de Pensiones

Art. 16.- Los empleadores y trabajadores contribuirán al pago de las cotizaciones dentro del Sistema en las proporciones establecidas en esta ley. La tasa de cotización del Sistema será del dieciséis por ciento (16%) sobre el ingreso base de cotización, correspondiendo el siete punto veinticinco por ciento (7.25%) al trabajador y el ocho punto setenta y cinco por ciento (8.75%) al empleador.

Esta tasa se distribuirá así:

a) El nueve punto cero por ciento (9.0%) del ingreso base de cotización, será acreditado en la cuenta individual de ahorro para pensiones. De este total siete puntos veinticinco por ciento (7.25%) del ingreso base de cotización será aportado por el trabajador y uno punto setenta y cinco por ciento (1.75%) por el empleador.

b) El seis punto cero por ciento (6.0%) del ingreso base de cotización, será acreditado a la Cuenta de Garantía Solidaria; y,

c) Uno punto cero por ciento (1.0%) del ingreso base de cotización, se destinará como comisión para las Administradoras.

En el caso de aquellos afiliados que se encuentren recibiendo subsidio ya sea de maternidad, enfermedad o accidente por riesgo común o profesional, se descontará del subsidio el porcentaje que corresponde al trabajador, mientras que el empleador cubrirá el porcentaje que le corresponde, calculado sobre el referido subsidio, el cual deberá enterarlo mensualmente a las Administradoras mientras dure la incapacidad.

En ningún caso, el incremento del 1% en la cotización que le corresponde al empleador, deberá ser trasladado bajo ninguna figura al trabajador. (**Asamblea Legislativa de El Salvador, 2022**)

j. Ley general de prevención de riesgos en los lugares de trabajo

Art. 1.- El objeto de la presente Ley es establecer los requisitos de seguridad y salud ocupacional que deben aplicarse en los lugares de trabajo, a fin de establecer el marco básico de garantías y responsabilidades que garantice un adecuado nivel de protección de la seguridad y salud de los trabajadores y trabajadoras, frente a los riesgos derivados del trabajo de acuerdo a sus aptitudes psicológicas y fisiológicas para el trabajo, sin perjuicio de las Leyes especiales que se dicten para cada actividad económica en particular. (**Asamblea Legislativa de El Salvador, 2010**)

k. Reglamento interno de trabajo

El Reglamento Interno de Trabajo en cooperativas es un documento que establece las normas y procedimientos para regular las relaciones laborales entre la cooperativa y sus socios trabajadores. Incluye aspectos como derechos y obligaciones, condiciones de trabajo, procedimientos disciplinarios, participación en la toma de decisiones y desarrollo profesional. Su objetivo es promover un ambiente laboral justo y equitativo, alineado con los principios y valores cooperativos, y se elabora en consulta y consenso con los socios trabajadores. (**ACOASMI, 2016**)

2. Marco Institucional

Tabla 1

Marco Institucional

Leyes	Instituciones
Constitución de la República de El Salvador	Corte Suprema de Justicia, a través de la Sala de lo Constitucional.
Código de trabajo	Ministerio de Trabajo y Previsión social.
Ley general de las Asociaciones cooperativas	Instituto Salvadoreño de fomento Cooperativo. INSAFOCOOP
Ley de Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito	Superintendencia del Sistema Financiero.
Ley de prevención de lavado de dinero y activos	Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo. INSAFOCOOP.
Ley de protección al consumidor	Ministerio de Economía
Ley del Impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios (IVA)	Ministerio de Hacienda
Ley del Impuesto sobre la renta.	Ministerio de Hacienda
Ley del Seguro Social	Instituto Salvadoreño del Seguro Social
Ley integral del sistema de pensiones	Superintendencia del Sistema Financiero.
Ley general de prevención de riesgos en los lugares de trabajo	Ministerio de Trabajo y Previsión social.

Nota: Fuente: Elaborado por el Equipo de Investigación

D. GENERALIDADES DEL MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

1. Antecedentes del Manual de Descripción de Puestos.

Los antecedentes históricos de los manuales de puestos como herramienta en la administración son relativamente recientes. Aunque anteriormente ya se tenían algunas publicaciones que proporcionaban información e instrucciones básicas sobre el funcionamiento de las organizaciones, no fue sino hasta la Segunda Guerra Mundial que la realización y elaboración de manuales de puestos de trabajo se tornó relevante en las organizaciones, esto debido a la necesidad y urgencia de poseer personal capacitado y con instrucciones precisas durante este periodo y en virtud de que en el frente se contaba con personal no capacitado en estrategias de guerra y fue mediante éstos que se instruía a los soldados en las actividades que deberían desarrollar en combate. **(Terry & Franklin, 1993)**

Podría decirse que cada individuo que trabajaba en las oficinas del ejército estaba familiarizado con manuales. Esta herramienta resolvía problemas de adiestramiento, especialmente a larga distancia, así como de supervisión. Se lograba al mismo tiempo la uniformidad en la ejecución de tareas de manera óptima, tan importantes en el ejército. Es innegable que los manuales fueron de gran utilidad en el adiestramiento de nuevo personal cuyo trabajo se habría realizado de manera ineficiente, ante la escasez de supervisores preparados, que prevalecía en aquel tiempo, según **(Kellog, 1962)**.

También sirve como documento referente para apoyar otros subsistemas de la gestión de los recursos humanos. En ese sentido, sirve para los procesos de dotación de personal en las diferentes dependencias. Además, provee información sistemática y real que contribuya a determinar el valor relativo de los cargos y su ubicación en la escala de sueldos y salarios;

también proporciona a los niveles superiores un patrón de medida uniforme, para asegurar un alto grado de objetividad en la evaluación de los cargos y del personal bajo su responsabilidad. Proporciona a la gestión de recursos humanos un instrumento idóneo que pueda ser utilizado para: la selección, adiestramiento, evaluación del personal, el desarrollo de programas de clasificación y remuneraciones, la aplicación y manejo de planes y programas de beneficios salariales, establecimiento de programas de calidad, productividad y desarrollo organizacional, entre otros. Asimismo, le permite al empleado saber concretamente los alcances de sus obligaciones, con las cuales puede enfocar sus esfuerzos en el aporte de su trabajo para el logro de objetivos y metas prioritarias para la organización.

2. Definiciones

- **Manual:** “Un documento que contiene, en una forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimiento de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo”. **(Krauss, 1977)**
- **Manual:** “Un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa”. **(Terry G. R., 1984)**
- **Manual:** “Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo”. **(Continolo, 1984)**

- **Descripción de puesto:** Lista de las obligaciones de un puesto, las responsabilidades, el reporte de relación, las condiciones laborales y las responsabilidades de supervisión del mismo; es resultado del análisis del puesto.

(Dessler, 2001)

- **Puesto:** Se puede definir como una unidad de la organización que consiste en un grupo de obligaciones y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás puestos. Estas obligaciones y responsabilidades pertenecen al empleado que desempeña el puesto y proporcionan los medios con los cuales los empleados contribuyen al logro de los objetivos de una organización. **(Dessler,2008)**

- **Cargo:** Bryan Livy citado por Chiavenato (1992) define un cargo como: “La reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona que pueden unificarse en un solo concepto y ocupan un lugar formal en el organigrama”.

(Chiavenato, 1992)

- **Análisis de puesto:** Es el procedimiento a través del cual se determinan los deberes y las responsabilidades de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlas. **(Dessler, 2001)**

3. Métodos para el análisis y descripción de puestos:

Existen varios métodos para recopilar información sobre el análisis de puestos.

Entre las cuales podemos mencionar. **(Dessler, 1994)**

- a. Entrevistas: Realizar entrevistas con los ocupantes del puesto y sus supervisores para obtener información detallada sobre las tareas, responsabilidades, requisitos y habilidades necesarias para desempeñar el trabajo.
- b. Cuestionarios y encuestas: Utilizar cuestionarios y encuestas estructuradas para recopilar información sobre las tareas, responsabilidades, conocimientos y habilidades requeridos para el puesto.
- c. Observación directa: Observar directamente a los ocupantes del puesto mientras realizan sus tareas para comprender las actividades diarias, los procedimientos utilizados y las interacciones con otros miembros del equipo.
- d. Análisis de documentos y registros: Revisar documentos relacionados con los puestos, como descripciones de puestos existentes, manuales de procedimientos, informes de rendimiento y registros de trabajo, para obtener información sobre las responsabilidades y actividades involucradas en el puesto.
- e. Análisis comparativo: Comparar los puestos de trabajo dentro de la organización o con roles similares en otras organizaciones para identificar similitudes y diferencias en términos de responsabilidades, requisitos y habilidades necesarias.

4. Pasos para elaborar el análisis y descripción de puestos:

Los pasos para elaborar el análisis y descripción de puestos pueden variar según diferentes enfoques, metodologías y autores. Se tomó como referencia usar el enfoque de la autora Martha Alles y la interpretación del grupo de trabajo. A continuación, se presentan los 3 pasos a seguir. (Alles, 2006)

- Paso 1: Entrevista de relevamiento estructurada, utilizando un cuestionario o entrevista dirigida.
- Paso 2: Confirmación de información obtenida.
- Paso 3: Descripción del puesto propiamente dicha, donde el resultado a obtener será el documento denominado descriptivo de puesto.

5. Modelo de competencias

Para iniciar la implementación de este modelo, es esencial seguir ciertos pasos iniciales. Comenzamos identificando y definiendo las competencias requeridas, así como estableciendo su nivel de importancia. Posteriormente, asignamos estas competencias, junto con su respectivo nivel, a los diferentes roles dentro de la organización. **(Alles, 2006)**

Se puede decir que los pasos iniciales son los siguiente:

1. Definición por competencias.
2. Elaboración de diccionarios.
3. Asignar competencias a los puestos de trabajo.

6. Competencias

Se entiende por competencias a ciertas aptitudes que posee la persona y que hacen que su desempeño resulte efectivo o incluso superior en relación con lo que ese puesto de trabajo requiere. **(Levy, 2000)**.

El concepto de competencia surge de la necesidad de valorar no sólo el conjunto de los conocimientos apropiados (saber) y las habilidades y destrezas (saber hacer) desarrolladas por una persona, sino de apreciar su capacidad de emplearlas para responder a situaciones,

resolver problemas y desenvolverse en el mundo. Igualmente, implica una mirada a las condiciones del individuo y disposiciones con las que actúa, es decir, al componente actitudinal y valorativo (saber ser) que incide sobre los resultados de la acción.

De igual manera, otra definición de competencias: “características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo”. (Spencer, 1993)

Los autores Clasifican las competencias en cinco grandes pilares como lo muestra la tabla anterior.

Tabla 2

Tipos de competencias característica

COMPETENCIA	CARACTERISTICAS DE LA COMPETENCIA
Motivación	Intereses que una persona considera o desea consistentemente
Características	Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.
Concepto propio	Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.
Conocimiento	La información que una persona posee sobre áreas específicas.
Habilidad	Capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

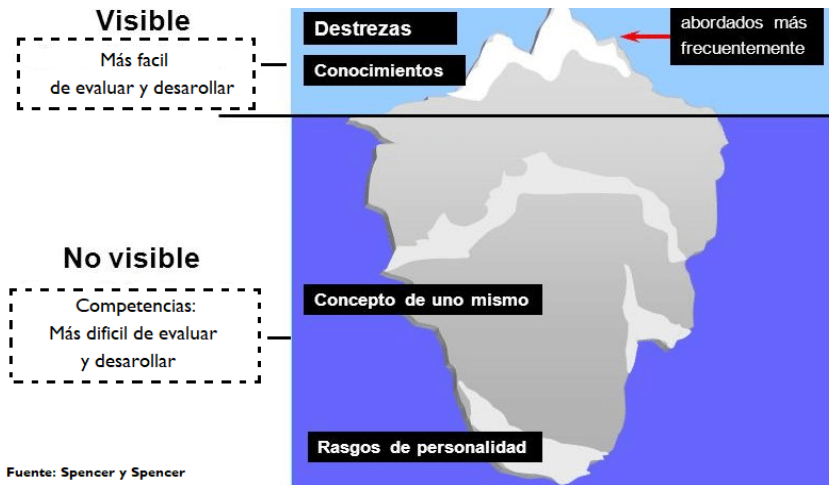
Nota: Fuente: (Spencer ,1993)

El Modelo del Iceberg se permite visualizar dos agrupaciones, el primer bloque conteniendo las destrezas y conocimientos que son componentes notorios, manejables y fáciles de evaluar, además que se las puede desarrollar o perfeccionar con la capacitación. Y

como segundo el concepto de uno mismo, rasgos de personalidad, valores, actitudes denominándolas competencias, las mismas que tienen dificultad para ser observadas y manejadas.

Ilustración 2

El Modelo del Iceberg de Spencer



Además, se clasifican las competencias con base en la estrategia definida por cada organización.:

a. Competencias Cardinales generales o genéricas

Las competencias cardinales generales o genéricas son habilidades y características que son fundamentales y aplicables en una variedad de contextos y entornos, tanto profesionales como personales. Estas competencias son esenciales para el éxito en diversas áreas de la vida y el trabajo. A continuación, se menciona algunas características comunes de las competencias cardinales generales:

Características Comunes:

- 1) **Transferibilidad:** Las competencias cardinales son transferibles y aplicables en una variedad de contextos. Pueden ser utilizadas tanto en el ámbito profesional como en la vida cotidiana.
- 2) **Amplitud de Aplicación:** Estas competencias abarcan una amplia gama de áreas y no están limitadas a un conjunto particular de habilidades técnicas o conocimientos especializados.
- 3) **Duraderas y Permanentes:** Aunque las habilidades técnicas pueden cambiar con el tiempo debido a avances tecnológicos, las competencias cardinales tienden a ser más duraderas y permanentes. Se consideran esenciales independientemente de las evoluciones en el entorno laboral.
- 4) **Fundamentales para el Éxito Profesional y Personal:** Las competencias cardinales son cruciales para el éxito tanto en el ámbito profesional como en el personal. Incluyen habilidades sociales, habilidades de resolución de problemas, comunicación efectiva y habilidades de liderazgo, entre otras.
- 5) **Adaptabilidad:** La capacidad de adaptarse a situaciones cambiantes y aprender nuevas habilidades es una característica común de las competencias cardinales. La adaptabilidad permite a las personas enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades en diversos contextos.
- 6) **Habilidades Interpersonales:** Las competencias cardinales a menudo incluyen habilidades interpersonales, como la empatía, la colaboración y la gestión de conflictos. Estas habilidades son esenciales para trabajar eficazmente con otros.

- 7) **Aprendizaje Continuo:** La disposición para el aprendizaje continuo y el desarrollo personal es otra característica clave. Las personas con competencias cardinales están abiertas a adquirir nuevas habilidades y conocimientos a lo largo de sus vidas.

b. Competencias Específicas o Laborales.

Las Competencias Específicas o Laborales, son aquellas que tienen directa relación con un puesto o familia de puestos, cuentan con un rango de grados que, en este caso para la Cooperativa, se ha adoptado un estilo común representado por cuatro niveles, detallados de la siguiente manera:

Tabla 3
Niveles de las competencias laborales

Niveles	Especificaciones
Grado A	Alto nivel de manifestación de este comportamiento. La persona demuestra de manera consistente y sobresaliente este comportamiento en todos los ámbitos y actividades.
Grado B	Buen nivel de manifestación de este comportamiento. La persona es capaz de aplicar y transmitir este comportamiento de manera efectiva en su desempeño.
Grado C	Manifestación a nivel mínimo necesario de este comportamiento. La persona mantiene este comportamiento a un nivel básico que satisface los requisitos del puesto.
Grado D	Manifestación insatisfactoria de este comportamiento. La competencia no se reconoce en esta área, y la persona no cumple con los estándares mínimos para este comportamiento en su conducta. Puede requerir desarrollo o mejora significativa en esta área.

Nota: Fuente: (Alles, 2015)

7. Alcance del Manual de descripción de puesto basado en competencia.

El alcance del manual abarca la definición de todos los puestos de trabajo existentes en las diferentes áreas de la organización, independientemente de la modalidad o fuente de

contratación. Por lo tanto, su cumplimiento es obligatorio para las autoridades, direcciones, jefaturas y el personal de la cooperativa, según el puesto de trabajo que ocupen.

8. Objetivos del Manual de descripción de puestos por competencias.

- Facilitar el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Identificar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal.
- Conocer las competencias, teniendo en cuenta las capacidades y aptitudes personales y propias del puesto.
- Servir de base en la calificación de méritos y la evaluación de puestos.
- Precisar las funciones encomendadas a cada puesto, para asignar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución de trabajo evitando repetir instrucciones sobre lo que tiene que hacer el empleado.
- Sirve de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, ya que facilita su incorporación a las diferentes unidades.
- Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos. **(Soto, 2009)**

9. Ventajas del Manual de descripción de puestos por competencia

- Mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.
- No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
- Es claro y sencillo.
- Útil en toda organización.
- La disciplina es fácil de mantener.

10. Desventajas del Manual de descripción de puestos por competencia.

- La observación sin contacto con el ocupante del puesto no permite obtener datos importantes para el análisis
- Una entrevista mal dirigida puede llevar al personal a reaccionar mal.
- Costo operativo elevado, pueden quedar sin usar en un cajón y, por lo tanto, son una pérdida de tiempo.

11. Importancia del Manual de descripción de puestos por competencias.

El Manual de descripción de puestos en una organización, es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal. Contiene esencialmente la estructura organizacional, comúnmente llamada Organigrama, y la descripción de las funciones y competencias de todos los puestos de una empresa. También se suele incluir en la descripción de cada puesto, el perfil y los indicadores de evaluación. Hoy en día se hace mucho más necesario tener este tipo de documentos, no solo porque todas las certificaciones de calidad (ISO, OHSAS, otras), lo requieran, sino porque su uso interno y diario, minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden. Además, es la piedra angular para implementar otros sistemas organizacionales muy efectivos como: evaluación de desempeño, escalas salariales, desarrollo de carrera y otros. **(Rios, 2010)**

12. Beneficios del Manual de descripción de puestos por competencias en las empresas.

Se destacan los siguientes:

- Fijar las políticas y establecer los sistemas administrativos de la organización.
- Facilitar la comprensión de los objetivos, políticas, estructuras y funciones de cada área que compone la organización
- Definir las funciones, competencias y responsabilidades de cada unidad administrativa
- Asegurar y facilitar al personal la información necesaria para realizar las labores que les han sido encomendadas, lograr la uniformidad en los procedimientos de trabajo, la eficiencia y calidad esperada en los servicios
- Permitir el ahorro de tiempos y esfuerzos de los funcionarios, evitando funciones de control y supervisión innecesarias
- Evitar desperdicios de recursos humanos y materiales
- Reducir los costos como consecuencia del incremento de la eficiencia en general
- Facilitar la selección de nuevos empleados y proporcionarles los lineamientos necesarios para el desempeño de sus atribuciones.
- Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas y procedimientos
- Servir de base para el adiestramiento y capacitación del personal
- Comprender el plan de organización por parte de todos sus integrantes, así como de sus propios papeles y relaciones pertinentes
- Regular el estudio, aprobación y publicación de las modificaciones y cambios que se realicen dentro de la organización en general o alguno de sus elementos componentes.
- Determinar la responsabilidad de cada puesto de trabajo y su relación con los demás integrantes de la organización.

- Delimitar claramente las responsabilidades de cada área de trabajo y evita los conflictos inter-estructurales. (FCE UNA, 2012).

13. Diccionario de competencias para el desarrollo del manual de descripción de puestos baso en competencias:

El diccionario de competencias es un documento interno organizacional en el cual se presentan las competencias definidas en función de la estrategia. En el que se presentan y definen cada una de las competencias que deberían tener o desarrollar los colaboradores en función de los objetivos estratégicos de la organización y de las tareas que se realizan en cada una de las posiciones de trabajo.

Para diseñar y crear un diccionario de competencias, los encargados de esta tarea deben tener un conocimiento pleno de la cultura, principios y valores de la empresa, pero además se debe tener claridad de cuáles son las metas, objetivos y visión que se tiene a futuro de la organización para que las competencias estén definidas y alineadas a la estrategia de la empresa.

Los diccionarios de competencias, aunque tienen elementos comunes, de cara a que este se ajuste a los objetivos organizacionales de la empresa se pueden inclusive poner descripciones más claras de cada una de las competencias, específicamente de los comportamientos que se esperan desarrollar. Mientras más detallado sea este diccionario y mientras más claros estén los comportamientos, facilitará el pasar de la teoría a la práctica las competencias implementadas en el personal de la empresa. (Alles, 2006)

14. Diccionario de comportamientos para desarrollar el manual de descripción de puestos basado en competencias:

El diccionario de comportamientos es una herramienta esencial en el campo de la gestión de recursos humanos y el desarrollo del talento. Este recurso tiene como objetivo proporcionar una comprensión profunda y práctica de los comportamientos observables en el entorno laboral, lo que permite evaluar y desarrollar las competencias de las personas de manera efectiva. Se explora detalladamente el concepto de comportamiento y su estrecha relación con las competencias laborales.

En primer lugar, es fundamental comprender que, en el contexto de la gestión por competencias, los términos comportamiento y conducta se utilizan indistintamente. Esta aclaración es importante para establecer una base sólida para evaluar cómo las personas se comportan en entornos laborales específicos. La elección de utilizar comportamiento en lugar de conducta parece acertada, ya que esta última puede llevar consigo connotaciones relacionadas con juicios morales o calificaciones académicas, que pueden no ser adecuadas en el contexto empresarial.

La observación de los comportamientos es un punto crucial. Estos comportamientos pueden manifestarse tanto en acciones físicas como en discursos, lo que permite una evaluación objetiva de las competencias de un individuo en su puesto de trabajo. La objetividad en la evaluación es esencial para garantizar una evaluación justa y precisa de las habilidades y capacidades de las personas.

“Utilizaremos la figura del árbol, en la cual la parte visible -el tronco, las ramas y las hojas- representa lo que vemos en las personas -o sea, sus comportamientos-, y la raíz lo no

visible -las competencias-. O sea, la parte observable de las competencias son los comportamientos.” (Alles, 2007)

La metáfora del árbol utilizada para ilustrar la relación entre los comportamientos y las competencias es especialmente poderosa. Nos ayuda a visualizar cómo los comportamientos que observamos en las personas son la parte visible de sus competencias profundas. Esto destaca la importancia de la observación cuidadosa en la evaluación de competencias. La distinción entre competencias y conocimientos es un punto clave en este texto. Se enfatiza que, aunque los conocimientos son importantes, las competencias blandas (habilidades personales) a menudo tienen un impacto mucho mayor en el rendimiento laboral exitoso. Esta afirmación resalta la idea de que las personas pueden aprender y adaptarse a nuevos conocimientos, pero las competencias personales son fundamentales para el desempeño efectivo en el lugar de trabajo.

La observación objetiva de los comportamientos es un principio fundamental en este diccionario. A pesar de que la percepción siempre tiene un grado de subjetividad, este enfoque nos permite evaluar y medir de manera imparcial las habilidades y capacidades de las personas. Es a través de la observación objetiva que podemos identificar los comportamientos que reflejan la presencia de competencias específicas.

15. Diccionario de preguntas para desarrollar el manual de descripción de puestos basado en competencias:

Un diccionario de preguntas es una herramienta que recoge una serie de preguntas diseñadas para evaluar competencias específicas en candidatos durante el proceso de

selección de personal. La metodología se centra en identificar y medir habilidades clave y competencias relevantes para un puesto de trabajo.

El objetivo de utilizar este diccionario de preguntas es mejorar la objetividad y la consistencia en las entrevistas de selección, permitiendo a los entrevistadores hacer preguntas específicas que ayuden a evaluar las competencias clave requeridas para el puesto. Esto facilita la toma de decisiones de contratación basadas en evidencia y en la adecuación de las habilidades de los candidatos al trabajo en cuestión. **(Alles, 2006)**

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL OPERATIVO Y ADMINISTRATIVO DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EL ROBLE DE RESPONSABILIDAD LIMITADA.

A. IMPORTANCIA DEL CAPITULO

La importancia de este capítulo radica en que permite realizar un diagnóstico de la situación actual en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito El Roble de Responsabilidad Limitada. A través de la recolección de información sobre la falta de una herramienta administrativa que indique las actividades y responsabilidades de cada puesto de trabajo, se identificarán áreas de mejora que afectan la gestión y el rendimiento del personal.

Este análisis no solo proporcionará una visión clara de las debilidades existentes, sino que también servirá como base para el desarrollo de una herramienta administrativa efectiva y un plan de capacitación. Estas propuestas estarán orientadas a optimizar la asignación de tareas y mejorar el desempeño del personal, contribuyendo a un ambiente laboral más productivo y alineado con los objetivos estratégicos de la cooperativa.

B. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.

1. Objetivo General

Realizar un diagnóstico de la situación actual en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito El Roble de Responsabilidad Limitada, mediante la recolección y análisis de

información que permita evaluar el impacto de la falta de una herramienta administrativa adecuada en la asignación de actividades, tareas y responsabilidades del personal.

2. Objetivos específicos.

- Desarrollar instrumentos de recolección de información que permitan la evaluación de las actividades, tareas y responsabilidades asignadas a cada puesto de trabajo en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito El Roble de Responsabilidad Limitada.
- Analizar los datos recolectados para determinar el impacto de la falta de una herramienta administrativa en el desempeño laboral del personal, identificando áreas clave que requieren atención.
- Formular conclusiones y recomendaciones que faciliten la implementación de una herramienta administrativa y un plan de capacitación, con el fin de optimizar la asignación de roles y mejorar el desempeño del personal en la cooperativa.

C. DISEÑO METODOLÓGICO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN.

1. Método de investigación

La investigación se desarrolló utilizando el método científico como base, el cual permitió abordar el problema de manera sistemática y objetiva. Como métodos auxiliares, se emplearon:

- **Método Observacional:** Para observar y registrar datos relevantes sin intervenir en el contexto natural.
- **Método Documental:** Para analizar información secundaria proveniente de registros, informes y otros documentos relevantes.
- **Método Estadístico:** Para organizar, analizar e interpretar los datos cuantitativos obtenidos durante la investigación.

2. Tipo de investigación

El estudio se llevó a cabo con un enfoque descriptivo, el cual permite evaluar la situación de la cooperativa utilizando diversas técnicas e instrumentos de investigación. Esto facilitó la obtención de información valiosa que fue analizada e interpretada.

3. Diseño de investigación

La investigación se llevó a cabo en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito el Roble de Responsabilidad Limitada, utilizando el diseño no experimental, el cual permitió recolectar los datos necesarios sin manipular las variables, observando los fenómenos tal como ocurren en su contexto natural.

4. Fuente de información

Para llevar a cabo la investigación, se emplearon las siguientes fuentes de información:

a. Fuentes primarias

Las fuentes primarias incluyeron la información recopilada a través de una entrevista realizada a la Gerente General, así como los datos obtenidos de una encuesta dirigida a los empleados de la cooperativa.

b. Fuentes secundarias

En lo que respecta a las fuentes secundarias, se utilizaron libros administrativos y búsquedas en sitios web. Este enfoque contribuyó a enriquecer la comprensión sobre el manual de descripción de puestos y los enfoques basados en competencias.

5. Técnicas de recopilación de la información

a. Entrevista

Se efectuó una entrevista con a la Gerente General en las instalaciones de la cooperativa, donde se buscó obtener información mediante una conversación asertiva.

b. Encuesta

Se llevó a cabo la encuesta de manera virtual debido a indicaciones dadas por la Gerente General, en la cual se recolectó la información de todos los empleados de la cooperativa, siendo el total de veintiocho personas encuestadas.

6. Instrumentos de recopilación

a. Guía de Entrevista

Se utilizó una guía estructurada compuesta por diez preguntas abiertas, diseñada para la Gerente General de la cooperativa.

b. Cuestionario

Se utilizó un cuestionario como fuente de información para abordar la problemática, el cual consta de dieciséis preguntas tanto abiertas como cerradas, dirigido a los veintiocho empleados de la cooperativa.

7. Objeto de estudio

La investigación se llevó a cabo en Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito el Roble de Responsabilidad Limitada.

8. Ámbito de la investigación

La investigación se llevó a cabo en la oficina ubicada en Playón, en la Carretera Litoral, 78 1/2 Polígono Solidaridad, a 300 metros al norte de la gasolinera Puma El Playón, en Tecoluca, San Vicente.

9. Unidad de análisis

Las unidades de análisis consideradas en la investigación fueron:

- Gerente General.
- Personal administrativo y operativo: (Asistente Administrativa, Contador, Auxiliar Contable, Cajera, Asesores de Negocios, Cobrador, Mercadeo, Ordenanza y Seguridad).

10. Determinación del universo y muestra

a. Universo

La cooperativa cuenta con un total de veintiocho empleados en el área administrativa y operativa. También se incluye a la Gerente General. Este grupo constituye el universo de la investigación, permitiendo así la recopilación de la información necesaria para el desarrollo del estudio.

b. Muestra

La población laboral de la cooperativa se compone de veintiocho empleados. Por lo tanto, para la investigación se considerará a cada uno de los trabajadores de la cooperativa. Dado que el universo es equivalente al tamaño de la muestra, se optó por aplicar un censo para obtener información adecuada para el estudio.

11. Procesamiento y Tabulación de la Información

Los resultados obtenidos del cuestionario se procesaron utilizando Microsoft Excel, lo que permitió una eficiente tabulación de la información. Este enfoque facilitó la creación de gráficos de barras y gráficos de círculo que visualizan los resultados de cada pregunta, mejorando así la claridad y comprensión de los datos.

12. Interpretación de la Información

Los datos recopilados de la entrevista realizada a la Gerente General y de la encuesta aplicada a los empleados de la cooperativa fueron estructurados en tablas y gráficos. Esta información fue analizada y presentada con el propósito de desarrollar un diagnóstico sobre

la situación actual de la cooperativa, identificando las problemáticas presentes y formulando conclusiones y recomendaciones adecuadas.

D. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA COOPERATIVA ACOASMI DE RL.

Determinar el desempeño laboral dentro de la cooperativa.

Este diagnóstico tiene como objetivo interpretar los resultados de la encuesta realizada en la cooperativa, identificando los posibles factores que pueden contribuir al bajo desempeño laboral de los empleados. A continuación, se presentan los hallazgos clave:

1. Edad y Composición Generacional

La mayoría de los empleados se encuentra en el rango de edad de 18 a 34 años. Esta juventud aporta dinamismo a la cooperativa, pero también puede requerir un apoyo adicional para desarrollar habilidades y enfrentar desafíos en el entorno laboral.

2. Años Laborando y Rotación

La mayoría de los empleados permanece en la cooperativa entre 1 y 3 años, lo que indica una alta rotación. Esta situación se relaciona con la sobrecarga de trabajo y la falta de claridad en las responsabilidades, lo que puede afectar el compromiso y rendimiento de los empleados.

3. Distribución de Cargos y Actividades Fuera del Puesto

Se observa una desarmonía en la asignación de responsabilidades, lo que puede contribuir a la rotación de personal. La carga de trabajo no siempre está distribuida equitativamente, lo que lleva a que muchos empleados realicen actividades que no corresponden a sus roles, generando una sobrecarga laboral.

4. Conocimiento de la Visión, Misión y Valores

Más del 80% de los empleados indica que conocer la misión, visión y valores estos les ayuda a alinearse con los objetivos de la cooperativa. Sin embargo, esta conexión no siempre se traduce en un desempeño óptimo.

5. Formación y Conocimiento de las Funciones

El 80% de los empleados considera que ha recibido una inducción adecuada, aunque algunos expresan que la formación ha sido insuficiente. Esto resalta la necesidad de asegurar que todos los empleados reciban la capacitación necesaria para desempeñar sus funciones con confianza. La percepción sobre la adecuación de la inducción inicial es generalmente positiva, aunque hay un grupo que presenta inquietudes.

6. Conocimiento de Funciones del Puesto

Se observan variaciones en la claridad sobre las funciones del puesto. Algunos empleados informan que conocen bien sus roles, mientras que otros expresan confusión respecto a sus responsabilidades. Esta falta de claridad se refleja en la manera en que los

empleados perciben su capacidad para realizar sus tareas, lo que genera diferencias en la comprensión de las funciones asignadas a cada puesto.

7. Cumplimiento de Requerimientos del Puesto

Aunque la mayoría de los empleados siente que cumple con los requisitos de su puesto, la falta de un marco claro para la evaluación puede llevar a percepciones subjetivas del desempeño.

8. Diccionarios de Competencias, comportamientos y preguntas

Los empleados indicaron que no existe un Diccionario de Competencias en la cooperativa. Tampoco se dispone de herramientas que definan las competencias necesarias, los comportamientos esperados ni un Diccionario de Preguntas que permita evaluar las habilidades y actitudes del personal. La falta de estos recursos limita la capacidad de la cooperativa para gestionar y desarrollar adecuadamente las competencias del personal, lo que puede impactar negativamente en su desempeño y crecimiento profesional.

9. Competencias Claves

El trabajo en equipo y la comunicación son competencias claves identificadas por los empleados. La ausencia de un enfoque claro en estas áreas puede estar afectando la colaboración y el desempeño general.

10. Manual de Descripción de Puestos

La investigación reveló una confusión en la cooperativa respecto al término manual de descripción de puestos. La Gerente General, en la entrevista, confirmó que solo existe una

lista de las funciones principales de cada puesto, que los empleados conocen como un manual. Sin embargo, hay varios cargos para los cuales no se dispone de una lista específica. Esta falta de claridad sobre lo que constituye un verdadero manual de descripción de puestos puede generar incertidumbre entre los empleados acerca de sus responsabilidades laborales, afectando su desempeño y satisfacción en el trabajo.

11. Importancia del Manual

La mayoría de los empleados considera esencial la creación de manuales que detallen las actividades a realizar, lo que podría mejorar la claridad y calidad del trabajo.

12. Evaluaciones de Desempeño

Aunque los empleados reciben evaluaciones de desempeño, la falta de un manual basado en competencias podría afectar la objetividad de estas evaluaciones. Se observa una mezcla de enfoques en la frecuencia de las evaluaciones, lo que sugiere la oportunidad de establecer una estructura uniforme.

13. Responsabilidad de la Evaluación

La Gerencia es identificada como la responsable de evaluar el desempeño, lo que permite un enfoque cercano a las responsabilidades de cada empleado.

E. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

1. Conclusiones

a. En la cooperativa se genera un ambiente de confusión e incertidumbre en las funciones de cada puesto de trabajo, ya que no todos los colaboradores conocen con exactitud y claridad sus responsabilidades. La información se comunica de manera verbal y a través de una lista general de tareas, lo que no proporciona la claridad necesaria.

b. Existe una desalineación entre las habilidades y conocimientos necesarios para cada puesto, lo que causa dudas sobre cómo realizar las tareas y actividades. Esto afecta el desempeño de los empleados y genera ineficiencia en la gestión del personal.

c. Se ha observado que la estructura organizacional no tiene roles claramente definidos, lo que ocasiona confusión y dificultades para entender las expectativas de los colaboradores. Además, se han identificado funciones y tareas innecesarias que aumentan la carga laboral.

d. En el proceso de inducción, no se proporciona información precisa sobre las especificaciones de cada puesto. En su lugar, se ofrece una inducción general acerca de la cooperativa, lo que dificulta que los colaboradores adquieran rápidamente el conocimiento necesario sobre sus responsabilidades.

e. Se ha identificado que la cooperativa no cuenta con un mecanismo estructurado para que los empleados reciban información sobre su desempeño de manera regular. Esta ausencia de comunicación puede generar confusión sobre las expectativas y afectar la motivación y productividad de los colaboradores. Por ello, es fundamental

que la cooperativa asuma un rol activo en la capacitación de su personal, brindando las herramientas necesarias para su desarrollo y mejora continua.

2. Recomendaciones

a. Implementar un Manual de Descripción de Puestos en la cooperativa ACOASMI que detalle de manera precisa las responsabilidades y funciones de cada puesto, asegurando que todos los colaboradores tengan acceso a esta información de forma escrita.

b. Desarrollar diccionarios de competencias, comportamiento y de preguntas que definan claramente las habilidades y conocimientos necesarios para cada puesto, facilitando así una mejor alineación entre las capacidades de los empleados y las expectativas de la cooperativa.

c. Se recomienda establecer una estructura organizacional clara con roles y responsabilidades bien definidos, lo que permitirá alinear las expectativas de los colaboradores. Además, es necesario revisar y ajustar las funciones y tareas actuales para eliminar aquellas que no son pertinentes, con el objetivo de optimizar la carga laboral y mejorar el desempeño general.

d. Se recomienda que la cooperativa implemente un proceso de inducción que incluya información específica sobre las funciones y expectativas de cada puesto, asegurando que todos los nuevos colaboradores comprendan sus roles desde el inicio.

e. Se sugiere establecer un sistema formal y regular de evaluación del desempeño, basado en el manual de descripción de puestos por competencias, para asegurar que los empleados conozcan claramente las expectativas. Además, la

cooperativa debe invertir en programas de capacitación que proporcionen a los colaboradores las herramientas necesarias para su desarrollo y mejora continua.

CAPÍTULO III: PROPUESTA DE MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTO CON BASE EN COMPETENCIA PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA COOPERATIVA ACOASMI DE RL.

A. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA

La propuesta de un manual de descripción de puestos basado en competencias para la Cooperativa responde a la necesidad de optimizar el rendimiento del personal y adaptarse a las demandas cambiantes del entorno empresarial. Este manual permitirá una definición clara de las responsabilidades y expectativas de cada puesto, lo que contribuirá a la mejora del desempeño laboral y a la reducción de la confusión en torno a las funciones de los colaboradores.

La reestructuración y creación de perfiles actualizados garantizan no solo una mayor eficiencia operativa, sino también una atención al cliente mejorada y una evaluación del desempeño más justa y objetiva. Al alinear las competencias del personal con las necesidades de la cooperativa, se promueve un ambiente de trabajo más productivo y motivador.

Esta iniciativa se integra perfectamente con la visión y misión de la cooperativa, contribuyendo a su éxito sostenible. Al responder proactivamente a las tendencias actuales del mercado, la cooperativa puede asegurar su competitividad y relevancia en un entorno en constante evolución, fortaleciendo su posición en el sector y optimizando el uso de sus recursos humanos.

B. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

1. Objetivo General:

Diseñar un manual de descripción de puestos basado en competencias, que incluya diccionarios detallados de competencias, comportamientos y preguntas específicas, así como la redefinición de los perfiles de puestos existentes y la creación de nuevos roles estratégicos, con el propósito de asignar de manera precisa las actividades, tareas y procedimientos característicos de cada puesto dentro de la estructura organizativa de la cooperativa.

2. Objetivos Específicos:

- Desarrollar un diccionario de competencias que proporcione un marco de referencia claro y exhaustivo, alineado con las necesidades y exigencias de la organización, para facilitar la evaluación y el desarrollo del talento humano.
- Elaborar un diccionario de comportamientos que defina de manera detallada las conductas asociadas a cada competencia requerida para los distintos puestos, promoviendo así una comprensión y evaluación objetiva del desempeño laboral.
- Crear un diccionario de preguntas estructuradas diseñadas para evaluar las competencias específicas necesarias para cada puesto, asegurando una selección y evaluación efectiva del personal basada en criterios claros y objetivos.
- Redefinir los perfiles de puestos existentes en la cooperativa, asegurando que reflejen adecuadamente las responsabilidades, tareas y competencias

necesarias; promoviendo la creación de nuevos roles estratégicos para mejorar la gestión del personal.

C. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.

La propuesta de este manual de descripción de puestos basado en competencias se ha estructurado en diversas fases, cada una enfocada en optimizar y maximizar el desempeño del personal en la cooperativa. Estas fases están diseñadas para adaptarse a las necesidades cambiantes de la organización, asegurando su competitividad y eficiencia en un entorno empresarial en constante evolución.

a. Fase de diseño de diccionarios de competencias, comportamientos y preguntas:

En esta fase inicial, se definirán de manera precisa las competencias técnicas y habilidades comportamentales requeridas para cada perfil de puesto. Se desarrollarán diccionarios de competencias, comportamientos y preguntas que proporcionarán una guía sólida para la evaluación y desarrollo del personal, asegurando la alineación con los objetivos organizacionales y el desempeño óptimo en cada función.

b. Fase de reconocimiento y redefinición de perfiles:

Se llevará a cabo un proceso exhaustivo de reconocimiento de los puestos existentes en la cooperativa. Cada puesto será analizado en detalle para comprender sus responsabilidades, tareas y requerimientos actuales. Con esta información, se procederá a redefinir los perfiles de los puestos, identificando aquellas actividades que requieren ajustes

o realineamientos para reflejar con mayor precisión las necesidades actuales y futuras de la cooperativa.

c. Fase de reestructuración del organigrama y incorporación de perfiles estratégicos:

Se realizará una reestructuración del organigrama de la cooperativa para reflejar los perfiles de puestos actualizados y las nuevas incorporaciones. Se introducirá la creación de nuevos perfiles estratégicos, como Ejecutivo/a de Atención al Cliente, Ejecutivo/a de Captaciones y Auxiliar Contable. Estos nuevos roles están diseñados específicamente para mejorar la atención al cliente, optimizar la captación de fondos y fortalecer la gestión contable. Cada perfil será meticulosamente definido para asegurar una perfecta alineación con los objetivos y valores de la cooperativa.

d. Fase de reestructuración y modernización de puestos clave:

En esta fase, se llevará a cabo la reestructuración de puestos claves. Por ejemplo, el perfil de mercado será transformado en Mercadólogo, y el perfil de contabilidad se cambiará a Contador. Este cambio se realiza para reflejar de manera adecuada las responsabilidades de cada puesto, asegurando que los nombres de los roles sean coherentes con las funciones que desempeñan.

e. Fase de implementación y capacitación:

Una vez que los perfiles han sido definidos y reestructurados, se procederá a la fase de implementación. La cooperativa capacitará a los empleados sobre sus nuevos roles y

responsabilidades, proporcionándoles los recursos necesarios para desempeñar eficazmente sus funciones. La capacitación garantizará una transición fluida hacia los perfiles actualizados y recién incorporados.

f. Fase de monitoreo y retroalimentación continua:

La implementación del manual de descripción de puestos no concluye con su lanzamiento. La cooperativa mantendrá un proceso de monitoreo y retroalimentación continua para evaluar la efectividad de los perfiles y su impacto en el desempeño del personal. Se realizarán ajustes necesarios para asegurar que los perfiles sigan siendo relevantes y contribuyan al logro de los objetivos organizacionales.

D. MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS BASADO EN COMPETENCIAS



**MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS CON BASE
EN COMPETENCIAS**

**Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito el Roble de Responsabilidad
Limitada (ACOASMI R.L)**

San Salvador, noviembre de 2024

1. Objetivos del manual de descripción de puestos basado en competencias

1.1 Objetivo general:

Optimizar la gestión de recursos humanos en la cooperativa mediante la provisión de un manual de descripción de puestos basado en competencias que describa las responsabilidades, habilidades y competencias necesarias para cada puesto trabajo, con el propósito de mejorar el rendimiento laboral de los empleados y fomentar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

1.1.1 Objetivos específicos:

- Definir las competencias necesarias del personal para el desempeño efectivo de sus funciones.
- Convertirse en el medio de integración y orientación para el personal recién contratado, facilitando su adaptación al puesto asignado.
- Mejorar la funcionalidad de las actividades administrativas y técnicas de la cooperativa.

2. Alcance del manual de descripción de puestos basado en competencias

El alcance del manual de descripción de puestos basado en competencias en la cooperativa es amplio y estratégico. Comprende la actualización y redefinición de perfiles existentes, así como la creación de perfiles estratégicos para fortalecer áreas clave. El manual detallará competencias esenciales para cada puesto y presentará un organigrama actualizado. Además, se diseñará un programa de capacitación personalizado para garantizar una transición fluida hacia los nuevos perfiles y se establecerá un proceso de evaluación continua para mantener la eficacia y relevancia en el tiempo.

Este alcance permitirá a la cooperativa optimizar sus operaciones y el desempeño del personal, adaptándose a las necesidades cambiantes y fortaleciendo la estructura organizativa. La implementación de perfiles basados en competencias contribuirá a una

mayor alineación con los objetivos organizacionales y brindará a los empleados las herramientas necesarias para un rendimiento excepcional en sus roles.

3. Marco legal

Como fundamento del presente Manual de descripción de puestos con base en competencias, se tendrán las normas aplicables para la tutela de los Recursos Humanos incluidas en el siguiente marco legal:

- a) Constitución de la Republica de El Salvador
- b) Código civil
- c) Código de la Alcaldía Municipal de San Vicente
- d) Código de Trabajo de El Salvador
- e) Ley general de las Asociaciones cooperativas
- f) Ley de prevención de lavado de dinero y activos
- g) Reglamento interno de Cooperativa ACOASMI de R.L.

4. Políticas del manual de descripción de puestos basado en competencias

Las políticas del manual de descripción de puestos basado en competencias en la Cooperativa ACOASMI de R.L. están diseñadas para asegurar una implementación eficiente y justa de los perfiles y competencias en toda la organización.

Estas políticas guiarán la implementación y gestión de los perfiles basados en competencias, garantizando una aplicación justa y efectiva que contribuya al éxito continuo de la cooperativa y el crecimiento de su personal.

- **Transparencia y Comunicación:**

Se garantizará que todos los empleados tengan acceso a sus perfiles de puesto y competencias correspondientes. La información será compartida de manera clara y accesible para fomentar la comprensión y el compromiso.

- **Equidad en la Aplicación:**

Los perfiles y competencias serán aplicados de manera coherente y equitativa para todos los empleados en puestos similares. Se evitarán sesgos y discriminación en la evaluación y asignación de roles.

- **Proceso de Retroalimentación:**

Se establecerá un mecanismo para que los empleados brinden retroalimentación sobre la precisión y efectividad de los perfiles y competencias. Esto permitirá ajustes y mejoras continuas para mantener la pertinencia y utilidad.

- **Desarrollo Profesional:**

El manual se utilizará como base para identificar oportunidades de desarrollo y capacitación personalizadas para cada empleado. La cooperativa se compromete a brindar recursos para mejorar las competencias y habilidades de su personal.

- **Revisión Periódica:**

El manual y sus políticas serán objeto de revisión y actualización periódica para reflejar cambios en el entorno empresarial y las necesidades organizacionales. Esto asegurará su alineación constante con los objetivos estratégicos.

5. Diccionario de competencias, comportamiento y preguntas:

5.1. Diccionario de competencias:

Las competencias son definidas en función de la estrategia de la cooperativa y se clasifican así:

5.1.1 Competencias Cardinales generales o genéricas

En esta sección las competencias *no serán desglosadas en grados*, ya que esta categorización la reservamos para los distintos rangos, por niveles o por tipo de posiciones que corresponde a la Cooperativa, por lo tanto, estas competencias cardinales generales o genéricas serán aquellas que todos los integrantes del personal de la Cooperativa deberán tener.

A continuación, se describen las competencias cardinales de la organización:

Tabla 4
Competencias Cardinales

Competencias cardinales	Definición
Honestidad	Es comportarse dentro de la verdad, la lealtad, las normas éticas y una conducta moral, con respeto a los valores empresariales y al secreto profesional que se te confía al darte a conocer los procedimientos de la empresa.
Responsabilidad	Capacidad para comprometerse con las funciones de la Cooperativa, respondiendo por sus acciones pasadas, presentes y futuras. Presenta preocupación por llevar a cabo sus tareas, teniendo en cuenta los requerimientos y los criterios propios de ejecución.

Nota: Fuente: Elaboración propia

5.1.2 Competencias Específicas o Laborales:

5.1.2.1 Niveles Ejecutivos

Personas con experiencia e historia laboral.

Tabla 5 *Competencias Específicas: Niveles Ejecutivos - Liderazgo y toma de decisiones*

Hace referencia a la habilidad requerida para orientar la acción del equipo de trabajo en una dirección específica, fijando objetivos, realizando el seguimiento de estos, retro alimentando e integrando las opiniones de los demás.	
Grado A	Habilidad para direccionar un equipo a una alineación específica, donde se fijan objetivos y se realiza seguimiento y retroalimentación.
Grado B	Capacidad de asegurarse que los otros se identifiquen y participen en la consecución de los objetivos, actuando como modelo de actuación a los demás.
Grado C	Se asegura que el equipo tenga la información necesaria y explica las razones que lo llevan a tomar alguna decisión.
Grado D	Da a las personas instrucciones adecuadas y deja claras las necesidades y exigencias.

Nota: Fuente: Elaboración propia

5.1.1.2 Niveles intermedios

Personas con experiencia e historia laboral. Se entiende por otros niveles intermedios a aquellas personas que tiene experiencia laboral pero no están en un alto nivel de supervisión o responsabilidad.

Tabla 6 *Competencias Específicas: Niveles Intermedios - Capacidad de planificación y de organización*

Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	
Grado A	Anticipa los puntos críticos de una situación o problemas con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurarla calidad de los procesos. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.
Grado B	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.
Grado C	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
Grado D	Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos

Nota: Fuente: Elaboración propia

5.1.2.3 Niveles Iniciales

Jóvenes profesionales sin experiencia laboral.

Tabla 7 *Competencias Específicas: Niveles Iniciales - Capacidad para aprender*

Está asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas	
Grado A	Tiene gran capacidad de aprender y de incorporar nuevos esquemas o modelos cognitivos y nuevas formas de interpretar a la realidad. Se transforma en un referente en sus ámbitos de actuación por su disposición para el aprendizaje, que siempre está sobre el promedio.
Grado B	Tiene muy buena capacidad para aprender, puede incorporar nuevos esquemas y modelos. Aprende no sólo en las actividades estructuradas de aprendizaje, como es el estudio, también lo hace con la práctica y la observación de personas que tienen más experiencia y conocimientos.
Grado C	Aprende nuevos esquemas y modelos asimilando los conceptos impartidos.
Grado D	Tiene escasa capacidad para aprender; se limita a los contenidos impartidos

Nota: Fuente: Elaboración propia

5.2. Diccionario de comportamientos:

Se representa el criterio fundamental para evaluar y analizar los comportamientos en la Cooperativa ACOASMI de R.L. y se detallan de la siguiente manera:

5.2.1 Nivel Ejecutivo:

Tabla 8 *Comportamientos: Nivel Ejecutivo - Liderazgo y toma de decisiones*

Grado A: 100%	Establece objetivos claros y específicos para el equipo y comunica la visión de manera efectiva. Realiza un seguimiento constante del progreso hacia los objetivos y proporciona retroalimentación regularmente. Toma decisiones decisivas y efectivas cuando es necesario, considerando el impacto a corto y largo plazo. Inspira y motiva al equipo para alcanzar metas ambiciosas a través de su liderazgo y ejemplo. Promueve la colaboración y el trabajo en equipo para lograr los objetivos establecidos.
Grado B: 75%	Fomenta la participación activa de los miembros del equipo en la toma de decisiones. Actúa como modelo a seguir al demostrar un comportamiento ético y profesional. Escucha activamente las opiniones y sugerencias de los demás y las integra en las decisiones finales. Promueve un ambiente de trabajo positivo y alienta el desarrollo de habilidades en los miembros del equipo. Inspira confianza y respeto entre los miembros del equipo a través de su liderazgo.

Grado C: 50%	Comparte información relevante y necesaria con el equipo de manera transparente. Explica claramente las razones detrás de las decisiones tomadas y busca el entendimiento. Solicita retroalimentación y comentarios de los miembros del equipo antes de tomar decisiones importantes. Se asegura de que todos en el equipo comprendan el propósito y los objetivos de las decisiones tomadas.
Grado D: 25%	Proporciona instrucciones claras y específicas para llevar a cabo tareas y proyectos. Define las necesidades y expectativas de manera precisa para evitar malentendidos. Supervisa de cerca la ejecución de tareas y proyectos para garantizar el cumplimiento de los estándares y plazos. Proporciona apoyo y orientación a los miembros del equipo cuando sea necesario. Asegura que todos comprendan su rol y responsabilidades en relación con las tareas asignadas.

Nota: Fuente: Elaboración propia

5.1.2 Niveles Intermedios

Tabla 9 *Comportamientos: Nivel Intermedios - Capacidad de planificación y organización*

Grado A: 100%	<ul style="list-style-type: none"> • Anticipa y gestiona eficazmente situaciones críticas con muchas variables. • Administra simultáneamente múltiples proyectos complejos. • Modifica procesos para mejorar la eficiencia de la organización.
Grado B: 75%	<ul style="list-style-type: none"> • Administra varios proyectos complejos de manera eficiente. • Establece mecanismos de coordinación y control efectivos. • Utiliza indicadores de gestión para medir y comparar resultados.
Grado C: 50%	<ul style="list-style-type: none"> • Establece objetivos y plazos para las tareas. • Controla la calidad del trabajo y verifica la información. • Realiza cambios específicos en los métodos de trabajo para mejoras.
Grado D: 25%	<ul style="list-style-type: none"> • Organiza el trabajo y administra los tiempos, pero puede no abordar mejoras necesarias en los procesos.

Nota: Fuente: Elaboración propia

5.1.3 Niveles Iniciales

Jóvenes profesionales sin experiencia laboral.

Tabla 10 *Comportamientos: Nivel Iniciales - Capacidad para aprender*

Está asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas	
Grado A	Tiene gran capacidad de aprender y de incorporar nuevos esquemas o modelos cognitivos y nuevas formas de interpretar a la realidad. Se transforma en un referente en sus ámbitos de actuación por su disposición para el aprendizaje, que siempre está sobre el promedio.

Grado B	Tiene muy buena capacidad para aprender, puede incorporar nuevos esquemas y modelos. Aprende no sólo en las actividades estructuradas de aprendizaje, como es el estudio, también lo hace con la práctica y la observación de personas que tienen más experiencia y conocimientos.
Grado C	Aprende nuevos esquemas y modelos asimilando los conceptos impartidos.
Grado D	Tiene escasa capacidad para aprender; se limita a los contenidos impartidos

Nota: Fuente: Elaboración propia

5.3. Diccionario de Preguntas basado en las Competencias para Selección de personal

El objetivo de utilizar este diccionario de preguntas es mejorar la objetividad y la consistencia en las entrevistas de selección, permitiendo a los entrevistadores hacer preguntas específicas que ayuden a evaluar las competencias clave requeridas para el puesto. Esto facilita la toma de decisiones de contratación basadas en evidencia y en la adecuación de las habilidades de los candidatos al trabajo en cuestión.

Tabla 11 Diccionario de preguntas: Competencias Cardinales

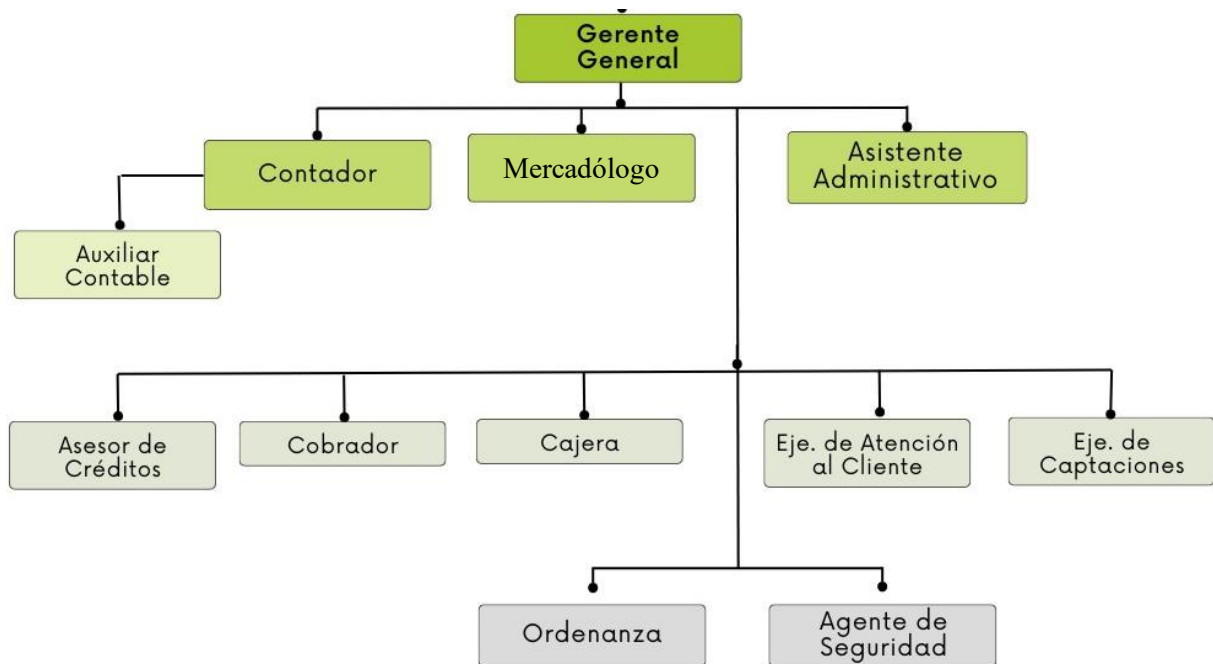
COMPETENCIAS CARDINALES	PREGUNTAS SUGERIDAS
HONESTIDAD	¿Cómo protege la información confidencial en el trabajo?
	¿Cómo demuestra su honestidad en su día a día laboral?
	¿Cumple con los requisitos de experiencia para este puesto?
	¿Cuál es su experiencia previa en el campo de las finanzas y contabilidad?
RESPONSABILIDAD	¿Qué significa la responsabilidad en el trabajo para usted?
	¿Puede dar un ejemplo de cómo ha demostrado responsabilidad en su empleo anterior?
	¿Cómo afronta situaciones en las que debe asumir la responsabilidad de un error o problema en el trabajo?
	¿Cómo administra su tiempo para cumplir con múltiples responsabilidades de manera eficaz?

RESPECTO	¿Cómo define usted el respeto en el lugar de trabajo y por qué considera que es importante?
	¿Cómo trata a sus colegas y superiores para fomentar un ambiente de trabajo respetuoso y colaborativo?
	¿Cómo manejaría una situación en la que se encontrara en desacuerdo con un colega o superior en el trabajo sin comprometer el respeto mutuo?
	¿Cómo manejaría una situación en la que presenciara un comportamiento irrespetuoso en el lugar de trabajo?

Nota: Fuente: Elaboración propia

6. Organigrama de la Cooperativa ACOASMI DE R.L.:

Ilustración 3 Organigrama de área administrativa y operativa



Fecha de Aprobación:

Aprobado por:

7. Estructura de perfiles

Tabla 12 Perfil y funciones del cargo: Niveles Ejecutivos

	PERFIL Y FUNCIONES DEL CARGO			CÓDIGO DOCUMENTO :PF
	ÁREA: ADMINISTRATIVA	ELABORACIÓN: AGOSTO 1 DE 2023	VERSIÓN: 1	PAGINA 1 DE 1
I. DESCRIPCIÓN				
Nombre del cargo: Gerente General				
Área o departamento: Administrativa.				
Jefe inmediato: Consejo de administración				
Número de Personas bajo su cargo: 28 personas				
Nombres de los cargos bajo supervisión: Planta Operativa				
Misión/Objetivos del cargo: <ul style="list-style-type: none"> Lograr una gestión administrativa eficiente, cumpliendo eficazmente los objetivos y políticas dictadas por el Consejo de Administración. Planificar, coordinar, dirigir y supervisar la gestión de las operaciones de la Cooperativa, la administración y la toma de decisiones sobre los cambios que favorezcan el desarrollo de la Cooperativa, apoyándose en las políticas, normas y reglamentos de esta. 				
II. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES				
(Periodicidad: dada en D: Diaria, S: Semanal, Q: Quincenal, M: Mensual)				
	descripción de actividades	Periodicidad		
	Aplicación del marco legal: leyes fiscales, municipales y laborales.	D		
	Presentación de la situación económica financiera de la cooperativa.	M		
	Administración del recurso humano.	D		
	Mantener e implementar procedimientos técnicos contables.	D		
	Revisión del Balance General, Estado de Resultado, Flujo de Efectivo y Estado de Cambios en el Patrimonio.	Q		
	Aplicación del Manual de Control interno	D		
	Mantener control de inventario de mobiliario y equipo.	M		
	Mantener control de numerario en reserva.	S		
	Revisar el cuadro de mora mensual y dar su visto bueno	M		
	Control de los préstamos por pagar a otras instituciones	Q		
	Asegurar declaraciones de renta e IVA (pago a cuenta).	M		
	Atender delegado de Asesores para el Desarrollo, FEDECACES y funcionarios de INSAFOCOOP u otras instituciones	M		

Llevar el control, de la disponibilidad en banco y financieras.	Q
Revisar planillas de sueldo, ISSS y AFPs	Q
Revisar los pagos de impuestos fiscales y tasas municipales	Q
Revisar conciliaciones bancarias mensualmente.	M
Formulación de proyectos para presentarlos a otras instituciones	M
Elaboración de planes de trabajo operativos y presentarlos al Consejo.	M
Otras actividades afines o por delegación del Consejo de Administración	D

III. COMPETENCIAS

Competencias Genéricas o Cardinales:	
HONESTIDAD	CALIDAD DEL TRABAJO
RESPONSABILIDAD	TRABAJO EN EQUIPO
RESPECTO	TOMA DE DECISIONES
VOCACIÓN DE SERVICIO	TEMPLE
SOLIDARIDAD	INTEGRIDAD
PERSEVERANCIA	DESARROLLO DE LAS PERSONAS
ETICA	COCIENCIA ORGANIZACIONAL

Competencias Específicas:	Nivel	Indicador
LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES	A	100%
ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	A	100%
INICIATIVA	A	100%
INTEGRIDAD	A	100%
CALIDAD DE TRABAJO	A	100%
CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y DE ORGANIZACIÓN	A	100%
PENSAMIENTO ESTRATEGICO	A	100%
DESARROLLO DEL EQUIPO	A	100%
PERSEVERANCIA	A	100%
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	A	100%
ORIENTACION A LOS RESULTADOS	A	100%

IV. ESPECIFICACIONES DEL CARGO


Género: Indiferente

Educación: Técnico, lic. o ing. En áreas económicas o agronómicas.		
Edad: 29 en adelante		
Formación (idiomas, Informática):		
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos sólidos sobre cooperativismo y legislación cooperativa • Conocimientos de Leyes Bancarias • Conocimientos de Leyes tributarias • Conocimiento de análisis e interpretación de Estados Financieros • Normas Internacionales de Contabilidad y financieras • Administración y transacciones comerciales • En organización campesina • Dominio de leyes, estatutos, políticas y reglamentos de la Cooperativa. • Conocimiento sobre SGC ISO 9001:2015 		
Experiencia:		
<ul style="list-style-type: none"> • Preferentemente haber desempeñado algún cargo gerencial, como mínimo dos años. • Discrecionalidad en el manejo de información de la cooperativa. 		
V. CONDICIONES LABORALES		
<ul style="list-style-type: none"> • Horario de trabajo: lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m., con disponibilidad para trabajar horas extras cuando sea necesario. • Lugar de trabajo: Oficinas de la Cooperativa ACOASMI R.L. en Tecoluca, San Vicente. • Disponibilidad para viajar: Se requiere viajar ocasionalmente para reuniones con instituciones colaboradoras o gubernamentales. 		
Elaboro:	Reviso:	Aprobó:
Fecha: _ / _ / _	Fecha: _ / _ / _	Fecha: _ / _ / _

Tabla 8: Perfil y Funciones del Cargo Gerente General

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 13 Perfil y funciones del cargo: Niveles Ejecutivos

	PERFIL Y FUNCIONES DEL CARGO			CÓDIGO DOCUMENTO:PF														
	ÁREA: CONTABILIDAD	ELABORACIÓN: AGOSTO 1 DE 2023	VERSIÓN N1	PAGINA 1 DE 1														
I. DESCRIPCIÓN																		
Nombre del cargo: Auxiliar Contable																		
Área o departamento: Contabilidad																		
Jefe inmediato: Gerente General																		
Número de Personas bajo su cargo: Ninguna																		
Nombres de los cargos bajo supervisión: Ninguna																		
Misión del cargo: Efectuar asientos de las diferentes cuentas, revisando, clasificando, y registrando documentos, a fin de mantener actualizados los movimientos contables que se realizan en la institución.																		
II. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES																		
(Periodicidad: dada en D: Diaria, S: Semanal, Q: Quincenal, M: Mensual)																		
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">descripción de actividades</th> <th style="text-align: center;">Periodicidad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Recibe, examina, clasifica y codifica y efectúa el registro contable de documentos.</td> <td style="text-align: center;">D</td> </tr> <tr> <td>Revisa y elabora planillas de retención de impuestos</td> <td style="text-align: center;">Q</td> </tr> <tr> <td>Participa en la elaboración de inventarios</td> <td style="text-align: center;">S</td> </tr> <tr> <td>Revisa y realiza codificación de cuentas contable</td> <td style="text-align: center;">D</td> </tr> <tr> <td>Elabora y verifica cuentas de egresos y gastos</td> <td style="text-align: center;">S</td> </tr> <tr> <td>Elabora informes periódicos de las actividades realizadas</td> <td style="text-align: center;">Q</td> </tr> </tbody> </table>					descripción de actividades	Periodicidad	Recibe, examina, clasifica y codifica y efectúa el registro contable de documentos.	D	Revisa y elabora planillas de retención de impuestos	Q	Participa en la elaboración de inventarios	S	Revisa y realiza codificación de cuentas contable	D	Elabora y verifica cuentas de egresos y gastos	S	Elabora informes periódicos de las actividades realizadas	Q
descripción de actividades	Periodicidad																	
Recibe, examina, clasifica y codifica y efectúa el registro contable de documentos.	D																	
Revisa y elabora planillas de retención de impuestos	Q																	
Participa en la elaboración de inventarios	S																	
Revisa y realiza codificación de cuentas contable	D																	
Elabora y verifica cuentas de egresos y gastos	S																	
Elabora informes periódicos de las actividades realizadas	Q																	
III. COMPETENCIAS																		
Competencias Genéricas o Cardinales:																		
HONESTIDAD	CALIDAD DEL TRABAJO																	
RESPONSABILIDAD	TRABAJO EN EQUIPO																	
RESPECTO	TOMA DE DECISIONES																	
VOCACION DE SERVICIO	TEMPLE																	
SOLIDARIDAD	INTEGRIDAD																	
PERSEVERANCIA	DESARROLLO DE LAS PERSONAS																	
ETICA	COCIENCIA ORGANIZACIONAL																	

Competencias Específicas:	Nivel	Indicador
CALIDAD DE TRABAJO	A	100%
COMUNICACIÓN	A	100%
INICIATIVA	B	75%
MODALIDAD DE CONTACTO	B	75%
LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES	B	75%
ORIENTACION A LOS RESULTADOS	B	75%
CAPACIDAD DE PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN	A	100%
DESARROLLO DE EQUIPO	B	75%
HABILIDADES MEDIATICAS	B	75%
INTEGRIDAD	A	100%
FLEXIBILIDAD	B	75%

IV. ESPECIFICACIONES DEL CARGO			
Género: Indiferente			
Educación: Preferentemente haber desempeñado 1 año de experiencia en puestos similares.			
Edad: Indiferente			
Formación (idiomas, Informática): Leer y escribir			
Experiencia: Preferentemente haber desempeñado 6 meses a 1 año de experiencia en puestos similares.			
V. CONDICIONES LABORALES			
<ul style="list-style-type: none"> Horario de trabajo: lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m., con disponibilidad para trabajar horas extras cuando sea necesario. Lugar de trabajo: Oficinas de la Cooperativa ACOASMI R.L. en Tecoluca, San Vicente. Disponibilidad para viajar: Se requiere viajar ocasionalmente para reuniones o capacitaciones. 			
<table border="1"> <tr> <td>Elaboro: Fecha: _ / _ / _</td> <td>Reviso: Fecha: _ / _ / _</td> <td>Aprobó: Fecha: _ / _ / _</td> </tr> </table>	Elaboro: Fecha: _ / _ / _	Reviso: Fecha: _ / _ / _	Aprobó: Fecha: _ / _ / _
Elaboro: Fecha: _ / _ / _	Reviso: Fecha: _ / _ / _	Aprobó: Fecha: _ / _ / _	

Nota: Fuente: Elaboración Propia

Tabla 14 Perfil y funciones del cargo: Niveles Iniciales

	PERFIL Y FUNCIONES DEL CARGO			CÓDIGO DOCUMENTO:PF														
	ÁREA: ADMINISTRATIVO	ELABORACIÓN: AGOSTO 1 DE 2023	VERSIÓN 1	PAGINA 1 DE 1														
I. DESCRIPCIÓN																		
Nombre del cargo: Ordenanza																		
Área o departamento: Administrativo																		
Jefe inmediato: Gerente General																		
Número de Personas bajo su cargo: Ninguna																		
Nombres de los cargos bajo supervisión: Ninguna																		
Misión del cargo: Atender en forma ágil y oportuna los servicios de apoyo logístico de la cooperativa, relacionados con el aseo, atención y mensajería.																		
II. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES																		
(Periodicidad: dada en D: Diaria, S: Semanal, Q: Quincenal, M: Mensual)																		
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">descripción de actividades</th> <th style="text-align: center;">Periodicidad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Mantenimiento del piso cerámico</td> <td style="text-align: center;">D</td> </tr> <tr> <td>Limpieza de ventanas</td> <td style="text-align: center;">D</td> </tr> <tr> <td>Limpieza externa de servidor y sus accesorios</td> <td style="text-align: center;">D</td> </tr> <tr> <td>Limpieza de Sillas secretariales, y sillas de espera de clientes</td> <td style="text-align: center;">D</td> </tr> <tr> <td>Brindar agua o café a clientes/ asociados</td> <td style="text-align: center;">D</td> </tr> <tr> <td>Remitir documentos a ciertas dependencias</td> <td style="text-align: center;">D</td> </tr> </tbody> </table>					descripción de actividades	Periodicidad	Mantenimiento del piso cerámico	D	Limpieza de ventanas	D	Limpieza externa de servidor y sus accesorios	D	Limpieza de Sillas secretariales, y sillas de espera de clientes	D	Brindar agua o café a clientes/ asociados	D	Remitir documentos a ciertas dependencias	D
descripción de actividades	Periodicidad																	
Mantenimiento del piso cerámico	D																	
Limpieza de ventanas	D																	
Limpieza externa de servidor y sus accesorios	D																	
Limpieza de Sillas secretariales, y sillas de espera de clientes	D																	
Brindar agua o café a clientes/ asociados	D																	
Remitir documentos a ciertas dependencias	D																	
III. COMPETENCIAS																		
Competencias Genéricas o Cardinales:																		
HONESTIDAD	CALIDAD DEL TRABAJO																	
RESPONSABILIDAD	TRABAJO EN EQUIPO																	
RESPECTO	TOMA DE DECISIONES																	
VOCACIÓN DE SERVICIO	TEMPLE																	
SOLIDARIDAD	INTEGRIDAD																	
PERSEVERANCIA	DESARROLLO DE LAS PERSONAS																	
ETICA	COCIENCIA ORGANIZACIONAL																	

Competencias Específicas:	Nivel	Indicador
ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	B	75%
MODALIDAD DE CONTACTO	B	75%
CAPACIDAD PARA APRENDER	B	75%
TOLERANCIA A LA PRESIÓN	B	75%
BUSQUEDA DE INFORMACIÓN	C	50%
DESARROLLO DE RELACIONES	B	75%
INICIATIVA-AUTONOMIA	B	75%

IV. ESPECIFICACIONES DEL CARGO			
Género: Indiferente			
Educación: Sexto grado como mínimo.			
Edad: 20 en adelante			
Formación (idiomas, Informática): Leer y escribir			
Experiencia: Preferentemente haber desempeñado 6 meses de experiencia en puestos similares.			
V. CONDICIONES LABORALES			
<ul style="list-style-type: none"> • Horario de trabajo: lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m., con disponibilidad para trabajar horas extras cuando sea necesario. • Lugar de trabajo: Oficinas de la Cooperativa ACOASMI R.L. en Tecoluca, San Vicente. • Disponibilidad para viajar: No necesaria. 			
<table border="1"> <tr> <td>Elaboro: Fecha: _ / _ /</td> <td>Reviso: Fecha: _ / _ /</td> <td>Aprobó: Fecha: _ / _ /</td> </tr> </table>	Elaboro: Fecha: _ / _ /	Reviso: Fecha: _ / _ /	Aprobó: Fecha: _ / _ /
Elaboro: Fecha: _ / _ /	Reviso: Fecha: _ / _ /	Aprobó: Fecha: _ / _ /	

Nota: Fuente: Elaboración Propia

8. Fase de implementación y capacitación:

Tabla 15 *Fase de Implementación*

Actividades Clave	Descripción	Responsable
Lanzamiento del Manual	Presentar el nuevo manual de descripción de puestos a los empleados, explicando su contenido y uso.	-Gerente General -Equipo de capacitador
Comunicación Clara	Comunicar de manera efectiva la importancia y propósito del nuevo manual, aclarando dudas.	-Gerente General -Equipo de capacitador
Capacitación Personalizada	Desarrollar programas de capacitación adaptados a cada perfil de puesto, enfocados en competencias.	-Gerente General -Equipo de Capacitador
Herramientas y Recursos	Proporcionar herramientas para familiarizar a los empleados con el manual y aplicar competencias.	Gerente General
Seguimiento Continuo	Establecer un sistema de seguimiento para evaluar la aplicación de competencias y brindar apoyo.	Gerente General
Evaluación de Resultados	Medir impacto mediante indicadores como mejora del desempeño laboral y satisfacción del personal.	Gerente General

Nota: Fuente: Elaboración Propia

9. Fase de monitoreo y retroalimentación continua:

Tabla 16 *Tabla 21: Fase de monitoreo y retroalimentación*

Monitoreo y Retroalimentación Continua	Descripción
Evaluación Periódica	Evaluar la efectividad de los perfiles de puesto y su impacto en el desempeño laboral, utilizando las competencias ya definidas para cada puesto. La evaluación se realizará trimestralmente por el jefe inmediato.
Recopilación de Datos	Recolectar datos sobre la aplicación de competencias y el rendimiento del personal.
Análisis de Resultados	Analizar los datos recopilados para identificar patrones, tendencias y áreas de mejora.
Retroalimentación a Empleados	Proporcionar retroalimentación constructiva a los empleados sobre su desempeño y la aplicación de competencias.
Ajustes y Mejoras	Realizar ajustes y mejoras en los perfiles de puesto y en el plan de competencias según los resultados obtenidos y la retroalimentación recibida.

Nota: Fuente: Elaboración Propia

10. Cronograma de actividades para la implementación.

Tabla 17 *Cronograma para la Implementación*

Fase	Actividades	Duración Estimada
Diseño del Diccionario de Competencias	<ul style="list-style-type: none"> Definición de competencias clave para cada perfil. Desarrollo de descripciones de competencias detalladas. Validación de competencias propuestas por equipos involucrados. 	2 semanas
Reestructuración del Organigrama	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación de la estructura organizativa actual. Diseño de la nueva estructura jerárquica con perfiles redefinidos. 	1 semana
Implementación y Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> Aprobación y validación de la nueva estructura por la dirección. Evaluación de necesidades de capacitación individuales. Diseño y desarrollo de programas de capacitación personalizados. Creación de materiales y recursos de capacitación. Programación y coordinación de sesiones de capacitación. Implementación de programas de capacitación. Realización de evaluaciones post-capacitación. 	3 semanas
Evaluación de Resultados	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de resultados de evaluaciones y ajustes necesarios. Evaluación del impacto en el desempeño y la implementación de los perfiles redefinidos. 	1 semana
Monitoreo y Retroalimentación Continua	<ul style="list-style-type: none"> Establecimiento de mecanismos de retroalimentación regular con empleados. Seguimiento de la efectividad de los perfiles y la capacitación. Realización de ajustes según necesidades cambiantes. 	1 semana

Nota: Fuente: Elaboración Propia

11. Recursos humanos, materiales y financieros.

11.1 Recursos Humanos

Para la implementación del manual de descripción de puestos con base en competencias, se designarán a la Gerente General y al Asistente Administrativo como responsables de coordinar y supervisar todas las actividades necesarias para su aplicación efectiva en ACOASMI R.L. El equipo de investigación proporcionará la capacitación correspondiente a ambos encargados, asegurando que cuenten con el conocimiento necesario para aplicar el manual de manera óptima. La elección de estos miembros del personal permite aprovechar su experiencia y conocimiento de los procesos internos, facilitando una integración eficiente de las nuevas prácticas establecidas.

11.2 Recursos Materiales

Entre estos recursos se incluyen papel bond en resmas, que será utilizado para la impresión de los documentos, y folders, que servirán para la organización y archivo de las copias impresas del manual. Estos materiales serán adquiridos utilizando el presupuesto operativo de la cooperativa, garantizando su disponibilidad durante todo el proceso de implementación.

11.3 Recursos Financieros

La asignación presupuestaria para la implementación del manual incluye un incentivo económico para el recurso humano designado. A continuación, se detalla el costo estimado:

Tabla 18 *Recursos para la implementación.*

Detalle	Cantidad	Precio Unitario	Total
<u>Recurso Humano</u>			
Bono al Equipo capacitador contratado	1	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
<u>Recursos Materiales</u>			
Papel bond (resmas)	2	\$ 4.50	\$ 9.00
Folders	30	\$ 0.25	\$ 7.50
Impresiones	3000	\$ 0.04	\$ 120.00
<u>Imprevistos</u>			\$ 50.00
TOTAL			\$ 1,386.50

Nota: Fuente: Elaboración Propia

BIBLIOGRAFÍA

➤ Libros

- Alles, M. (2002 – 2006.). *Desempeño por competencias Evaluación 360°*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2006). *Descriptorios por competencias: Cómo elaborar perfiles de puestos* (1 ed.). Granica.
- Alles, M. (2006). *Diccionarios de competencias: El modelo de gestión por competencias en la práctica*. (1 ed.). Granica.
- Alles, M. (2007). *Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2006). *Selección por Competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. A. (2015). *Dirección estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias*. Argentina: Ediciones Granica S.A. 3ª edición.
- Chiavenato, I. (1992). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill.
- Continolo, G. (1984). *Dirección y Organización del Trabajo*. El Ateneo.
- Dessler, G. (1994). *Administración de personal*,. Mexico: sexta edición, Prentice Hall.
- Dessler, G. (2001). *Administración de Recursos Humanos* (11ª ed.). Pearson Prentice Hall.
- FCE UNA, U. N. (2012). *Manual de Funciones y Organizaciones*. San lorenzo, Paraguay.
- FCE UNA, U. N. (s.f.). *Manual de funciones y organizaciones*.
- Kellog, M. (1962). *Preparación del manual de oficina* (Vol. 1). México: Reverté.
- Krauss, M. D. (1977). *Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas*. Universidad Nacional Autónoma de México Facultad de Ciencias Políticas y Sociales.
- Levy, C. L. (2000). *Gestión por Competencias* (Vol. 2da Edición). S.A. Barcelona: Gestión 2000.
- Rios, f. R. (2010). *Importancia del manual de Organización y Funciones*. lima-peru: Vante, Economía y finanzas.

➤ **Sitio web**

Soto, L. (2009). *Manual de Funciones*. Mexico: Editorial.

Spencer, L. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.

Terry, G. R. (1984). *Principios de Administración*. El Ateneo.

Terry, G. R., & Franklin, S. G. (1993). *Principios de administración*. Mexico: Continental 1986.

➤ **Leyes**

Asamblea Legislativa de El Salvador. (1986). *Ley General de Asociaciones Cooperativas*. Decreto N° 339. Diario Oficial N° 148, Tomo: 324.
<https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/1ED7EC07-1729-436E-8D08-24E5ED21BAF5.pdf>

Asamblea Legislativa de El Salvador. (1972). *Código de Trabajo*. Decreto N°15, Diario Oficial N.º 142, Tomo 236.
<https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/74793437-7D63-4520-A81C-BAE2CA9B8EFA.pdf>

Asamblea Legislativa de El Salvador. (1983). *Constitución de la República de El Salvador*. Decreto N° 38, Diario Oficial N° 234, Tomo: 281.
<https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/98EA5BC4-FA64-4313-8CD2-7193BE473CFE.pdf>

Asamblea Legislativa de El Salvador. (1991). *Ley del Impuesto sobre la renta*. Decreto N°134, Diario Oficial N° 242, Tomo: 313.
<https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/F326A5D9-F56E-4FCA-81D6-60088ABB52BF.pdf>

Asamblea Legislativa de El Salvador. (1992). *Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles*. Decreto N°296, Diario Oficial N° 143, Tomo: 316.
<https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/C710DA02-4727-485E-B8F4-B9CBF64152A6.pdf>

Asamblea Legislativa de El Salvador. (1998). *Ley contra el lavado de dinero y de activos*. Decreto N° 498, Diario Oficial 240, Tomo: 341.

<https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/0B869CC3-0E7E-44B0-AFB7-59AC74EA0849.pdf>

Asamblea Legislativa de El Salvador. (2000). *Ley de Bancos Cooperativos y Sociedad de Ahorro y Credito*. Decreto N°693, Diario Oficial N° 65, Tomo: 380.

<https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/CF67DCA9-DD81-443F-B565-C057308778EB.pdf>

Asamblea Legislativa de El Salvador. (2019). *Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social*. Decreto N° 1263, Diario Oficial N° 226, Tomo: 161.

<https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/942D37A6-2092-4347-A68C-2542389B481D.pdf>

Asamblea Legislativa de El Salvador. (2022). *Ley Integral del Sistema de Pensiones*. Decreto N° 614, Diario Oficial N° 241, Tomo: 437.

<https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/A9944821-0312-41D7-B69D-1A8CDB6D2871.pdf>

Asamblea Legislativa de El Salvador. (2010). *Ley general de prevención de riesgos en los lugares de trabajo*. Decreto N°82, Diario Oficial N°82, Tomo 387.

<https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/7347590A-078A-41E2-AC22-D30E452C8AE8.pdf>

ACOASMI. (2016). *Reglamento Interno de Trabajo de ACOASMI R.L.* Asociación Cooperativa de Ahorro y crédito El Roble de Responsabilidad Limitada.

ACOASMI, A. L. (2016). *Manual de Identidad ACOASMI R.L.* Retrieved 6 de Mayo de 2022.

ANEXOS

Anexos 1

Guía de Preguntas



Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Administración de Empresas



GUIA DE ENTREVISTA

TEMA: Manual de descripción de puestos con base en competencias, como herramienta de apoyo administrativo para optimizar el desempeño del personal de la asociación cooperativa de ahorro y crédito el roble de responsabilidad limitada (ACOASMI R.L), ubicada en el municipio de Tecoluca, Departamento de San Vicente.

OBJETIVO: Recabar información de los procesos administrativos y la optimización de su desempeño en cuanto al personal dentro la institución, con el fin de que sea de ayuda para poder dar un diagnóstico en la asignación de actividades, tareas y procedimientos específicos que conforman cada puesto de trabajo en la cooperativa.

NOTA: Gracias por su disposición a completar nuestra entrevista. Queremos destacar que esta entrevista se realiza con fines educativos y agradecemos su colaboración. Sus respuestas son confidenciales y serán utilizadas únicamente con fines académicos. Su participación voluntaria es de gran valor para nuestro estudio.

I. DATOS GENERALES

Nombre:

Cargo dentro de la Empresa:

Edad:

II. DATOS ESPECIFICOS

1. ¿Con cuántos puestos específicos cuenta cada sucursal?
2. ¿La Cooperativa posee un manual de descripción de puestos por competencia?
3. ¿Cuál es su visión sobre la importancia de tener un manual de descripción de puestos basado en competencias en la cooperativa?

4. ¿Cómo cree que este tipo de manual puede contribuir a la optimización del desempeño del personal y a la eficiencia de los procesos administrativos en la organización?
5. ¿Los empleados conocen claramente cuáles son sus funciones y responsabilidades dentro de la Cooperativa?
6. ¿Cuál ha sido su experiencia en la asignación de actividades y tareas a los empleados?
7. ¿Considera usted que es importante que los empleados conozcan de forma detallada las actividades y funciones del puesto para un mejor desempeño?
8. ¿Cuáles son las competencias que considera que debe tener de manera general cada puesto?
9. ¿Considera necesaria la creación de un manual de descripción de puesto con base en competencia, que apoye al personal a realizar las actividades y tareas de acuerdo con los puestos de trabajo?
10. ¿Cómo cree que un manual de este tipo podría beneficiar al personal y a la organización?

Anexos 2

Cuestionario



Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Administración de Empresas



CUESTIONARIO

TEMA: Manual de descripción de puestos con base en competencias, como herramienta de apoyo administrativo para optimizar el desempeño del personal de la asociación cooperativa de ahorro y crédito el roble de responsabilidad limitada (ACOASMI R.L), ubicada en el municipio de Tecoluca, Departamento de San Vicente.

OBJETIVO: Diagnosticar el nivel de optimización del desempeño del personal para diseñar una herramienta administrativa con el fin de asignar actividades, tareas y procedimientos específicos que conforman cada puesto de trabajo en la cooperativa.

NOTA: Gracias por su disposición a completar nuestro cuestionario. Queremos destacar que este cuestionario se realiza con fines educativos y agradecemos su colaboración. Sus respuestas son confidenciales y serán utilizadas únicamente con fines académicos. Su participación voluntaria es de gran valor para nuestro estudio.

INDICACIONES: Marque con una "X" con la respuesta que más se sienta identificado. La información que nos brinde es confidencial y solo para fines académicos.

I. DATOS GENERALES

Edad:

Menor a 18	<input type="checkbox"/>	35 años a 44 años	<input type="checkbox"/>
18 años a 24 años	<input type="checkbox"/>	45 años a 54 años	<input type="checkbox"/>
25 años a 34 años	<input type="checkbox"/>	Mas de 54	<input type="checkbox"/>

Género: Femenino Masculino

II. DATOS ESPECÍFICOS

1: ¿Cuánto tiempo tiene de laborar para la institución?

Menos de 6 meses

3 años a 5 años

6 mes a 1 año

5 años o mas

1 año a 3 años

INDICADOR: Puestos tipos.

OBJETIVO: Conocer el tiempo de trabajo de cada uno de los empleados que laboran en la asociación cooperativa de ahorro y crédito el roble de responsabilidad limitada (ACOASMI R.L).

2: ¿Qué cargo ocupa usted dentro de la institución?

Contador Asistente Administrativo(a)

Cajera Mercadeo

Asesor de Negocio (Promotor de Créditos) Ordenanza

Cobrador Seguridad

INDICADOR: Puestos tipos, Perfil del puesto.

OBJETIVO: Identificar qué tipo de cargos existen actualmente o se desempeñan dentro de la Cooperativa ACOASMI de R.L.

3: ¿Cómo cree que el conocimiento de la visión, misión, políticas y valores de la organización puede influir en su desempeño laboral y en la planificación estratégica de la cooperativa? *Por favor, seleccione las opciones que considere adecuadas*

a) Ayuda a alinear mis acciones y decisiones con los objetivos de la organización.

b) Proporciona una guía clara sobre cómo cumplir con las metas y objetivos establecidos.

c) Fomenta un sentido de pertenencia y compromiso con la misión de la cooperativa.

d) Facilita la toma de decisiones basadas en los valores organizacionales.

e) Permite una mejor colaboración y coordinación entre los equipos de trabajo.

INDICADOR: Los puestos de trabajo, desempeño laboral, competencias.

OBJETIVO: Identificar de qué manera el conocimiento de la visión, misión, políticas y valores de la organización influye en el trabajo y la planificación estratégica de la cooperativa.

4: ¿Cuándo usted inicio labores en la institución, de qué forma le dieron a conocer las funciones de su puesto de trabajo? *Por favor, seleccione las opciones que considere adecuadas*

- a) A través de un manual de descripción de puestos.
- b) Mediante una capacitación específica sobre las responsabilidades del puesto.
- c) A través de la orientación y el acompañamiento de un superior o mentor.
- d) A través de reuniones o sesiones informativas con el equipo de trabajo.
- e) Mediante el acceso a documentos y recursos internos de la organización.
- f) A través de la observación y el aprendizaje en el puesto.

INDICADOR: Asignación de tareas, falta de coordinación.

OBJETIVO: Examinar si los empleados cuentan con un manual de funciones basado en competencias completo en sus áreas o puestos de trabajo.

5: ¿Considera que la inducción recibida dentro de la cooperativa ACOASMI R.L. fue adecuada e incluyo aspectos importantes para desarrollar sus actividades dentro del puesto?

SI__ NO__

INDICADOR: Procedimientos, requerimiento del puesto.

OBJETIVO: Identificar si la organización cuenta con una inducción idónea para el personal nuevo que cuente con un manual de descripción de puestos basado en competencias detallado y específico para cada área de trabajo.

6: ¿Conoce usted de manera específica cuáles son las funciones de su puesto? *Por favor, seleccione la opción que considere adecuada:*

- a) Sí, conozco claramente todas las funciones de mi puesto y las desempeño de manera regular.

- b) Conozco la mayoría de las funciones de mi puesto, pero puede haber algunas que no estén claras para mí.
- c) No tengo un conocimiento claro de todas las funciones de mi puesto y necesitaría más orientación al respecto.
- d) Estoy familiarizado/a con algunas funciones de mi puesto, pero no con todas.
- e) No tengo un conocimiento preciso de las funciones de mi puesto y necesitaría una descripción más detallada.

INDICADOR: Descripción del puesto, asignación de tareas, conocimientos.

OBJETIVO: Determinar si cada uno de los empleados conocen e identifican cada una de sus funciones de forma específica.

7: *En su opinión, ¿considera que cumple satisfactoriamente con los requerimientos y las demandas de su puesto de trabajo? Por favor, seleccione la opción que considere adecuada:*

- a) Sí, cumplo plenamente con los requerimientos y demandas de mi puesto.
- b) En su mayoría, cumplo con los requerimientos y demandas de mi puesto, pero hay áreas en las que podría mejorar.
- c) No, siento que no cumplo adecuadamente con los requerimientos y demandas de mi puesto.
- d) A veces, cumplo con los requerimientos y demandas de mi puesto, dependiendo de las circunstancias.
- e) No estoy seguro/a, necesitaría más retroalimentación o claridad sobre los requerimientos y demandas de mi puesto.

INDICADOR: Habilidades y destrezas.

OBJETIVO: Identificar si los empleados cuentan con las habilidades y destrezas para desempeñar sus puestos de trabajo de una manera oportuna.

8: ¿La cooperativa cuenta con un diccionario de competencias definidas y establecidas para cada puesto de trabajo?

SI ___ NO ___

INDICADOR: Competencias, puestos de trabajo, indicadores

OBJETIVO: Determinar si la organización tiene establecidas las competencias necesarias para cada puesto de trabajo.

9: ¿Podría mencionar algunas de las competencias clave que considera necesarias para el desempeño exitoso en su puesto de trabajo? *Por favor, seleccione las opciones que considere adecuadas*

- | | |
|----------------------------|--|
| a) Comunicación. | e) Liderazgo. |
| b) Trabajo en equipo. | f) Resolución de problemas. |
| c) Adaptabilidad. | g) Iniciativa. |
| d) Orientación al cliente. | h) Conocimientos técnicos específicos. |

INDICADOR: Habilidades y destrezas

OBJETIVO: Obtener información directa de los colaboradores sobre las competencias que consideran fundamentales para llevar a cabo su trabajo de manera exitosa

10: ¿Conoce usted si la cooperativa de ahorro y crédito ACOASMI R.L. cuenta con un manual de descripción de puestos? SI ___ NO ___

Si respuesta es No pase a la pregunta 11. De lo contrario continúe en la pregunta 12.

INDICADOR: Comunicación, Descripción de puestos.

OBJETIVO: Saber si los empleados conocen cada una de las funciones que deben realizar por medio del manual de descripción de puestos.

11: ¿Considera necesaria la creación de manuales que le permitan conocer cómo realizar las actividades?

SI ___ NO ___

INDICADOR: Descripción del puesto, perfil del puesto, desempeño laboral.

OBJETIVO: Saber si los empleados consideran necesaria la creación de manuales de descripción de puestos basado en competencias no solo para conocer cómo realizar las actividades de su área, sino que también ayude en la optimización de su desempeño.

12: ¿Con que frecuencia realiza actividades que no corresponden a su puesto de trabajo?

Nunca. Raramente.

Ocasionalmente.

Siempre.

Frecuentemente.

INDICADOR: Sobre carga laboral, tareas repetitivas.

OBJETIVO: Analizar si el empleado no solo conoce sus actividades y tareas, sino que también sabe identificar las actividades que no corresponden a su área de trabajo.

13: ¿Cuál de las siguientes opciones considera que tendría un impacto significativo al contar con un manual de descripción de puestos dentro de la Cooperativa ACOASMI de R.L.?

- a) Mayor claridad y comprensión de las responsabilidades y tareas asignadas a cada puesto.
- b) Mejor alineación entre los objetivos individuales y los objetivos organizacionales.
- c) Mayor eficiencia en la asignación de tareas y recursos.
- d) Facilita la capacitación y el desarrollo del personal.
- e) Favorece la comunicación y la coordinación entre los diferentes equipos y departamentos.
- f) Mejora la evaluación del desempeño y el establecimiento de metas alcanzables.
- g) Ayuda a identificar oportunidades de mejora y optimización de procesos.

INDICADOR: Eficiencia, eficacia, desempeño laboral, mejora continua.

OBJETIVO: Conocer si una buena distribución de funciones ayudara a mejorar el desempeño organizativo de la empresa.

14: ¿Ha recibido usted algún tipo de evaluación de las actividades que realiza en su puesto de trabajo?

SI __ NO __

INDICADOR: Mejora continua, personal calificado.

OBJETIVO: Conocer si dentro de la organización existen evaluaciones de las actividades diarias de cada puesto de trabajo que orienten al mejoramiento y desempeño de estas.

15: ¿Con que frecuencia es evaluado su desempeño?

Mensual

Semestral

Trimestral

Anual

INDICADOR: Análisis, optimización, parámetros.

OBJETIVO: Conocer con qué frecuencia son evaluados los empleados de la organización.

16: ¿Quién es la persona encargada de evaluar su desempeño?

INDICADOR: Capacitación, Desempeño laboral.

OBJETIVO: Conocer quién es la persona encargada de evaluar el desempeño de los empleados.

Anexos 3

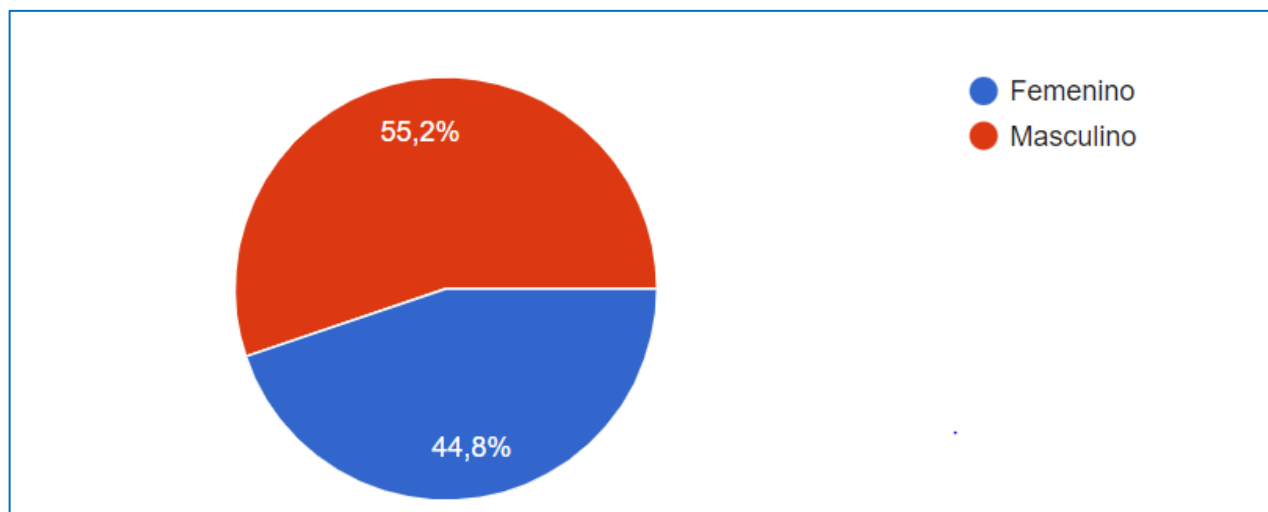
Situación Actual sobre el desempeño del personal operativo y administrativo de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito El Roble de Responsabilidad Limitada.

I. DATOS PERSONALES

a. Genero

Respuestas	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas %
Femenino	13	45%
Masculino	16	55%
Total	28	100%

Gráfico 1 Genero de los empleados



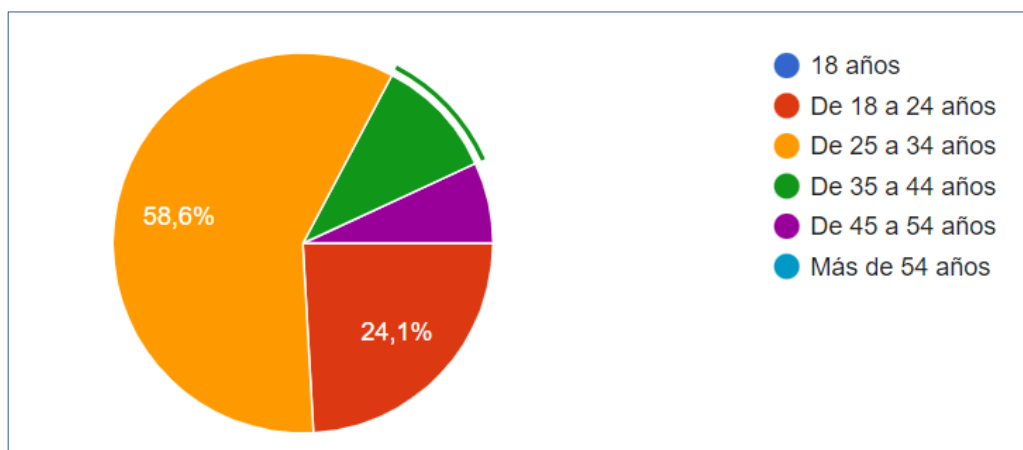
Interpretacion

En la cooperativa ACOASMI R.L. labora más personal masculino que femenino, debido a las diferentes áreas que operan en la organización y los perfiles solicitados para los puestos de trabajo.

b. Rango de edad

Respuestas	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas %
18 años	0	0%
De 18 a 24 años	7	24%
De 25 a 34 años	17	59%
De 35 a 44 años	3	10%
De 45 a 54 años	2	7%
Más de 54 años	0	0%
Total	28	100%

Gráfico 2 Rango de edad



Interpretación

La mayoría de los encuestados en la Cooperativa. se encuentra en el grupo de edad de 18 a 34 años, representando aproximadamente el 80% de las respuestas. Esta predominancia juvenil puede aportar energía, innovación y nuevas perspectivas a la organización, favoreciendo la adaptabilidad en un entorno empresarial en constante cambio. Sin embargo, también implica la necesidad de implementar estrategias efectivas para retener y desarrollar el talento joven, garantizando así la sostenibilidad y el crecimiento continuo de la cooperativa. Además, la diversidad generacional en la fuerza laboral es crucial, ya que enriquece el ambiente de trabajo y fomenta una cultura de colaboración y aprendizaje.

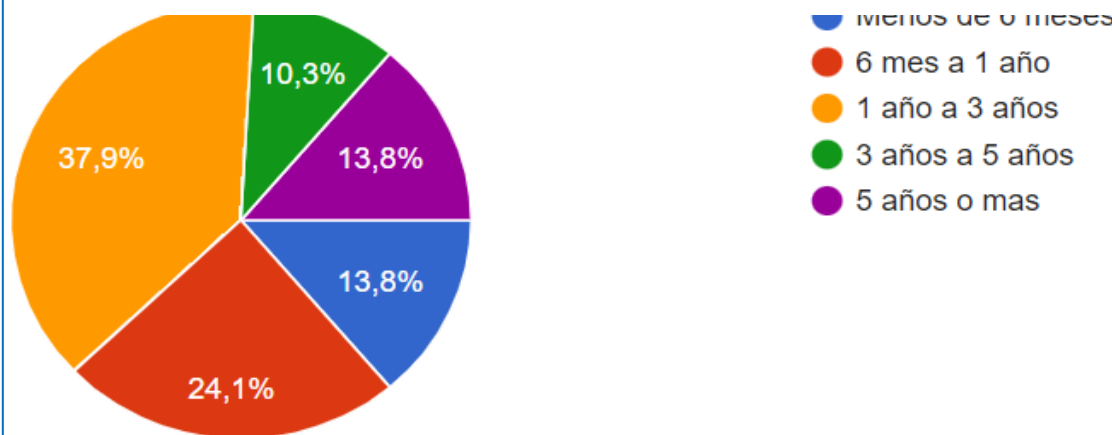
II. PREGUNTAS DE CONTENIDO

Pregunta 1:

¿Cuánto tiempo tiene de laborar para la institución?

Respuestas	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas %
Menos de 6 meses	4	13.8%
6 mes a 1 año	7	24.1%
1 año a 3 años	11	37.9%
3 años a 5 años	3	10.3%
5 años o mas	4	13.8%
Total	28	100%

Gráfico 3 Pregunta 1



Interpretación

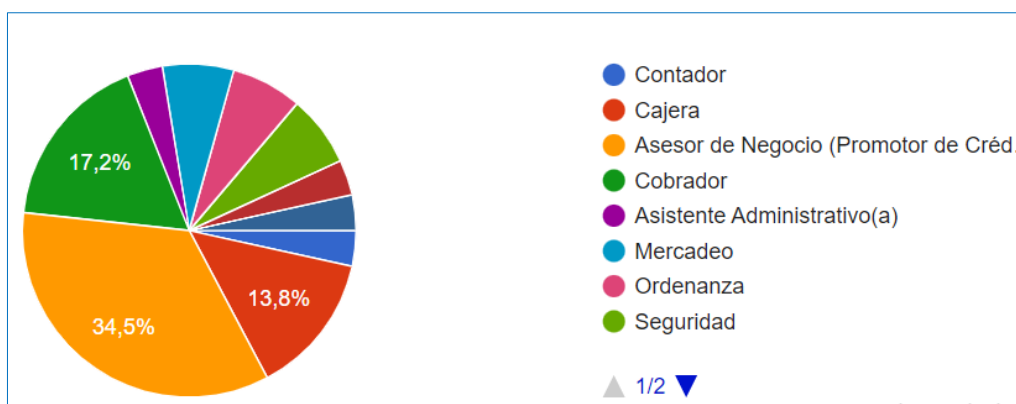
El análisis de los datos revela que el 37.9% de los empleados ha estado en la institución entre 1 y 3 años. Un 24.1% cuenta con más de 3 años de servicio, mientras que un 13.8% son nuevos con menos de 6 meses. Esta distribución indica que la cooperativa cuenta con una base de empleados con experiencia, lo que puede contribuir a la estabilidad operativa. Sin embargo, la presencia de un número significativo de empleados recientes sugiere desafíos relacionados con la retención del talento y la adaptación a la cultura organizacional. Estos factores pueden influir en la dinámica laboral y el desarrollo del personal.

Pregunta 2:

¿Qué cargo ocupa usted dentro de la institución?

Respuestas	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas %
Contador	1	3.4%
Cajera	4	13.8%
Asesor de Negocio (Promotor de Créditos)	10	34.5%
Cobrador	5	17.2%
Asistente Administrativo(a)	1	3.4%
Mercadeo	2	6.9%
Ordenanza	2	6.9%
Seguridad	2	6.9%
Auxiliar contable	1	3.4%
Gerencia	1	3.4%
Total	28	100%

Gráfico 4 Pregunta 2



Interpretación:

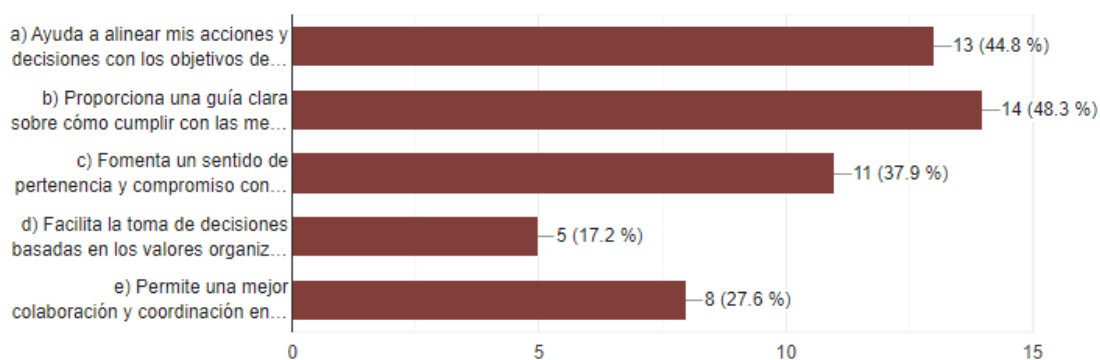
La distribución de cargos en la cooperativa muestra una combinación variada de funciones. El rol de Asesor de Negocio es el predominante, representando el 34.5%, lo que indica su importancia en la generación de ingresos. Los roles relacionados con la atención al cliente, como Cajera (13.8%) y Cobrador (17.2%), enfatizan el enfoque en la gestión financiera. Además, la inclusión de roles estratégicos y de soporte, como Gerencia y Contador, resalta la relevancia de la dirección y el control en la organización. En conjunto, estos roles diversificados reflejan una estructura organizativa que abarca diferentes áreas funcionales.

Pregunta 3:

¿Cómo cree que el conocimiento de la visión, misión, políticas y valores de la organización puede influir en su desempeño laboral y en la planificación estratégica de la cooperativa? Por favor, seleccione las opciones que considere adecuadas

Respuestas	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas %
Ayuda a alinear mis acciones y decisiones con los objetivos de la organización.	13	44.8%
Proporciona una guía clara sobre cómo cumplir con las metas y objetivos establecidos.	14	48.3%
Fomenta un sentido de pertenencia y compromiso con la misión de la cooperativa.	11	37.9%
Facilita la toma de decisiones basadas en los valores organizacionales.	5	17.2%
Permite una mejor colaboración y coordinación entre los equipos de trabajo.	8	27.6%
Total	28	%

Gráfico 5 Pregunta 3



Interpretación

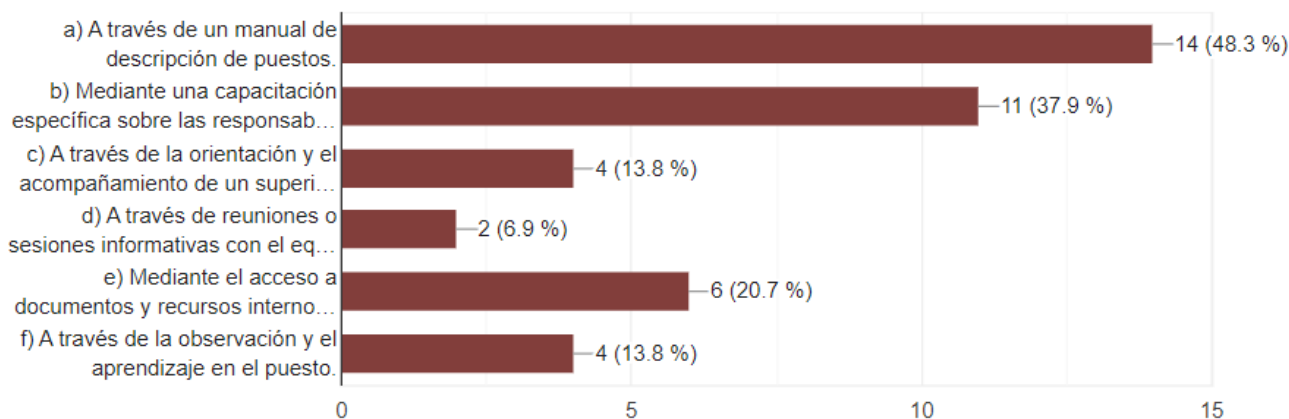
El conocimiento de la visión, misión, políticas y valores de la cooperativa impacta significativamente el desempeño laboral y la planificación estratégica. El 44.8% de los empleados considera que esta comprensión alinea sus acciones con los objetivos, y el 48.3% indica que proporciona una guía clara para alcanzar metas. Además, el 37.9% siente un mayor sentido de pertenencia y compromiso, mientras que el 17.2% menciona su influencia en la toma de decisiones basadas en valores. También se destaca que el 27.6% reconoce un aumento en la colaboración entre equipos. En general, hay un consenso sobre la importancia de estos conocimientos para un rendimiento efectivo y una planificación estratégica cohesionada.

Pregunta 4:

¿Cuándo usted inicio labores en la institución, de qué forma le dieron a conocer las funciones de su puesto de trabajo? Por favor, seleccione las opciones que considere adecuadas

Respuestas	Frecuencias absolutas	Frecuencias relativas %
A través de un manual de descripción de puestos.	14	48.3%
Mediante una capacitación específica sobre las responsabilidades del puesto.	11	37.9%
A través de la orientación y el acompañamiento de un superior o mentor.	4	13.8%
A través de reuniones o sesiones informativas con el equipo de trabajo.	2	6.9%
Mediante el acceso a documentos y recursos internos de la organización.	6	20.7%
A través de la observación y el aprendizaje en el puesto.	4	13.8%
Total	28	%

Gráfico 6 Pregunta 4



Interpretación:

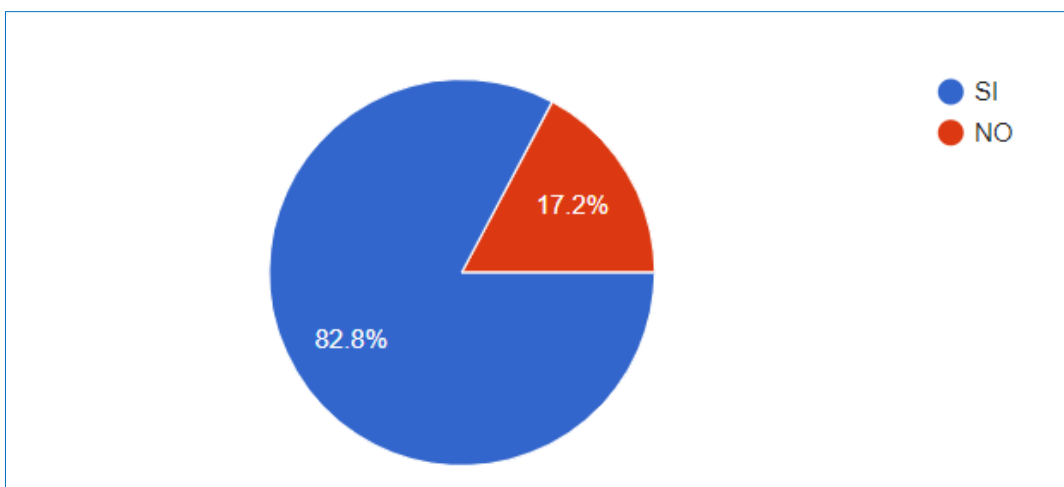
Las formas predominantes de familiarización con las funciones laborales al inicio fueron a través de manuales de descripción de puestos (48.3%) y capacitación específica (37.9%). Un segmento menor fue orientado por superiores o aprendió por observación (13.8%). También, algunos accedieron a recursos internos (20.7%), mientras que una minoría se informó mediante reuniones (6.9%).

Pregunta 5:

¿Considera que la inducción recibida dentro de la cooperativa ACOASMI R.L. fue adecuada e incluyó aspectos importantes para desarrollar sus actividades dentro del puesto?

Respuestas	Frecuencias absolutas	Frecuencias relativas %
NO	5	17.2%
SI	24	82.8%
Total	28	100.0%

Gráfico 7 Pregunta 5



Interpretación:

La mayoría de los encuestados (82.8%) evaluó positivamente la adecuación de la inducción en la cooperativa, destacando que abordó aspectos esenciales para el desarrollo de sus actividades laborales dentro del puesto. Un 17.2% expresó una percepción negativa en este aspecto.

Pregunta 6:

¿Conoce usted de manera específica cuáles son las funciones de su puesto? Por favor, seleccione la opción que considere adecuada.

Respuestas	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas %
Sí, conozco claramente todas las funciones de mi puesto y las desempeño de manera regular.	10	34.5%
Conozco la mayoría de las funciones de mi puesto, pero puede haber algunas que no estén claras para mí.	17	58.6%
No tengo un conocimiento claro de todas las funciones de mi puesto y necesitaría más orientación al respecto.	1	3.4%
Estoy familiarizado/a con algunas funciones de mi puesto, pero no con todas.	1	3.4%
No tengo un conocimiento preciso de las funciones de mi puesto y necesitar	0	0%
Total	28	100%

Gráfico 8 Pregunta 6



Interpretación

El 58.6% de los empleados asegura conocer ciertas actividades y tareas relacionadas con su puesto, aunque hay aspectos que no están claros. Por otro lado, el 34.5% afirma conocer todas las funciones de su puesto y las desempeña regularmente. Esto sugiere un resultado positivo, ya que una parte significativa de los empleados recibió instrucciones y capacitaciones específicas al iniciar sus labores. Solo dos personas indicaron no estar familiarizadas con sus actividades. Este desafío podría abordarse mediante un manual de descripción de puestos que detalle las actividades específicas, facilitando así el aprendizaje y la ejecución de tareas.

Pregunta 7:

En su opinión, ¿considera que cumple satisfactoriamente con los requerimientos y las demandas de su puesto de trabajo?

Respuestas	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas %
Sí, cumpla plenamente con los requerimientos y demandas de mi puesto.	10	34.5%
En su mayoría, cumpla con los requerimientos y demandas de mi puesto, pero hay áreas en las que podría mejorar.	19	65.5%
No tengo un conocimiento claro de todas las funciones de mi puesto y necesitaría más orientación al respecto.	0	0%
Estoy familiarizado/a con algunas funciones de mi puesto, pero no con todas.	0	0%
No tengo un conocimiento preciso de las funciones de mi puesto y necesitar	0	0%
Total	28	100%

Gráfico 9 Pregunta 7



Interpretación

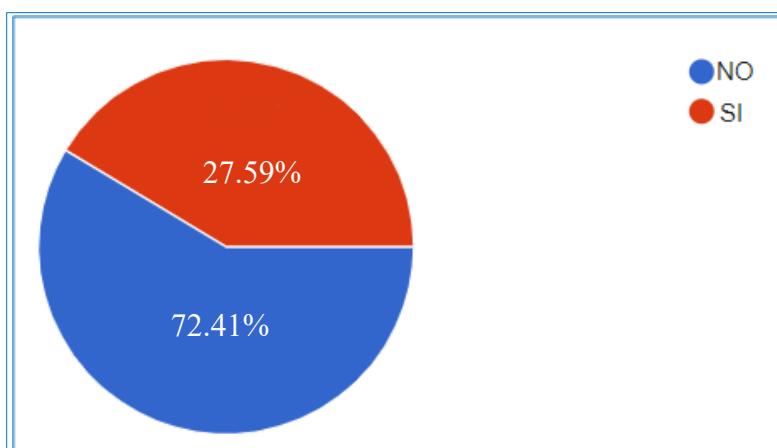
Una parte del (34.5%) considera que, si cumple plenamente con los requerimientos y demandas del puesto asignado, mas sin embargo la mayoría de los empleados (65.5%) consideran que en su mayoría cumplen con los requerimientos y demandas de su puesto, pero afirman que hay ciertas áreas en las que desearían mejorar y esto podría lograrse a través del manual de puestos basado en competencias, pues estos aseguran la consistencia en el trabajo, mejorando la eficiencia y calidad del desempeño laboral.

Pregunta 8:

¿La cooperativa cuenta con un diccionario de competencias definidas y establecidas para cada puesto de trabajo?

Respuestas	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas %
Si	8	27.59%
No	21	72.41%
Total	28	100%

Gráfico 10 Pregunta 8



Interpretación:

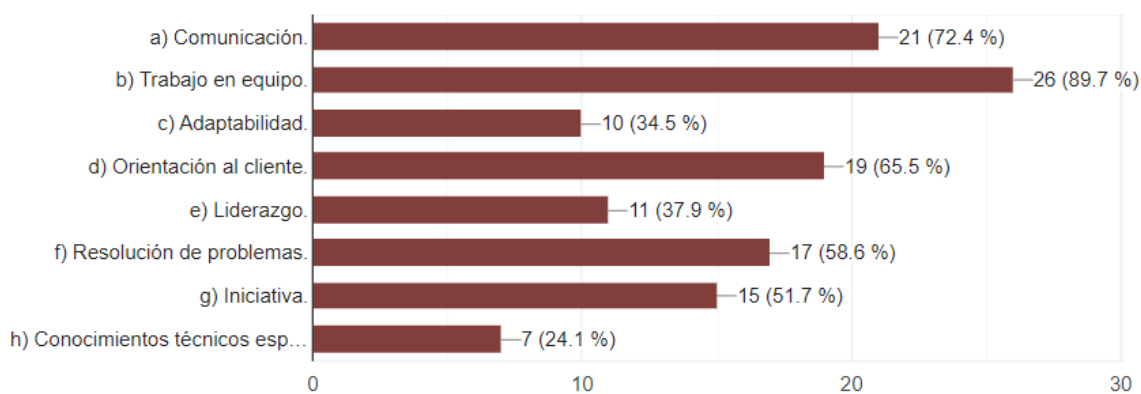
El análisis de los resultados revela que solo el 27.59% de los empleados afirma que existe un Diccionario de competencias dentro de la Cooperativa. Esta baja cifra representa un punto negativo, ya que la existencia de un diccionario de competencias permite a la empresa contar con un listado detallado de habilidades, conocimientos y capacidades necesarias para que cada empleado pueda desempeñar eficazmente su trabajo. Por otro lado, el 72.41% de los empleados niega la existencia del diccionario dentro de la institución. Esto indica una falta de herramientas clave para gestionar y optimizar el rendimiento del personal.

Pregunta 9:

¿Podría mencionar algunas de las competencias claves que considera necesarias para el desempeño exitoso en su puesto de trabajo? Por favor, seleccione las opciones que considere adecuadas.

Respuestas	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas %
Comunicación.	21	72.4%
Trabajo en Equipo	26	89.7%
Adaptabilidad	10	34.5%
Orientación al cliente	19	65.5%
Liderazgo	11	37.9%
Resolución de Problemas	17	58.6%
Iniciativa	15	51.7%
Conocimientos técnicos específicos	7	24.1%
Total	28	%

Gráfico 11 Pregunta 9



Interpretación:

Una de las competencias claves que la mayoría de los empleados considera necesaria para un desempeño exitoso es el trabajo en equipo (89.7%), como bien sabemos, esta competencia facilitará el cumplimiento de objetivos, incrementará la motivación y la creatividad, y favorecerá las habilidades sociales de cada uno. A su vez un (72.4%) considera a la Comunicación, esta debe caracterizarse por ser clara, simple y articulada en un lenguaje fácilmente comprensible para cada empleado. Y mientras que una mínima parte del (24.1%), asegura que los conocimientos técnicos específicos no son tan necesarios para un desempeño exitoso en su puesto de trabajo.

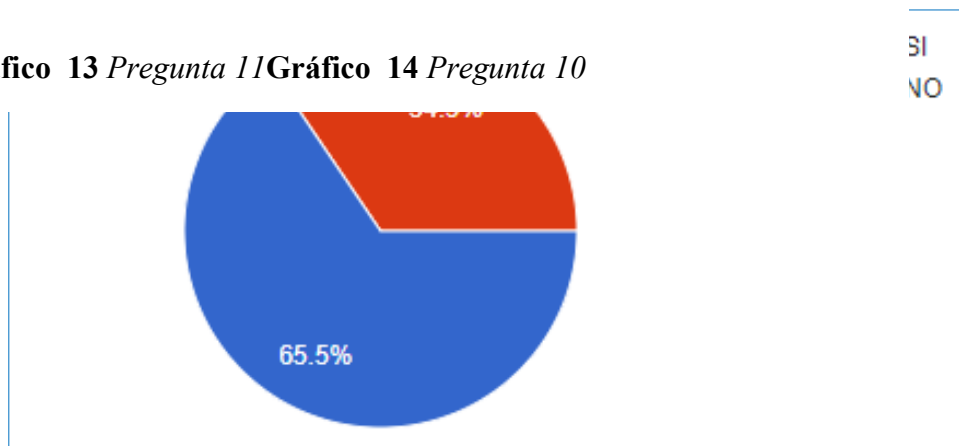
Pregunta 10:

¿Conoce usted si la cooperativa de ahorro y crédito ACOASMI R.L. cuenta con un manual de descripción de puestos?

Respuestas	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas %
Si	19	65.5%
No	10	34.5%
Total	28	100%

Gráfico 12 Pregunta 10

Gráfico 13 Pregunta 11 Gráfico 14 Pregunta 10



Interpretación:

Un total de (65.5%) de empleados afirma que La cooperativa de ahorro y crédito ACOASMI R.L. Si cuenta con un manual de descripción de puestos, ayuda a las organizaciones a hacerse una idea precisa de lo que implica cada puesto y cómo evaluar si una persona está cualificada para él y con lo cual también las competencias vienen a ser un componente importante en el perfil laboral de todo trabajador. Pero a su vez un (34.5%) asegura que la cooperativa no cuenta con un un manual de descripción de puestos, evitando así que gran parte de la organización esté al tanto de las actividades y tareas correspondientes de su puesto.

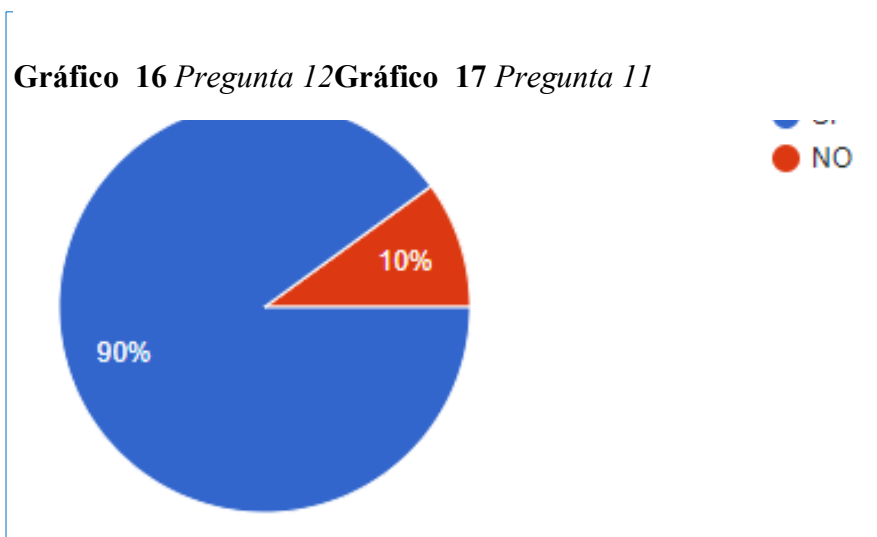
Pregunta 11:

¿Considera necesaria la creación de manuales que le permitan conocer cómo realizar las actividades?

Respuestas	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas %
Si	9	90%
No	1	10%
Total	10	100%

Gráfico 15 Pregunta 11

Gráfico 16 Pregunta 12 Gráfico 17 Pregunta 11



Interpretación

La mayoría de los encuestados (90%) considera necesaria la creación de manuales para conocer cómo realizar las actividades en la cooperativa. Esta percepción positiva hacia los manuales puede tener varias implicaciones beneficiosas. Los manuales proporcionarían una guía clara y estructurada para llevar a cabo las tareas asignadas, facilitando el aprendizaje y la ejecución de las actividades. Además, los manuales asegurarían la consistencia en el trabajo, mejorando la eficiencia y calidad del desempeño laboral. También, los manuales serían útiles para la capacitación y la integración de nuevos empleados, permitiéndoles adaptarse rápidamente a sus funciones.

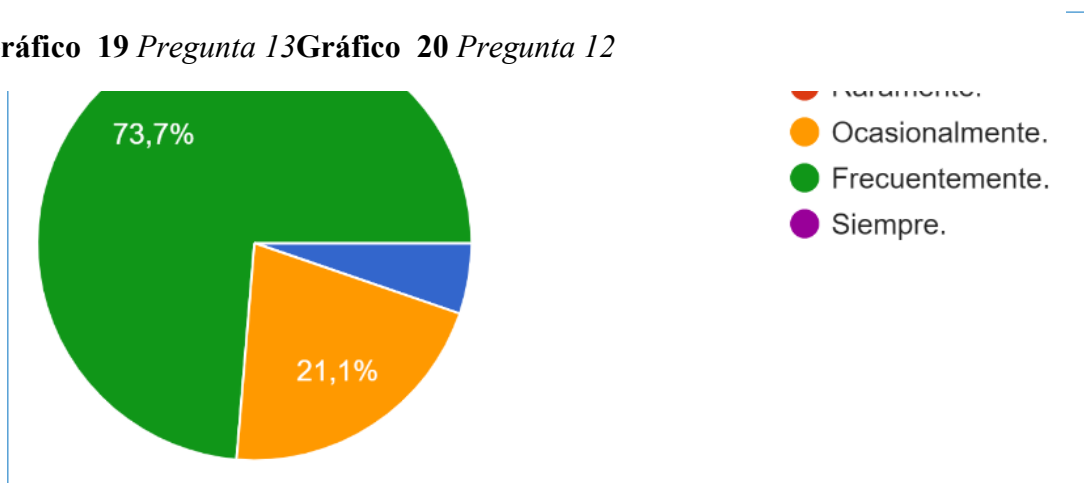
Pregunta 12:

¿Con que frecuencia realiza actividades que no corresponden a su puesto de trabajo?

Respuestas	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas %
Nunca.	1	5%
Raramente.	0	0%
Ocasionalmente.	4	21%
Frecuentemente.	14	74%
Siempre	0	0%
Total	19	100%

Gráfico 18 Pregunta 12

Gráfico 19 Pregunta 13 Gráfico 20 Pregunta 12



Interpretación

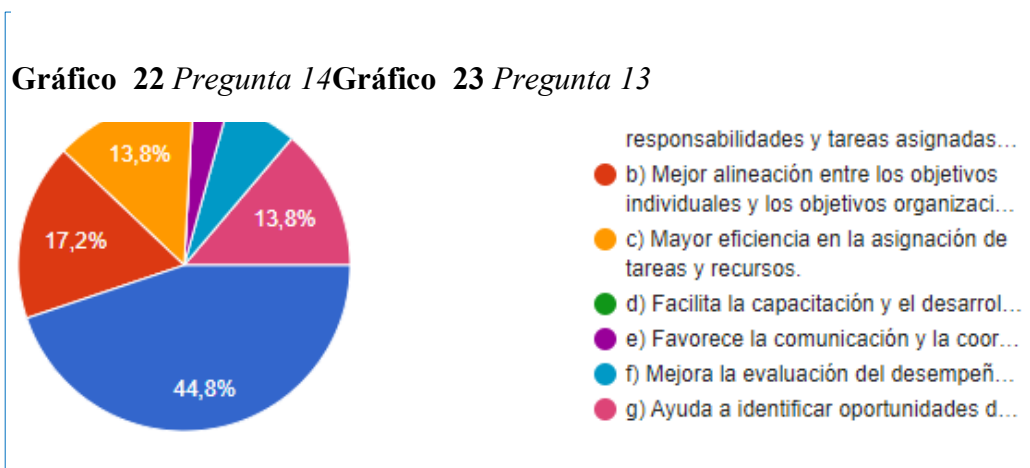
El análisis de los resultados revela que el 70% de los empleados realiza con frecuencia actividades que no corresponden a su puesto de trabajo. Esta situación sugiere una posible sobrecarga laboral, lo que podría impactar negativamente en su rendimiento y en la eficiencia general de la cooperativa. La falta de claridad en la definición de roles y responsabilidades conduce a que los empleados asuman tareas adicionales fuera de sus competencias, generando estrés y agotamiento. A largo plazo, esto puede afectar la satisfacción laboral y la productividad, reflejándose en una disminución de la calidad del trabajo. En este contexto, la necesidad de un manual de descripción de puestos basado en competencias se hace evidente, ya que un documento claro y detallado ayudaría a definir funciones y responsabilidades, evitando ambigüedades y asegurando un enfoque en las tareas más relevantes para cada rol.

Pregunta 13:

¿Cuál de las siguientes opciones considera que tendría un impacto significativo al contar con un manual de descripción de puestos dentro de la Cooperativa ACOASMI de R.L.?

Respuestas	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas %
Mayor claridad y comprensión de las responsabilidades y tareas asignadas a cada puesto.	13	44.8%
Mejor alineación entre los objetivos individuales y los objetivos organizacionales.	5	17.2%
Mayor eficiencia en la asignación de tareas y recursos.	4	13.8%
Facilita la capacitación y el desarrollo del personal.	0	0.0%
Favorece la comunicación y la coordinación entre los diferentes equipos y departamentos.	1	3.4%
Mejora la evaluación del desempeño y el establecimiento de metas alcanzables.	2	6.9%
Ayuda a identificar oportunidades de mejora y optimización de procesos.	4	13.8%
Total	28	100%

Gráfico 21 Pregunta 13



Interpretación:

El análisis de las respuestas indica que los empleados creen que un manual de descripción de puestos tendría un impacto significativo en la cooperativa. La mayoría destaca la importancia de clarificar las responsabilidades y tareas asignadas, lo que facilitaría su enfoque en las funciones. También se resalta la necesidad de alinear los objetivos individuales con los organizacionales, contribuyendo a una gestión más efectiva y al éxito en la consecución de metas. Otros puntos importantes incluyen la identificación de oportunidades de mejora en los procesos y una mayor eficiencia en la asignación de tareas y recursos. En

general, los resultados subrayan la necesidad de implementar un manual de descripción de puestos para mejorar el funcionamiento y rendimiento de la cooperativa, optimizando la gestión de recursos y alineando los esfuerzos del personal con los objetivos organizacionales.

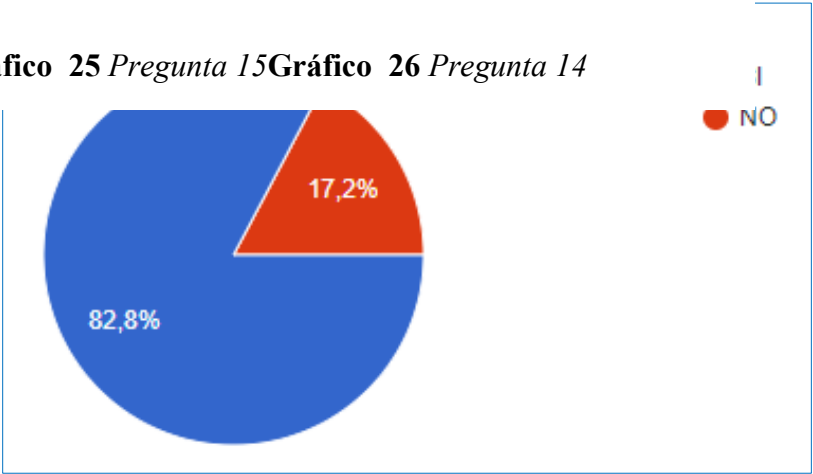
Pregunta 14:

¿Ha recibido usted algún tipo de evaluación de las actividades que realiza en su puesto de trabajo?

Respuestas	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas %
Si	24	82.8%
No	5	17.2%
Total	28	100%

Gráfico 24 *Pregunta 14*

Gráfico 25 *Pregunta 15* **Gráfico 26** *Pregunta 14*



Interpretación:

El análisis de las respuestas revela que, aunque la mayoría de los empleados ha recibido evaluaciones de su desempeño laboral, la implementación de un manual de descripción de puestos basado en competencias podría maximizar los beneficios de estas evaluaciones. Un manual claro y detallado ofrecería una guía objetiva para evaluar el rendimiento en función de las habilidades y conocimientos requeridos para cada puesto. Al contar con este manual, las evaluaciones estarían más alineadas con los objetivos organizacionales y centradas en las competencias clave para un desempeño exitoso. Esto

facilitaría una evaluación más objetiva y justa, además de permitir medir el progreso en el desarrollo de competencias específicas, asegurando que los empleados adquieran las habilidades necesarias para realizar sus tareas de manera efectiva.

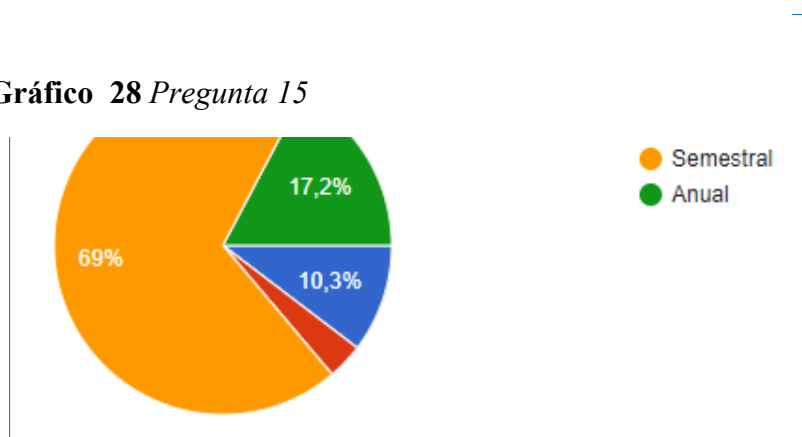
Pregunta 15:

¿Con que frecuencia es evaluado su desempeño?

Respuestas	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas %
Mensual	3	10.3%
Trimestral	1	3.4%
Semestral	20	69.0%
Anual	5	17.2%
Total	28	100%

Gráfico 27 Pregunta 15

Gráfico 28 Pregunta 15



Interpretación:

La mayoría de los empleados (20 personas) en la cooperativa son evaluados semestralmente en su desempeño, lo que indica que se ha establecido un proceso de evaluación periódica que permite un seguimiento regular del rendimiento. Esto puede ser beneficioso para identificar áreas de mejora y oportunidades de desarrollo. Un grupo más pequeño (5 personas) menciona que son evaluados anualmente, y un número reducido (3 personas) son evaluados mensualmente. Estos resultados sugieren que una mayor uniformidad en la frecuencia de las evaluaciones podría facilitar una revisión más constante

del rendimiento de los empleados. La implementación de un manual de descripción de puestos basado en competencias podría ofrecer una guía sólida para alinear las evaluaciones con las competencias clave necesarias, asegurando una evaluación objetiva y coherente según las responsabilidades y tareas específicas de cada empleado.

Pregunta 16:

¿Quién es la persona encargada de evaluar su desempeño?

Respuestas	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas %
Gerente General	28	100%
Total	28	100%

Interpretación:

El análisis de las respuestas revela que la mayoría de los empleados (28 personas) tienen a la Gerencia como responsable de evaluar su desempeño en la cooperativa. Esto indica una estructura jerárquica en el proceso de evaluación, donde la Gerencia juega un papel clave en la revisión y seguimiento de los resultados de los empleados. La participación de la Gerencia es importante, ya que permite una supervisión cercana del desempeño diario y de las responsabilidades asignadas. La implementación de un manual de descripción de puestos basado en competencias podría mejorar este proceso, proporcionando pautas claras y objetivas para medir el rendimiento en función de las competencias requeridas para cada puesto, lo que resultaría en una evaluación más precisa y justa, alineada con los estándares organizacionales y las expectativas de la Gerencia.

Anexos 4

1. Diccionario de competencias y de comportamiento:

1.1 Diccionario de competencias:

Las competencias son definidas en función de la estrategia de la cooperativa y se clasifican así:

1.1.1 Competencias Cardinales generales o genéricas

En esta sección las competencias *no serán desglosadas en grados*, ya que esta categorización la reservamos para los distintos rangos, por niveles o por tipo de posiciones que corresponde a la Cooperativa, por lo tanto, estas competencias cardinales generales o genéricas serán aquellas que todos los integrantes del personal de la Cooperativa deberán tener.

A continuación, se describen las competencias cardinales de la organización:

Competencias cardinales	Definición
Honestidad	Es comportarse dentro de la verdad, la lealtad, las normas éticas y una conducta moral, con respeto a los valores empresariales y al secreto profesional que se te confía al darte a conocer los procedimientos de la empresa.
Responsabilidad	Capacidad para comprometerse con las funciones de la Cooperativa, respondiendo por sus acciones pasadas, presentes y futuras. Presenta preocupación por llevar a cabo sus tareas, teniendo en cuenta los requerimientos y los criterios propios de ejecución.
Respeto	Es la habilidad de establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza, asumiendo la responsabilidad de sus propias acciones.
Vocación de Servicio	Es la capacidad de ofrecer sus cualidades y destrezas como persona y profesionales para servir de manera integral e incondicional, inspirado en el amor, la pasión y el compromiso propio para con la Cooperativa y cada uno de los compañeros de trabajo.

Solidaridad	Implica preocuparnos y actuar empáticamente de forma genuina, legítima, sin artificios. Comprende estar "disponible" para atender y escuchar a otros.
Orientación al Logro	Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante las decisiones importantes necesarias, para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la Cooperativa.
Calidad del trabajo	Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes.
Trabajo en Equipo	Es importante que tenga la capacidad de delegar, de valorar y aceptar las competencias de los demás, llegue a acuerdos, genere diálogos constructivos que logren resolver conflictos y proponga soluciones para todos en conjunto, sin anteponer sus intereses personales.
Toma de Decisiones	Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerando las circunstancias, los recursos disponibles y su impacto en la Cooperativa, para posteriormente elegir la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función a la misión y visión institucional.
Integridad	Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos.

Nota: Fuente: Elaboración propia

1.1.2 Competencias Específicas o Laborales:

1.1.2.1 Niveles Ejecutivos

Personas con experiencia e historia laboral.

➤ **Liderazgo y toma de decisiones:**

Hace referencia a la habilidad requerida para orientar la acción del equipo de trabajo en una dirección específica, fijando objetivos, realizando el seguimiento de estos, retro alimentando e integrando las opiniones de los demás.

Grado A	Habilidad para direccionar un equipo a una alineación específica, donde se fijan objetivos y se realiza seguimiento y retroalimentación.
Grado B	Capacidad de asegurarse que los otros se identifiquen y participen en la consecución de los objetivos, actuando como modelo de actuación a los demás.
Grado C	Se asegura que el equipo tenga la información necesaria y explica las razones que lo llevan a tomar alguna decisión.
Grado D	Da a las personas instrucciones adecuadas y deja claras las necesidades y exigencias.

➤ **Adaptabilidad al cambio**

Es la capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, de la del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí.

Grado A	Realiza adaptaciones organizacionales y estratégicas a corto, mediana y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno o a las necesidades de la situación. Evalúa sistemáticamente su entorno atento a cambios que pudieran producirse.
Grado B	Adapta tácticas y objetivos para afrontar una situación o solucionar problemas. Sistemáticamente revisa y evalúa las consecuencias positivas y/o negativas de las acciones pasadas para agregar valor.
Grado C	Evalúa y observa la situación objetivamente y puede reconocer la validez del punto de vista de otros, utilizando dicha información de manera selectiva para modificar su accionar. Revisa situaciones pasadas para modificar su accionar ante situaciones nuevas.
Grado D	Sigue siempre los procedimientos. En ocasiones puede reconocer la validez de otros puntos de vista y modificar su accionar.

➤ **Calidad del trabajo:**

Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento. Compartir con los demás el conocimiento profesional y expertos. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender.

Grado A	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos. Comparte con los demás su conocimiento y expertos. Es referente entre sus pares y en la comunidad donde actúa. Demuestra constantemente interés en aprender.
----------------	--

Grado B	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interés por aprender.
Grado C	Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad como para cumplir su función.
Grado D	Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o aunque éstos sean adecuados, no demuestra interés por aprender.

➤ **Capacidad de planificación y de organización:**

Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea área/ proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	
Grado A	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema con un gran número de variantes, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.
Grado B	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.
Grado C	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
Grado D	Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos.

➤ **Comunicación y Modalidades de contacto:**

Capacidad para comunicarse de una manera efectiva, habla claramente, escucha y valora los aportes de los demás. Hace posible que los demás tengan acceso a la información que posea.	
Grado A	Comunica temas complejos de una forma adecuada, clara, precisa y presenta sensibilidad frente a las inquietudes de los demás.
Grado B	Capacidad para expresar opiniones con claridad y precisión. Alienta el intercambio de ideas y toma en cuenta las opiniones de los demás.
Grado C	Capacidad de escuchar e integrarse frente a los puntos de vista de los demás.
Grado D	Los mensajes que emite no siempre son comprendidos. No tiene mucho interés en escuchar a los demás.

➤ **Pensamiento estratégico:**

Habilidad de comprender los cambios del entorno e identificar una respuesta estratégica. Visión de oportunidades, amenazas, fortalezas, debilidades que se presenten en la organización y en el entorno.	
Grado A	Capacidad de comprender las tendencias en el entorno, habilidad de detectar oportunidades de negocios, alianzas estratégicas

Grado B	Comprende los cambios del entorno y detecta nuevas oportunidades.
Grado C	Habilidad de adecuarse a los cambios del entorno y tener visión de las nuevas oportunidades.
Grado D	Poca percepción de los cambios del entorno que modifican las reglas de juego de la organización y su entorno

➤ Desarrollo del equipo

Es la habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.

Grado A	Desarrolla su equipo, los recursos humanos de la organización, convencido del valor estratégico que éstos aportan a la gestión general y a los negocios en particular. Comprende cabalmente el alcance de sus acciones en relación con su equipo para una gestión exitosa de todos y cada uno de los involucrados.
Grado B	Desarrolla su equipo con conocimiento de las herramientas y del valor estratégico de los recursos humanos para una mejor gestión de negocios.
Grado C	Comprende el concepto y valor del desarrollo del propio equipo, pero no es consciente de que su accionar puede dificultar el crecimiento individual de los distintos componentes del equipo.
Grado D	Tiene escaso interés por el desarrollo del equipo, está preocupado por el resultado final de su actividad personal.

➤ Empowerment

Esta competencia implica que los líderes deben ser un ejemplo a seguir para su equipo, promoviendo activamente estas cualidades en sus subordinados. Se trata de brindar apoyo y responsabilidad a los empleados para que desarrollen un sentido de compromiso, tomen decisiones autónomas, participen activamente y propongan ideas innovadoras. Además, busca motivar a los empleados para que asuman roles de liderazgo, colaboren en equipo tanto dentro como fuera de la organización y utilicen los recursos disponibles de manera eficiente.

Grado A	Fomenta el aprendizaje y la formación a largo plazo. Proporciona formación o experiencias en el trabajo que sirvan para adquirir nuevas capacidades o habilidades. Es un referente en materia de empowerment.
Grado B	Después de valorar la capacidad de las personas a su cargo, les da autoridad y responsabilidad para que desarrollen una característica específica. Da feedback positivo en términos de comportamientos concretos sin desacreditar personalmente a nadie.
Grado C	Demuestra confianza en la habilidad de los empleados para ejecutar tareas en un nivel aceptable de rendimiento. Da instrucciones detalladas de cómo se debe realizar el trabajo y hace demostraciones prácticas. Acepta y apoya los puntos de vista, recomendaciones o acciones de los demás.

Grado D	Confía en las habilidades de sus colaboradores para tomar decisiones y en que cada uno sabe qué está haciendo. Muestra respeto por la inteligencia de los demás.
----------------	--

➤ **Flexibilidad**

Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y promoviendo los cambios en la propia organización o las responsabilidades de su cargo.	
Grado A	Modifica sus objetivos o acciones para responder con rapidez a los cambios organizacionales o de prioridad. Realiza cambios en la estrategia de negocios o proyectos ante los nuevos retos o necesidades del entorno.
Grado B	Decide qué hacer en función de la situación. Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas, no de forma acomodaticia sino para beneficiar la calidad de la decisión o favorecer la calidad del proceso.
Grado C	Aplica normas que dependen de cada situación o procedimientos para alcanzar los objetivos globales de la organización.
Grado D	Reconoce que los puntos de vista de los demás son tan válidos como los suyos. Es capaz de cambiar su opinión ante nuevos argumentos o evidencias.

➤ **Habilidades mediáticas**

Están asociadas a la asimilación de los nuevos y tradicionales medios de comunicación y su aplicación eficaz. Desenvoltura frente a los medios, en las conferencias de prensa, en las conferencias con sus pares o la comunidad, en la grabación de CD, en las teleconferencias, etc. Buena relación con la prensa, habilidad de comunicar lo que desea con claridad y sencillez. Se relaciona con la competencia “modalidad de contacto” en un sentido más específico, porque hace referencia a los medios.	
Grado A	Se comunica con claridad y precisión en cualquier circunstancia, aun en situaciones difíciles, cuando debe informar cosas que no comparte o está presionado. No se deja presionar por los medios o representantes de la prensa y se cuida de no decir aquello que no desea ni planea decir.
Grado B	Se maneja adecuadamente en situaciones difíciles o cuando está presionado. Comunica exactamente lo que se espera en los intereses de la compañía. Posee correcto manejo del idioma y privilegia la imagen de la empresa.
Grado C	Se comunica adecuadamente, en circunstancias diversas y difíciles.
Grado D	El nerviosismo frente a los medios o a auditorios no habituales no le permite manejar adecuadamente las exposiciones públicas.

➤ **Iniciativa**

Es la predisposición para actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.	
Grado A	Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras. Se considera que es un referente en esta competencia y es imitado por otros.
Grado B	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales. Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo. Es ágil en la respuesta a los cambios. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.
Grado C	Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Actúa rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema.
Grado D	Aborda oportunidades o problemas del momento. Reconoce las oportunidades que se presentan y, o bien actúa para materializarlas o bien se enfrenta inmediatamente con los problemas.

1.1.2.2 Niveles intermedios.

Personas con experiencia e historia laboral. Se entiende por otros niveles intermedios a aquellas personas que tiene experiencia laboral pero no están en un alto nivel de supervisión o responsabilidad.

➤ **Capacidad de planificación y de organización**

Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	
Grado A	Anticipa los puntos críticos de una situación o problemas con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurarla calidad de los procesos. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.
Grado B	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.
Grado C	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
Grado D	Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos

➤ **Orientación a los resultados**

Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

Grado A	Siempre va un paso más adelante en el camino de los objetivos fijados, preocupado por los resultados globales de la empresa. Contribuye con otras áreas en el alineamiento de sus objetivos por los definidos por la empresa en el ámbito local o internacional (según corresponda). Se preocupa por el resultado de otras áreas. Aporta soluciones incluso frente a problemas complejos y en escenarios cambiantes, aporta soluciones de alto valor agregado para la organización.
Grado B	Establece sus objetivos considerando los posibles beneficios/rentabilidad del negocio. Compromete a su equipo en el logro de ellos y lo insta a asumir riesgos de negocios calculados. Emprende acciones de mejora, centrándose en la optimización de recursos y considerando todas las variables
Grado C	Fija objetivos para su área en concordancia con los objetivos estratégicos de la organización. Trabaja para mejorar su desempeño introduciendo los cambios necesarios en la órbita de su accionar.
Grado D	Trabaja para alcanzar los estándares definidos por los niveles superiores, en los tiempos previstos y con los recursos que se le asignan. Sólo en ocasiones logra actuar de manera eficiente frente a los obstáculos o imprevistos.

➤ **Orientación al cliente**

Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas.

Grado A	Se asegura de conocer adecuadamente las expectativas de los clientes y que sean satisfechas; sólo siente que ha hecho bien su trabajo cuando el cliente manifiesta que sus expectativas han sido sistemáticamente satisfechas y superadas y demuestra su entusiasmo y deleite.
Grado B	Defiende y representa los intereses del cliente dentro de la empresa más allá de la relación formal establecida, ejecutando las acciones que se requieren en la propia organización o la del cliente para lograr su satisfacción.
Grado C	Realiza seguimientos de las necesidades de los clientes. Es especialmente servicial en los momentos críticos.
Grado D	Da inmediata respuesta al requerimiento de los clientes. Soluciona rápidamente los problemas que puedan presentarse. Se siente responsable e intenta corregir los errores cometidos.

➤ **Colaboración**

Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinarios, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.

Grado A	Cumple con sus obligaciones sin desatender por ello los intereses de otras áreas y es un referente confiable de todos los que deben relacionarse con su sector o departamento.
Grado B	Por medio de sus actitudes, alienta al buen desarrollo de las tareas de todos. Tiene sólida reputación profesional y genera confianza de los demás sin descuidar sus obligaciones específicas.
Grado C	Comprende la necesidad de que todos colaboren unos con otros para la mejor consecución de los objetivos generales.
Grado D	Escasa predisposición para realizar todo aquello que no esté dentro de sus obligaciones específicas

➤ **Comunicación.**

La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.	
Grado A	Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones en las políticas de la organización y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación.
Grado B	Es reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.
Grado C	Se comunica sin ruidos evidentes con otras personas tanto en forma oral como escrita.
Grado D	En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas.

➤ **Aprendizaje continuo**

Es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios utilizando todo el potencial de la empresa (o corporación según corresponda).	
Grado A	Es reconocido como un experto en su especialidad en el medio donde actúa y como experto en la comunidad internacional. Comparte sus conocimientos y experiencia actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.
Grado B	Participa en la comunidad local actuando como referente. Ofrece su experiencia y conocimientos para resolver problemas de otras áreas. Escribe artículos, informes o realiza trabajos de investigación que comparte con colegas en el ámbito local.
Grado C	Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Busca y analiza proactivamente información pertinente para planificar un curso de acción.
Grado D	Mantiene su formación técnica, aunque tiene una actitud reactiva: busca información sólo cuando la necesita, lee manuales/libros para aumentar sus conocimientos básicos.

➤ **Iniciativa**

Es la predisposición para emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje.	
Grado A	Consigue comprometer a otros en tareas extra inusuales. Actúa anticipadamente para crear oportunidades o para evitar problemas
Grado B	Introduce cambios en la manera de trabajar produciendo mejoras significativas en los resultados.
Grado C	Trabaja sin supervisión constante y no se amilana con los problemas.
Grado D	Ejecuta órdenes bajo supervisión

➤ **Trabajo en equipo**

Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.	
Grado A	La empresa es un solo equipo. Cooperera incluso en forma anónima para el logro de los objetivos organizacionales, considerando como más relevante el objetivo de todo que las circunstancias del propio equipo de trabajo.
Grado B	Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización. Crea un buen clima de trabajo, comprende la dinámica del funcionamiento grupal e interviene destrabando situaciones de conflicto interpersonal centrándose en el logro de los fines compartidos. Trata las necesidades de otras áreas con la misma celeridad y dedicación con que trata las de su área.
Grado C	Se compromete en la búsqueda de logros compartidos. Privilegia el interés del grupo por encima del interés personal.
Grado D	Prioriza los objetivos personales por encima de los del equipo y tiene dificultades para involucrarse en la tarea grupal. Participa sólo cuando le interesa o preocupa el tema en cuestión.

➤ **Adaptabilidad al cambio**

Es la capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información, o cambios del medio, ya sean del extorno exterior, de la propia organización, de la del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí.	
Grado A	Realiza adaptaciones organizacionales y estratégicas a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno o las necesidades de la situación. Evalúa sistemáticamente su entorno atento a cambios que pudieran producirse.
Grado B	Adapta tácticas y objetivos para afrontar una situación o solucionar problemas. Sistemáticamente revisa y evalúa las consecuencias positivas y/o negativas de las acciones pasadas para agregar valor.

Grado C	Evalúa y observa la situación objetivamente y puede reconocer la validez del punto de vista de otros, utilizando dicha información de manera selectiva para modificar su accionar. Revisa situaciones pasadas para modificar su accionar ante situaciones nuevas.
Grado D	Sigue siempre los procedimientos. En ocasiones puede reconocer la validez de otros puntos de vista y modificar su accionar

➤ **Integridad**

Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruentes con los que se dice.

Grado A	Trabaja según sus valores, aunque ello implique un importante coste o riesgo. Se asegura de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato. Da permiso a una persona que lo está pasando mal a causa del gran estrés para que se recupere.
Grado B	Admite públicamente que ha cometido un error y actúa en consecuencia. Dice las cosas, aunque puedan molestar un viejo amigo.
Grado C	Desafía a otros a actuar de acuerdo con sus valores y creencias. Está orgulloso de ser honrado. Es honesto en las relaciones con los clientes. Da a todos unos tratos equitativos.
Grado D	Es abierto y honesto en situaciones de trabajo. Reconoce errores cometidos o sentimientos negativos propios y puede expresárselos a otros. Dice lo que piensa, aunque no sea necesario o sea más sencillo callarse

1.1.2.3 Niveles Iniciales

Jóvenes profesionales sin experiencia laboral.

➤ **Capacidad para aprender**

Está asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas

Grado A	Tiene gran capacidad de aprender y de incorporar nuevos esquemas o modelos cognitivos y nuevas formas de interpretar a la realidad. Se transforma en un referente en sus ámbitos de actuación por su disposición para el aprendizaje, que siempre está sobre el promedio.
Grado B	Tiene muy buena capacidad para aprender, puede incorporar nuevos esquemas y modelos. Aprende no sólo en las actividades estructuradas de aprendizaje, como es el estudio, también lo hace con la práctica y la observación de personas que tienen más experiencia y conocimientos.

Grado C	Aprende nuevos esquemas y modelos asimilando los conceptos impartidos.
Grado D	Tiene escasa capacidad para aprender; se limita a los contenidos impartidos

➤ **Habilidad analítica**

Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

Grado A	Realiza análisis lógicos, identifica problemas, reconoce información significativa, busca y coordina datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos, y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.
Grado B	Analiza información e identifica problemas coordinando datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.
Grado C	Puede analizar e identificar problemas coordinando datos relevantes organizar y presentar datos numéricos.
Grado D	Tiene escasa capacidad para el análisis y para identificar problemas y coordinar los datos relevantes

➤ **Iniciativa – Autonomía**

Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado.

Grado A	Ejecuta rápidamente las acciones necesarias para resolver pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día. Es proactivo para resolver dificultades, no espera a consultar a toda la línea jerárquica, de esta manera evita que se agrave un problema menor. Tiene mucha capacidad para proponer mejoras, aunque no haya un problema concreto que se deba solucionar.
Grado B	Actúa para resolver los pequeños problemas diarios. En ocasiones propone mejoras, aunque no haya un problema concreto que necesite solución.
Grado C	Puede actuar para resolver los pequeños problemas que surgen al día.
Grado D	Tiene escasa predisposición para la acción que podría resolver los pequeños problemas que surgen cotidianamente.

➤ **Modalidades de contacto**

Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información. Habla por todos y valora las contribuciones de los demás.

Grado A	Hace preguntas perspicaces que van al centro del problema, comprende y comunica temas complejos. Se comunica con claridad y precisión. Es abierto y honesto y aporta en las discusiones. Demuestra interés por las personas, los acontecimientos y las ideas.
Grado B	Demuestra seguridad para expresar sus opiniones con claridad y precisión. Alienta el intercambio de información e ideas y es abierto y sensible a los consejos y puntos de vista de las demás personas.
Grado C	Escucha y se interesa por los puntos de vista de los demás y hace preguntas constructivas.
Grado D	Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos con claridad

➤ **Orientación al cliente interno y externo**

Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la actividad.

Grado A	Crea necesidades en el cliente para fidelizarlo. Gana clientes y logra que el cliente lo reconozca y aprecie su valor agregado y lo recomiende a otros. Se muestra proactivo para atender con rapidez al cliente y su trato es muy cortés. Muestra inquietud por conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades del cliente.
Grado B	Identifica las necesidades del cliente; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. Demuestra interés en atender a los clientes con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
Grado C	Actúa a partir de los pedidos de los clientes ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades. Atiende con rapidez al cliente, pero con poca cortesía.
Grado D	Provoca quejas y pierde clientes. Tiene escaso deseo de atender con rapidez y/o satisfacer las necesidades del cliente.

➤ **Tolerancia a la presión**

Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

Grado A	Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.
----------------	---

Grado B	Habitualmente alcanza los objetivos, aunque este presionado por el tiempo, y su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.
Grado C	Alcanza los objetivos, aunque este presionado, su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia.
Grado D	Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, tanto sea por los tiempos o por imprevistos de cualquier índole: desacuerdos, oposición, diversidad.

➤ **Trabajo en equipo**

Es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo.

Grado A	Promociona y alienta la comunicación y actúa como modelo del rol en su área. Logra comprensión y compromiso grupal y demuestra superioridad para distinguir, interpretar y expresar hechos, problemas y opiniones.
Grado B	Sabe integrar los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo. Ayuda al equipo a centrarse en los objetivos. Apoya y alienta las actividades en equipo de los miembros
Grado C	Comparte información y trabaja cooperativamente con el equipo. Es flexible y sensible. Ayuda a los nuevos miembros a integrarse al equipo discutiendo su función.
Grado D	Explicita o calladamente, antepone sus objetivos personales a los del equipo

➤ **Búsqueda de información**

Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo requerido en el puesto. Puede implicar el análisis profundo el pedido de una información concreta, la resolución de discrepancias haciendo una serie de preguntas o la búsqueda de información variada sin un objetivo concreto, una información que quizás sea útil en el futuro.

Grado A	Permanente (a diario) hace algo que le permite recoger información (por ejemplo, lee sistemáticamente ciertas publicaciones). Habitualmente, se ocupa de que otras personas recojan información y se la proporcionen.
Grado B	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. Obtiene información en periódicos, revistas, bases de datos, estudios de mercado, financieros o de la competencia.
Grado C	Aborda personalmente el esclarecimiento de una situación o problema cuando lo normal es no hacerlo. Se encuentra con las personas más cercanas al problema y les hace preguntas. Recurre a personas que no están personalmente involucradas en la situación o problema.

Grado D	Hace preguntas directas tanto a las personas que están presentes o que se supone conocen la situación como a las directamente implicadas, aunque no estén presentes. Utiliza la información disponible o consulta las fuentes de información adicional
----------------	--

➤ **Flexibilidad**

Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y promoviendo los cambios en la propia organización o las responsabilidades de su cargo.	
Grado A	Modifica sus objetivos o acciones para responder con rapidez a los cambios organizacionales o de prioridad. Acepta de buen grado los cambios en la estrategia de negocios o proyectos que establezca la organización o sus superiores.
Grado B	Decide qué hacer en función de la situación. Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas, no de forma acomodaticia sino para beneficiar la calidad de su tarea o favorecer la calidad del proceso.
Grado C	Aplica normas o procedimientos adecuados para la situación de modo de alcanzar los objetivos globales de su grupo y, por ende, de la organización.
Grado D	Acepta puntos de vista de superiores y reconoce que los puntos de vista de los demás son tan válidos como los suyos. Es capaz de cambiar de opinión ante nuevos argumentos o evidencias

➤ **Confianza en sí mismo**

Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista, dentro de su nivel/áreas de incumbencia.	
Grado A	Se enfrenta a sus superiores o mayores en jerarquía con contundencia y firmeza. Se ofrece para misiones extremadamente desafiantes y/o personalmente muy arriesgadas. Disfruta con los cometidos que significan un desafío.
Grado B	Busca nuevas responsabilidades. Habla cuando no está de acuerdo con sus superiores, clientes o personas en una posición superior, pero expresa adecuadamente su desacuerdo y presenta su posición en forma clara y segura.
Grado C	Toma decisiones o actúa sin necesidad de consultar o a pesar de un desacuerdo manifestado por compañeros o subordinados. Actúa fuera de la autoridad formal.
Grado D	Trabaja sin requerir supervisión. Muestra confianza en sí mismo, aparece seguro ante los demás

1.2. Diccionario de comportamientos:

Se representa el criterio fundamental para evaluar y analizar los comportamientos en la Cooperativa ACOASMI de R.L. y se detallan de la siguiente manera:

1.2.1 Nivel Ejecutivo:

➤ Liderazgo y toma de decisiones

Grado A: 100%	Establece objetivos claros y específicos para el equipo y comunica la visión de manera efectiva. Realiza un seguimiento constante del progreso hacia los objetivos y proporciona retroalimentación regularmente. Toma decisiones decisivas y efectivas cuando es necesario, considerando el impacto a corto y largo plazo. Inspira y motiva al equipo para alcanzar metas ambiciosas a través de su liderazgo y ejemplo. Promueve la colaboración y el trabajo en equipo para lograr los objetivos establecidos.
Grado B: 75%	Fomenta la participación activa de los miembros del equipo en la toma de decisiones. Actúa como modelo a seguir al demostrar un comportamiento ético y profesional. Escucha activamente las opiniones y sugerencias de los demás y las integra en las decisiones finales. Promueve un ambiente de trabajo positivo y alienta el desarrollo de habilidades en los miembros del equipo. Inspira confianza y respeto entre los miembros del equipo a través de su liderazgo.
Grado C: 50%	Comparte información relevante y necesaria con el equipo de manera transparente. Explica claramente las razones detrás de las decisiones tomadas y busca el entendimiento. Solicita retroalimentación y comentarios de los miembros del equipo antes de tomar decisiones importantes. Se asegura de que todos en el equipo comprendan el propósito y los objetivos de las decisiones tomadas.
Grado D: 25%	Proporciona instrucciones claras y específicas para llevar a cabo tareas y proyectos. Define las necesidades y expectativas de manera precisa para evitar malentendidos. Supervisa de cerca la ejecución de tareas y proyectos para garantizar el cumplimiento de los estándares y plazos. Proporciona apoyo y orientación a los miembros del equipo cuando sea necesario. Asegura que todos comprendan su rol y responsabilidades en relación con las tareas asignadas.

➤ Adaptabilidad al cambio

Grado A: 100%	Realiza adaptaciones organizacionales y estratégicas a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno. Evalúa sistemáticamente su entorno para identificar posibles cambios y oportunidades. Se anticipa a los cambios y se prepara proactivamente para enfrentarlos. Ajusta los objetivos y estrategias de manera efectiva en función de las nuevas circunstancias. Actúa como un líder que guía a otros en la adaptación a los cambios.
--------------------------	--

Grado B: 75%	Adapta tácticas y objetivos para abordar situaciones cambiantes o resolver problemas emergentes. Revisa y evalúa de manera regular las consecuencias, tanto positivas como negativas, de sus acciones pasadas para aprender y mejorar. Acepta el cambio de manera constructiva y busca soluciones innovadoras cuando se enfrenta a desafíos. Comunica de manera efectiva los cambios y las estrategias adaptativas a su equipo. Demuestra flexibilidad al ajustar sus enfoques según las necesidades cambiantes.
Grado C: 50%	Evalúa objetivamente la situación y es capaz de reconocer la validez de los puntos de vista de otros. Utiliza la información de otras personas de manera selectiva para modificar su enfoque o acciones. Reflexiona sobre experiencias pasadas y aprende de ellas para enfrentar situaciones nuevas. Muestra apertura a nuevas ideas y perspectivas, incluso si difieren de las propias. Ajusta su enfoque y comportamiento cuando es necesario, pero puede ser cauteloso en la toma de decisiones.
Grado D: 25%	Sigue siempre los procedimientos establecidos, incluso en situaciones cambiantes. En ocasiones, reconoce la validez de otros puntos de vista y puede modificar su enfoque, pero rara vez lo hace. Puede ser resistente al cambio y tiende a aferrarse a las formas tradicionales de hacer las cosas. A veces muestra resistencia a adaptarse a nuevas circunstancias o enfoques. Puede necesitar un estímulo adicional u orientación para cambiar su comportamiento en respuesta a cambios.

➤ **Comunicación y Modalidades de Contacto:**

Grado A: 100%	Comunica temas complejos de manera clara, precisa y sensible a las preocupaciones de los demás. Es un comunicador excepcional que facilita el entendimiento de conceptos complicados.
Grado B: 75%	Expresa opiniones con claridad y precisión. Fomenta el intercambio de ideas y toma en cuenta las opiniones de los demás.
Grado C: 50%	Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás. Se integra y se comunica de manera efectiva en conversaciones y discusiones.
Grado D: 25%	Los mensajes que emite a menudo no son comprendidos. Muestra poco interés en escuchar a los demás y en mejorar sus habilidades de comunicación.

➤ **Calidad del trabajo:**

<p>Grado A: 100%</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra un profundo conocimiento y comprensión de todos los temas relacionados con su especialidad, incluso en aspectos complejos. • Comparte de manera activa su conocimiento y experiencia con colegas y miembros del equipo. • Es reconocido como un referente en su área de especialización, tanto dentro de la organización como en la comunidad profesional más amplia. • Busca constantemente oportunidades para aprender y mejorar sus habilidades y conocimientos. • Siempre busca la excelencia en su trabajo y se esfuerza por superar las expectativas en cuanto a calidad y precisión.
<p>Grado B: 75%</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene un sólido conocimiento de todos los temas relacionados con su especialidad y es valorado por sus colegas y superiores por sus conocimientos. • Muestra interés en mantenerse actualizado en su campo y busca oportunidades para aprender y desarrollarse continuamente. • Realiza un trabajo de alta calidad de manera consistente y demuestra un alto nivel de competencia en su área de especialización. • Comparte conocimientos y experiencias cuando es necesario y útil para el equipo u organización.
<p>Grado C: 50%</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad para cumplir eficazmente con sus responsabilidades laborales. • Realiza su trabajo de manera competente y cumple con los estándares de calidad establecidos para su puesto. • Muestra un nivel aceptable de interés en mantenerse al día con los avances relevantes en su campo. • Si bien no es un referente, demuestra un compromiso con la mejora continua y la calidad en su trabajo.
<p>Grado D: 25%</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce los temas relacionados con su especialidad, pero su nivel de conocimiento puede ser insuficiente o no alcanzar los estándares requeridos. • Puede carecer de interés en aprender o mejorar sus habilidades y conocimientos. • Realiza su trabajo de manera básica pero no se esfuerza por destacar en términos de calidad o competencia. • Puede ser resistente a la adquisición de nuevos conocimientos o no muestra un compromiso significativo con el desarrollo profesional.

➤ **Pensamiento Estratégico:**

<p>Grado A: 100%</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comprende las tendencias en el entorno y detecta oportunidades estratégicas y alianzas potenciales. • Tiene una visión aguda de oportunidades y amenazas en la organización y el entorno.
<p>Grado B: 75%</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comprende los cambios del entorno y puede detectar nuevas oportunidades estratégicas. • Es consciente de la importancia de la visión estratégica.
<p>Grado C: 50%</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se adapta a los cambios del entorno y puede identificar oportunidades a medida que surgen. • Tiene una comprensión básica del pensamiento estratégico, pero puede no ser tan proactivo en la identificación de oportunidades.
<p>Grado D: 25%</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene una percepción limitada de los cambios en el entorno y su impacto en la organización. • Puede carecer de pensamiento estratégico y visión a largo plazo.

➤ **Capacidad de planificación y de organización**

Grado A: 100%	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica los puntos críticos en situaciones complejas y establece puntos de control y mecanismos de coordinación. • Administra simultáneamente varios proyectos complejos, asignando recursos y plazos de manera efectiva. • Verifica y busca información externa para garantizar la calidad de los procesos.
Grado B: 75%	<ul style="list-style-type: none"> • Administra varios proyectos complejos y establece mecanismos de coordinación y control. • Gestiona el flujo de información de los proyectos en curso de manera efectiva. • Demuestra habilidades para establecer plazos y prioridades.
Grado C: 50%	<ul style="list-style-type: none"> • Establece objetivos y plazos para tareas y proyectos. • Controla la calidad del trabajo y verifica que se hayan ejecutado las acciones previstas. • Tiene habilidades organizativas para gestionar sus responsabilidades.
Grado D: 25%	<ul style="list-style-type: none"> • Organiza su trabajo y gestiona el tiempo de manera básica. • Cumple con tareas y plazos sin destacar en términos de planificación y organización.

➤ **Desarrollo del Equipo:**

Grado A: 100%	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla el equipo y valora el aporte estratégico de los recursos humanos. • Comprende el impacto de sus acciones en el éxito de cada miembro del equipo y la organización en general. • Genera adhesión, compromiso y fidelidad en su equipo.
Grado B: 75%	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla el equipo con conocimiento de las herramientas y el valor estratégico de los recursos humanos. • Reconoce la importancia de los miembros del equipo para una gestión efectiva.
Grado C: 50%	<ul style="list-style-type: none"> • Comprende la importancia del desarrollo del equipo, pero no siempre es consciente de cómo sus acciones pueden afectar el crecimiento individual de los miembros. • Puede no ser tan efectivo en la generación de compromiso y fidelidad.
Grado D: 25%	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene poco interés en el desarrollo del equipo y se centra en los resultados individuales. • No se esfuerza por fomentar la adhesión y el compromiso del equipo.

➤ **Empowerment:**

Grado A: 100%	<ul style="list-style-type: none"> • Fomenta el aprendizaje y la formación a largo plazo de su equipo. • Proporciona formación o experiencias en el trabajo para adquirir nuevas capacidades. • Es un modelo por seguir en términos de empowerment y lidera con el ejemplo. • Promueve la autonomía y la toma de decisiones en su equipo.
--------------------------	---

Grado B: 75%	<ul style="list-style-type: none"> • Evalúa las capacidades de las personas a su cargo y les otorga autoridad y responsabilidad específica. • Da feedback positivo sobre comportamientos concretos sin desacreditar personalmente a nadie. • Facilita un ambiente en el que los miembros del equipo se sientan empoderados para contribuir y tomar decisiones.
Grado C: 50%	<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra confianza en las habilidades de los empleados y les da instrucciones detalladas para realizar el trabajo. • Acepta y apoya los puntos de vista, recomendaciones o acciones de los demás. • Permite cierto grado de autonomía, pero puede ser más directivo en la toma de decisiones clave.
Grado D: 25%	<ul style="list-style-type: none"> • Confía en las habilidades de sus colaboradores para llevar a cabo sus tareas. • Muestra respeto por la inteligencia y capacidad de los demás. • Puede ser menos proactivo en fomentar la autonomía y la toma de decisiones en su equipo.

➤ **Flexibilidad:**

Grado A: 100%	<ul style="list-style-type: none"> • Modifica objetivos y acciones rápidamente en respuesta a cambios organizacionales o de prioridad. • Adapta estrategias de negocios o proyectos ante nuevos retos o necesidades del entorno. • Es proactivo en la búsqueda de nuevas oportunidades y soluciones.
Grado B: 75%	<ul style="list-style-type: none"> • Decide acciones basadas en la situación o las personas involucradas. • Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o beneficiar la calidad de la decisión. • Es ágil en la respuesta a los cambios y puede ajustar enfoques según sea necesario.
Grado C: 50%	<ul style="list-style-type: none"> • Aplica normas o procedimientos para alcanzar objetivos globales de la organización. • Es flexible en función de las situaciones, pero tiende a seguir enfoques establecidos. • Puede adaptarse a cambios, pero no siempre busca activamente nuevas oportunidades.
Grado D: 25%	<ul style="list-style-type: none"> • Reconoce la validez de los puntos de vista de los demás y puede cambiar su opinión ante nuevos argumentos o evidencias. • Puede ser abierto a la adaptación, pero no siempre actúa de manera proactiva para aprovechar oportunidades.

➤ **Integridad:**

Grado A: 100%	<ul style="list-style-type: none"> • Actúa en consonancia con sus valores, incluso si esto implica costos o riesgos significativos. • Comunica sus intenciones abiertamente y directamente. • Se asegura de ser honesto incluso en situaciones difíciles o de negociación.
Grado B: 75%	<ul style="list-style-type: none"> • Admite públicamente errores y actúa en consecuencia. • Comunica de manera honesta y directa, incluso si puede resultar incómodo.

Grado C: 50%	<ul style="list-style-type: none"> • Desafía a otros a actuar de acuerdo con valores y creencias. • Mantiene un trato equitativo y es honesto en las relaciones con los clientes.
Grado D: 25%	<ul style="list-style-type: none"> • Es abierto y honesto en situaciones de trabajo y puede expresar lo que piensa, aunque no siempre es necesario.

➤ **Liderazgo:**

Grado A: 100%	<ul style="list-style-type: none"> • Orienta la acción del grupo de manera efectiva, fijando objetivos, realizando seguimiento y retroalimentando. • Inspira valores de acción y anticipa escenarios. • Es un modelo a seguir y promotor de ideas innovadoras.
Grado B: 75%	<ul style="list-style-type: none"> • Es percibido como líder y fija objetivos para el grupo. • Realiza un seguimiento adecuado y facilita la comunicación dentro del equipo. • Escucha a los demás y toma en cuenta sus opiniones.
Grado C: 50%	<ul style="list-style-type: none"> • Puede fijar objetivos que el grupo acepta y realiza un seguimiento de las tareas encomendadas. • Actúa en momentos de crisis y toma decisiones adecuadas.
Grado D: 25%	<ul style="list-style-type: none"> • El grupo puede no percibirlo como líder. • Puede tener dificultades para fijar objetivos y puede no ser proactivo en la toma de decisiones clave.

1.2.2 Niveles Intermedios

➤ **Capacidad de planificación y organización:**

Grado A: 100%	<ul style="list-style-type: none"> • Anticipa y gestiona eficazmente situaciones críticas con muchas variables. • Administra simultáneamente múltiples proyectos complejos. • Modifica procesos para mejorar la eficiencia de la organización.
Grado B: 75%	<ul style="list-style-type: none"> • Administra varios proyectos complejos de manera eficiente. • Establece mecanismos de coordinación y control efectivos. • Utiliza indicadores de gestión para medir y comparar resultados.
Grado C: 50%	<ul style="list-style-type: none"> • Establece objetivos y plazos para las tareas. • Controla la calidad del trabajo y verifica la información. • Realiza cambios específicos en los métodos de trabajo para mejoras.
Grado D: 25%	<ul style="list-style-type: none"> • Organiza el trabajo y administra los tiempos, pero puede no abordar mejoras necesarias en los procesos.

➤ **Orientación a los resultados:**

Grado A: 100%	<ul style="list-style-type: none"> • Siempre busca superar los objetivos fijados y se preocupa por los resultados globales de la empresa. • Contribuye al alineamiento de objetivos por toda la organización. • Aporta soluciones innovadoras incluso en situaciones complejas.
Grado B: 75%	<ul style="list-style-type: none"> • Fija objetivos desafiantes y se compromete a alcanzarlos. • Emprende acciones de mejora y optimiza recursos. • Contribuye al logro de resultados de su área.
Grado C: 50%	<ul style="list-style-type: none"> • Fija objetivos en concordancia con los objetivos estratégicos de la organización. • Trabaja para mejorar el desempeño de su área. • Actúa para alcanzar los estándares definidos por niveles superiores.
Grado D: 25%	<ul style="list-style-type: none"> • Trabaja para alcanzar estándares y objetivos establecidos, pero puede no ser proactivo en la mejora de resultados.

➤ **Orientación al cliente:**

Grado A: 100%	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce profundamente las expectativas de los clientes y las satisface sistemáticamente. • Establece relaciones a largo plazo y busca beneficios a largo plazo para el cliente. • Se asegura de que las expectativas del cliente sean superadas y demuestra entusiasmo por ello.
Grado B: 75%	<ul style="list-style-type: none"> • Defiende los intereses del cliente dentro y fuera de la organización. • Busca información sobre las necesidades latentes del cliente y adapta productos y servicios a esas necesidades.
Grado C: 50%	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza seguimientos de las necesidades del cliente y muestra disponibilidad. • Es servicial en momentos críticos y se esfuerza por satisfacer al cliente.
Grado D: 25%	<ul style="list-style-type: none"> • Responde rápidamente a las solicitudes del cliente y soluciona problemas. • Se siente responsable y trata de corregir errores.

➤ **Colaboración:**

Grado A: 100%	<ul style="list-style-type: none"> • Cumple con sus obligaciones y es un referente confiable para otros. • Colabora eficazmente con grupos multidisciplinarios y otras áreas de la organización. • Tiene una sólida reputación profesional y personal en la comunidad.
Grado B: 75%	<ul style="list-style-type: none"> • Alienta al buen desarrollo de las tareas de los demás a través de sus actitudes. • Genera confianza y comprensión interpersonal. • Cumple sus obligaciones específicas sin descuidar la colaboración.
Grado C: 50%	<ul style="list-style-type: none"> • Comprende la necesidad de la colaboración entre equipos y áreas. • Trabaja de manera efectiva con otros para lograr los objetivos generales.
Grado D: 25%	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene escasa predisposición para realizar actividades fuera de sus obligaciones específicas y colaborar más allá de eso.

➤ **Comunicación:**

Grado A: 100%	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica oportunidades clave para comunicar asuntos importantes en la organización y es solicitado por otros para colaborar en estas situaciones. • Utiliza herramientas y metodologías para diseñar estrategias de comunicación efectivas en momentos críticos.
Grado B: 75%	<ul style="list-style-type: none"> • Es considerado un interlocutor confiable en su área y es competente en comprender y manejar reuniones efectivamente. • Puede lidiar con diferentes situaciones de manera coherente y expresar ideas con claridad.
Grado C: 50%	<ul style="list-style-type: none"> • Se comunica eficazmente con otras personas, tanto de forma oral como escrita, sin causar confusiones evidentes. • Sus comunicaciones son generalmente claras y comprensibles.
Grado D: 25%	<ul style="list-style-type: none"> • En ocasiones, sus respuestas orales o escritas pueden dar lugar a malentendidos.

➤ **Desarrollo de Relaciones:**

Grado A: 100%	<ul style="list-style-type: none"> • Planifica y desarrolla redes de relaciones con clientes, colegas y compañeros de trabajo. • Utiliza sus redes de relaciones y contactos para mantenerse informado y para identificar oportunidades de negocios o solucionar problemas cuando es necesario.
Grado B: 75%	<ul style="list-style-type: none"> • Muestra una motivación constante para incrementar sus relaciones y forma grupos de relaciones con intereses comunes. • Actúa de manera proactiva para expandir su red de contactos y establecer relaciones sólidas.
Grado C: 50%	<ul style="list-style-type: none"> • Establece y mantiene relaciones cordiales con un amplio círculo de amigos y conocidos con el objetivo de lograr mejores resultados en el trabajo. • Se esfuerza por mantener relaciones de trabajo positivas y busca oportunidades para colaborar con otros.
Grado D: 25%	<ul style="list-style-type: none"> • Se relaciona de manera informal con las personas en la empresa, incluyendo conversaciones generales sobre trabajo, familia, deportes y temas de actualidad. • No dedica un esfuerzo significativo a la creación o mantenimiento activo de relaciones laborales específicas.

➤ **Iniciativa:**

Grado A: 100%	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene la capacidad de involucrar a otros en tareas poco comunes y toma la iniciativa para crear oportunidades. • Anticipa y actúa proactivamente para prevenir problemas y mejorar resultados.
Grado B: 75%	<ul style="list-style-type: none"> • Introduce cambios significativos en la forma de trabajar, lo que resulta en mejoras notables en los resultados. • Promueve la innovación y la optimización de recursos.
Grado C: 50%	<ul style="list-style-type: none"> • Trabaja de manera autónoma y puede abordar problemas sin necesidad de supervisión constante. • No se acobarda ante desafíos.
Grado D: 25%	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecuta tareas bajo supervisión y muestra poca iniciativa significativa para crear oportunidades o mejorar resultados por su cuenta.

➤ **Trabajo en Equipo:**

Grado A: 100%	<ul style="list-style-type: none"> • Fomenta una cultura de empresa como un solo equipo y colabora incluso de manera anónima para alcanzar los objetivos organizacionales. • Prioriza el objetivo global de la organización sobre intereses personales o de su equipo.
Grado B: 75%	<ul style="list-style-type: none"> • Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización y crea un ambiente de trabajo positivo. • Resuelve conflictos interpersonales centrándose en el logro de objetivos compartidos y trata las necesidades de otras áreas con igual prioridad que las de su propia área.
Grado C: 50%	<ul style="list-style-type: none"> • Se compromete en la búsqueda de logros compartidos y da prioridad al interés del grupo por encima de los intereses personales. • Colabora de manera efectiva para alcanzar objetivos comunes.
Grado D: 25%	<ul style="list-style-type: none"> • Prioriza sus objetivos personales y muestra poco interés en involucrarse en el trabajo en equipo, participando solo cuando le interesa o preocupa el tema en cuestión.

➤ **Confianza en sí mismo:**

Grado A: 100%	<ul style="list-style-type: none"> • Se enfrenta a desafíos con convicción y firmeza, sin ser brusco ni maleducado. • Acepta misiones extremadamente desafiantes y arriesgadas y disfruta asumiendo cometidos difíciles.
Grado B: 75%	<ul style="list-style-type: none"> • Busca nuevas responsabilidades y está dispuesto a hablar cuando no está de acuerdo, expresando su desacuerdo de manera clara y segura. • Se siente cómodo asumiendo responsabilidades adicionales.
Grado C: 50%	<ul style="list-style-type: none"> • Toma decisiones o actúa sin necesidad de consulta y a pesar del desacuerdo de otros. • Actúa con confianza en sí mismo incluso fuera de su autoridad formal.
Grado D: 25%	<ul style="list-style-type: none"> • Trabaja de manera autónoma sin requerir supervisión y muestra confianza en sí mismo en situaciones laborales.

➤ **Aprendizaje Continuo:**

Grado A: 100%	<ul style="list-style-type: none"> • Es reconocido como un experto en su especialidad tanto a nivel local como internacional. • Actúa como un agente de cambio al compartir activamente conocimientos y experiencias.
Grado B: 75%	<ul style="list-style-type: none"> • Participa activamente en la comunidad local como un referente y resuelve problemas de otras áreas. • Contribuye al cuerpo de conocimiento escribiendo y compartiendo investigaciones y trabajos.
Grado C: 50%	<ul style="list-style-type: none"> • Se esfuerza por adquirir nuevas habilidades y conocimientos de manera proactiva. • Busca y analiza información relevante para planificar acciones futuras.
Grado D: 25%	<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene su formación técnica, pero solo busca información cuando es estrictamente necesaria y lee manuales o libros para mejorar conocimientos básicos.

1.2.3 Niveles Iniciales

➤ **Capacidad para aprender:**

Grado A: 100%	<ul style="list-style-type: none">• Constantemente busca oportunidades para aprender y se convierte en un referente en sus áreas de actuación debido a su disposición constante para el aprendizaje.• Incorpora de manera efectiva nuevos modelos cognitivos y perspectivas para interpretar la realidad.
Grado B: 75%	<ul style="list-style-type: none">• Tiene una excelente capacidad para aprender y adopta nuevos modelos cognitivos y enfoques de manera regular.• Aprende no solo a través de actividades estructuradas de aprendizaje, como el estudio formal, sino también observando y practicando con personas con más experiencia.
Grado C: 50%	<ul style="list-style-type: none">• Aprende nuevos conceptos y modelos siguiendo las instrucciones proporcionadas.• Adquiere nuevos conocimientos y habilidades, pero no necesariamente busca activamente oportunidades de aprendizaje por sí mismo.
Grado D: 25%	<ul style="list-style-type: none">• Tiene una capacidad limitada para aprender y se adhiere principalmente a los contenidos proporcionados sin buscar oportunidades adicionales de aprendizaje.

➤ **Habilidad analítica:**

Grado A: 100%	<ul style="list-style-type: none">• Realiza análisis lógicos profundos y es capaz de identificar problemas y coordinar datos relevantes de manera sobresaliente.• Excelente habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros, estadísticos y otros, estableciendo conexiones relevantes entre datos numéricos.
Grado B: 75%	<ul style="list-style-type: none">• Realiza análisis lógicos efectivos y puede identificar problemas y coordinar datos relevantes de manera sólida.• Tiene una gran capacidad para analizar, organizar y presentar datos, y establece conexiones significativas entre datos numéricos.
Grado C: 50%	<ul style="list-style-type: none">• Realiza análisis y puede identificar problemas, aunque su habilidad para coordinar datos relevantes puede ser básica.• Cumple con tareas analíticas y de organización, pero su enfoque puede ser menos profundo que el de los grados superiores.
Grado D: 25%	<ul style="list-style-type: none">• Tiene una capacidad limitada para el análisis y la identificación de problemas, y su coordinación de datos es insuficiente.

➤ **Iniciativa – Autonomía:**

Grado A: 100%	<ul style="list-style-type: none">• Actúa rápidamente para resolver pequeñas dificultades y problemas cotidianos sin necesidad de consultar con superiores.• Es proactivo en la identificación y propuesta de mejoras, incluso cuando no hay un problema concreto que resolver.
--------------------------	--

Grado B: 75%	<ul style="list-style-type: none"> • Actúa para resolver problemas cotidianos y en ocasiones propone mejoras. • Es capaz de tomar la iniciativa para abordar situaciones problemáticas sin requerir una dirección constante.
Grado C: 50%	<ul style="list-style-type: none"> • Puede abordar pequeñas dificultades y problemas cotidianos, pero su iniciativa puede ser más reactiva que proactiva. • Actúa en función de las necesidades y puede proponer mejoras en situaciones concretas.
Grado D: 25%	<ul style="list-style-type: none"> • Muestra una predisposición limitada para la acción y tiende a esperar orientación y dirección en la resolución de problemas cotidianos.

➤ **Modalidades de contacto:**

Grado A: 100%	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza preguntas perspicaces que abordan el núcleo de un problema. • Comunica temas complejos de manera clara y precisa. • Participa activamente en las discusiones, aportando con interés y honestidad. • Valora las contribuciones de los demás y demuestra interés genuino en personas, eventos e ideas.
Grado B: 75%	<ul style="list-style-type: none"> • Expresa opiniones con claridad y precisión, fomentando el intercambio de información e ideas. • Es abierto y receptivo a los consejos y puntos de vista de los demás. • Comunica eficazmente, aunque puede carecer de la profundidad de los Grados A.
Grado C: 50%	<ul style="list-style-type: none"> • Escucha activamente y muestra interés en las perspectivas de los demás. • Realiza preguntas constructivas para comprender mejor los temas y las opiniones de los demás. • Aunque no destaque en la comunicación, se esfuerza por ser un oyente atento.
Grado D: 25%	<ul style="list-style-type: none"> • Sus mensajes a menudo no se transmiten ni comprenden con claridad. • Puede tener dificultades para comunicarse de manera efectiva y no contribuye significativamente a las conversaciones.

➤ **Tolerancia a la presión:**

Grado A: 100%	<ul style="list-style-type: none"> • Logra sus objetivos incluso en situaciones de alta presión, como restricciones de tiempo, obstáculos imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. • Mantiene un alto desempeño en situaciones de máxima exigencia.
Grado B: 75%	<ul style="list-style-type: none"> • Suele alcanzar sus objetivos a pesar de la presión, y su desempeño se mantiene en niveles altos en situaciones desafiantes.
Grado C: 50%	<ul style="list-style-type: none"> • Alcanza sus objetivos, pero su desempeño puede verse afectado en situaciones de alta presión. • Aunque puede lidiar con la presión, su rendimiento no es tan constante como el de los Grados superiores.
Grado D: 25%	<ul style="list-style-type: none"> • Su rendimiento se deteriora significativamente en situaciones de alta presión, ya sea debido a restricciones de tiempo, desacuerdos, oposición u obstáculos inesperados.

➤ **Orientación al cliente interno y externo:**

Grado A: 100%	<ul style="list-style-type: none"> • Genera y satisface las necesidades del cliente, fomentando la fidelización. • Gana la confianza de los clientes, quienes reconocen su valor agregado y lo recomiendan. • Actúa de manera proactiva para atender rápidamente a los clientes con cortesía y precisión. • Muestra un profundo interés en conocer las necesidades y perspectivas exactas del cliente.
Grado B: 75%	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica y anticipa las necesidades del cliente, ofreciendo soluciones personalizadas. • Responde rápidamente a las solicitudes de los clientes y diagnostica con precisión sus necesidades. • Aunque no llega al nivel de excelencia del Grado A, demuestra un sólido enfoque en el cliente.
Grado C: 50%	<ul style="list-style-type: none"> • Responde a las solicitudes de los clientes siguiendo respuestas estándar. • Aunque puede atender rápidamente a los clientes, carece de la cortesía y la atención personalizada del Grado B.
Grado D: 25%	<ul style="list-style-type: none"> • Provoca quejas y puede perder clientes debido a su falta de voluntad para atender rápidamente o satisfacer las necesidades del cliente.

➤ **Trabajo en equipo:**

Grado A: 100%	<ul style="list-style-type: none"> • Fomenta y promueve la comunicación efectiva en el equipo. • Actúa como modelo a seguir en su área, demostrando un alto nivel de comprensión y compromiso grupal. • Tiene la habilidad de identificar, interpretar y expresar con claridad los hechos, problemas y opiniones dentro del equipo.
Grado B: 75%	<ul style="list-style-type: none"> • Es capaz de integrar eficazmente diferentes estilos y habilidades en el equipo para mejorar el rendimiento y el entusiasmo. • Ayuda al equipo a mantener el enfoque en los objetivos comunes. • Brinda apoyo y aliento a las actividades en equipo de los miembros.
Grado C: 50%	<ul style="list-style-type: none"> • Comparte información de manera efectiva y trabaja de manera cooperativa con el equipo. • Muestra flexibilidad y sensibilidad en la interacción con los miembros del equipo. • Contribuye a la integración de nuevos miembros al equipo al discutir sus roles y funciones.
Grado D: 25%	<ul style="list-style-type: none"> • A menudo coloca sus objetivos personales por encima de los del equipo, lo que puede tener un impacto negativo en la colaboración y el logro de objetivos comunes.

➤ **Búsqueda de información:**

Grado A: 100%	<ul style="list-style-type: none"> • Muestra una búsqueda constante de información, incluso a diario. • Fomenta que otros también recojan información y se la proporcionen. • Va más allá de las preguntas rutinarias y busca información de diversas fuentes.
--------------------------	---

Grado B: 75%	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza un trabajo sistemático para obtener la máxima información posible en un período determinado. • Utiliza una variedad de fuentes, como periódicos, revistas, bases de datos y estudios de mercado, para obtener información relevante. • No se limita a las fuentes obvias y busca información de manera proactiva.
Grado C: 50%	<ul style="list-style-type: none"> • Aborda personalmente la búsqueda de información cuando no es lo habitual. • Hace preguntas a personas cercanas a una situación o problema para aclararlo. • Recurre a personas no directamente involucradas en la situación para obtener información adicional.
Grado D: 25%	<ul style="list-style-type: none"> • A veces hace preguntas directas incluso a personas ausentes o que supuestamente conocen la situación. • Depende en gran medida de la información disponible y rara vez busca información adicional de fuentes externas.

➤ **Flexibilidad:**

Grado A: 100%	<ul style="list-style-type: none"> • Modifica sus objetivos o acciones rápidamente en respuesta a cambios organizativos o de prioridad. • Acepta de manera positiva los cambios en la estrategia de negocios o proyectos de la organización o sus superiores.
Grado B: 75%	<ul style="list-style-type: none"> • Adapta su comportamiento y enfoque según la situación o las personas involucradas, con el propósito de mejorar la calidad de la tarea o del proceso. • No busca acomodarse, sino que busca beneficios en la adaptación.
Grado C: 50%	<ul style="list-style-type: none"> • Aplica normas o procedimientos adecuados para la situación, lo que le permite alcanzar los objetivos globales de su grupo y de la organización.
Grado D: 25%	<ul style="list-style-type: none"> • Acepta diferentes puntos de vista, reconociendo su validez y muestra disposición para cambiar de opinión ante nuevos argumentos o evidencias, aunque esto no sea su comportamiento habitual.

➤ **Confianza en sí mismo:**

Grado A: 100%	<ul style="list-style-type: none"> • Aborda desafíos extremadamente difíciles y arriesgados con firmeza y convicción. • Se ofrece voluntariamente para misiones que representan un gran desafío. • Disfruta asumiendo responsabilidades que lo desafían y lo llevan fuera de su zona de confort.
Grado B: 75%	<ul style="list-style-type: none"> • Busca activamente nuevas responsabilidades y oportunidades. • Expresa sus desacuerdos de manera segura y clara cuando no está de acuerdo con superiores, clientes o personas en una posición superior. • Tiene confianza en su capacidad para tomar decisiones y presentar sus puntos de vista de manera efectiva.

Grado C: 50%	<ul style="list-style-type: none"> • Toma decisiones o actúa sin la necesidad de consultar o a pesar de la oposición manifestada por colegas o subordinados. • En ocasiones, actúa fuera de su autoridad formal asumiendo riesgos. • Demuestra un alto nivel de confianza en su capacidad para tomar decisiones y asumir la responsabilidad de sus acciones.
Grado D: 25%	<ul style="list-style-type: none"> • Trabaja de manera autónoma sin necesitar una supervisión constante. • Siempre parece seguro de sí mismo en su enfoque y acciones, aunque esto no necesariamente se traduce en un comportamiento efectivo.

➤ **Desarrollo de relaciones:**

Grado A: 100%	<ul style="list-style-type: none"> • Planifica y cultiva redes de relaciones con clientes, colegas y compañeros de trabajo. • Utiliza sus redes de relaciones para mantenerse informado y busca oportunidades de negocios que puedan ser beneficiosas para la organización.
Grado B: 75%	<ul style="list-style-type: none"> • Muestra un fuerte interés y motivación para ampliar sus redes de relaciones. • Busca constantemente establecer conexiones con personas que compartan intereses comunes. • Reconoce la importancia de las relaciones en su entorno laboral y se esfuerza por mantener una red de contactos efectiva.
Grado C: 50%	<ul style="list-style-type: none"> • Establece y mantiene relaciones cordiales con un amplio círculo de amigos y conocidos. • Utiliza sus relaciones personales para mejorar el desempeño en las tareas de las que es responsable.
Grado D: 25%	<ul style="list-style-type: none"> • Se relaciona de manera informal y general con las personas en conversaciones que a menudo incluyen temas personales como la familia, el deporte y la actualidad. • Su enfoque en las relaciones puede ser más casual y menos estratégico en comparación con los grados superiores.

1.3 Diccionario de Preguntas basado en las Competencias para Selección de personal

Un diccionario de preguntas según Marta Alles es una herramienta que recoge una serie de preguntas diseñadas para evaluar competencias específicas en candidatos durante el proceso de selección de personal. La metodología de Marta Alles se centra en identificar y medir habilidades clave y competencias relevantes para un puesto de trabajo.

El objetivo de utilizar este diccionario de preguntas es mejorar la objetividad y la consistencia en las entrevistas de selección, permitiendo a los entrevistadores hacer preguntas específicas que ayuden a evaluar las competencias clave requeridas para el puesto. Esto facilita la toma de decisiones de contratación basadas en evidencia y en la adecuación de las habilidades de los candidatos al trabajo en cuestión.

COMPETENCIAS CARDINALES	PREGUNTAS SUGERIDAS
HONESTIDAD	¿Cómo protege la información confidencial en el trabajo?
	¿Cómo demuestra su honestidad en su día a día laboral?
	¿Cumple con los requisitos de experiencia para este puesto?
	¿Cuál es su experiencia previa en el campo de las finanzas y contabilidad?
RESPONSABILIDAD	¿Qué significa la responsabilidad en el trabajo para usted?
	¿Puede dar un ejemplo de cómo ha demostrado responsabilidad en su empleo anterior?
	¿Cómo afronta situaciones en las que debe asumir la responsabilidad de un error o problema en el trabajo?
	¿Cómo administra su tiempo para cumplir con múltiples responsabilidades de manera eficaz?
RESPECTO	¿Cómo define usted el respeto en el lugar de trabajo y por qué considera que es importante?
	¿Cómo trata a sus colegas y superiores para fomentar un ambiente de trabajo respetuoso y colaborativo?

	<p>¿Cómo manejaría una situación en la que se encontrara en desacuerdo con un colega o superior en el trabajo sin comprometer el respeto mutuo?</p> <p>¿Cómo manejaría una situación en la que presenciara un comportamiento irrespetuoso en el lugar de trabajo?</p>
VOCACION DE SERVICIO	<p>¿Qué lo inspira a brindar un servicio integral e incondicional a la Cooperativa y a sus compañeros de trabajo?</p> <p>¿Puede compartir una experiencia en la que haya trabajado en equipo y haya demostrado su vocación de servicio de manera efectiva?</p> <p>¿Qué situaciones específicas en el trabajo le hacen sentir que está sirviendo de manera integral?</p> <p>¿Cómo se asegura de que sus acciones reflejen su compromiso con la vocación de servicio incluso cuando no hay supervisión directa?</p>
SOLIDARIDAD	<p>¿Cómo definirías la solidaridad en el entorno laboral y por qué crees que es importante para un equipo de trabajo?</p> <p>¿Cómo crees que la solidaridad puede impactar positivamente en la productividad y el desempeño en un equipo de trabajo?</p> <p>¿Puedes describir una situación en la que hayas mantenido la solidaridad sin evadir un conflicto que necesitaba ser abordado?</p> <p>¿Cómo promueves la solidaridad y la empatía en tu entorno laboral para crear un ambiente de trabajo saludable y productivo?</p>
ORIENTACION AL LOGRO	<p>¿Qué significa para ti tener orientación al logro en el trabajo?</p> <p>¿Cómo tomas decisiones rápidas cuando es necesario cumplir con los objetivos?</p> <p>¿Puedes compartir una experiencia en la que hayas superado obstáculos para lograr un objetivo importante?</p> <p>¿Qué haces para impulsar mejoras continuas en tu trabajo y superar a la competencia?</p>
CALIDAD EN EL TRABAJO	<p>¿Cuál ha sido el proyecto más desafiante en el que has trabajado y cómo garantizaste que se entregara con la máxima calidad?</p>

	<p>¿Cuál es tu enfoque para recibir y aplicar retroalimentación constructiva para mejorar continuamente la calidad de tu trabajo?</p> <p>¿Cómo te aseguras de que tus conocimientos y habilidades estén actualizados y alineados con las mejores prácticas de la institución??</p> <p>¿Cómo te organizas y estableces prioridades para garantizar que el tiempo y los recursos se utilicen de manera eficiente para lograr la excelencia en tu trabajo?</p>
TRABAJO EN EQUIPO	<p>¿Cuál es tu enfoque para delegar responsabilidades de manera efectiva dentro de un equipo?</p> <p>¿Cómo evalúas el éxito del trabajo en equipo y qué medidas tomas para mejorar la dinámica del equipo si es necesario?</p> <p>¿Cómo te aseguras de llegar a acuerdos y generar diálogos constructivos cuando surgen conflictos en el trabajo en equipo?</p> <p>¿Cómo fomentas la colaboración y la comunicación efectiva en tu equipo de trabajo?</p>
TOMA DE DECISIONES	<p>¿Cómo te aseguras de que las decisiones que tomas estén alineadas con la misión y visión de la organización?</p> <p>¿Cómo manejas situaciones en las que debes tomar decisiones bajo presión o con información limitada?</p> <p>¿Cómo promueves un ambiente de trabajo en el que se fomente la toma de decisiones efectiva y responsable entre los miembros del equipo?</p> <p>¿Qué medidas tomas para evaluar el impacto de tus decisiones a corto y largo plazo en la Cooperativa?</p> <p>¿Qué medidas tomas para asegurarte de que tu temperamento no afecte negativamente las relaciones con tus colegas o la productividad en el trabajo?</p> <p>¿Cómo promueves la fortaleza y la prudencia en tu equipo de trabajo para enfrentar obstáculos y desafíos?</p>
INTEGRIDAD	<p>¿Cómo comunicas tus intenciones, ideas y sentimientos de manera abierta y directa en el entorno laboral?</p>

	¿Cuál es tu enfoque para actuar con honestidad y coherencia en todas tus interacciones profesionales?
	¿Puedes compartir una experiencia en la que hayas tenido que mantener tus principios éticos en medio de una negociación difícil con partes externas?
	¿Qué medidas tomas para asegurarte de que la integridad sea un aspecto fundamental en tu desempeño laboral y en la cultura de la empresa?

Nota: Fuente: Elaboración propia

COMPETENCIAS ESPECIFICAS	PREGUNTAS SUGERIDAS
NIVEL EJECUTIVO	
LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES	¿Cuál es tu enfoque para establecer metas y objetivos claros para tu equipo de trabajo?
	¿Cómo abordan las diferencias de opinión o conflictos dentro de tu equipo al tomar decisiones importantes?
	¿Qué medidas tomas para asegurarte de que todos los miembros de tu equipo se sientan valorados y escuchados?
	¿Cómo te aseguras de que tu equipo esté alineado con la visión y los valores de la empresa mientras toman decisiones y trabajan en conjunto?
ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	¿Cuál es tu proceso para mantenerte actualizado sobre las tendencias y cambios relevantes en tu industria?
	¿Cómo gestionas el estrés y la incertidumbre que a menudo acompañan a los cambios en el entorno laboral?
	¿Cómo mantienes un equilibrio entre la estabilidad y la adaptabilidad en tu enfoque hacia el trabajo?

	¿Puedes compartir una situación en la que influiste positivamente en el equipo para que se adaptara con éxito a un cambio importante?
CALIDAD DEL TRABAJO	¿Cómo compartes tus conocimientos y experiencia con tus colegas o compañeros de equipo para elevar la calidad general del trabajo?
	¿Cuál es tu proceso para analizar y resolver problemas técnicos o desafíos complejos en tu área de trabajo?
	¿Cómo evalúas y mides la calidad del trabajo en tu rol actual y qué acciones tomas para mejorarla?
	¿Cómo manejas las situaciones en las que los plazos son ajustados pero la calidad del trabajo es esencial?
CAPACIDAD DE PLANIFICACION Y DE ORGANIZACIÓN	¿Qué herramientas o técnicas utilizas para hacer un seguimiento efectivo del progreso de tus tareas o proyectos?
	¿Puedes mencionar una situación en la que tu habilidad para planificar y organizar fue especialmente valiosa para tu equipo o empresa?
	¿Cómo gestionas las interrupciones o cambios no planificados en tu agenda diaria?
	¿Qué pasos tomas para asegurarte de que los proyectos se completan de manera eficiente y dentro del presupuesto?
COMUNICACIÓN Y MODALIDADES DE CONTACTO	¿Cómo describirías tu estilo de comunicación y cómo crees que impacta en tu efectividad en el trabajo?
	¿Cómo te aseguras de que las personas con las que trabajas tengan acceso a la información relevante cuando la necesitan?
	¿Cómo manejas las situaciones en las que hay malentendidos o falta de claridad en la comunicación?
	¿Cuál es tu enfoque para comunicarte con colegas o clientes en situaciones de conflicto o desacuerdo?
PENSAMIENTO ESTRATEGICO	¿Qué medidas tomas para fomentar la innovación y la creatividad en tu enfoque estratégico?

	<p>¿Puedes compartir una situación en la que tu capacidad de pensamiento estratégico fue esencial para el éxito de un proyecto o iniciativa?</p>
	<p>¿Cómo involucras a tu equipo o colegas en la formulación y ejecución de estrategias en el lugar de trabajo?</p>
	<p>¿Cómo te aseguras de que las estrategias que desarrollas estén alineadas con la visión y los objetivos de la organización?</p>
DESARROLLO DEL EQUIPO	<p>¿Cómo abordan las diferencias de personalidad o conflictos dentro de un equipo para promover la cohesión y la colaboración?</p>
	<p>¿Qué medidas tomas para asegurarte de que los miembros del equipo estén comprometidos y motivados para alcanzar los objetivos?</p>
	<p>¿Cuál ha sido tu experiencia en la retención de talento y la reducción de la rotación de personal en tu equipo?</p>
	<p>¿Cómo evalúas el rendimiento y el desarrollo individual de los miembros del equipo y qué acciones tomas para mejorarlos?</p>
EMPOWERMENT	<p>¿Cuál es tu enfoque para construir relaciones interpersonales sólidas y fomentar un ambiente de trabajo colaborativo?</p>
	<p>¿Qué medidas tomas para asegurarte de que los miembros del equipo estén comprometidos y motivados para alcanzar los objetivos?</p>
	<p>¿Puedes compartir una experiencia en la que hayas logrado generar adhesión y fidelidad dentro de tu equipo?</p>
	<p>¿Qué estrategias utilizas para promover la capacitación y el desarrollo continuo de los miembros del equipo?</p>
FLEXIBILIDAD	<p>¿Qué medidas tomas para promover un ambiente de trabajo que fomente la adaptación y la flexibilidad entre los miembros del equipo?</p>
	<p>¿Cómo manejas los conflictos o desacuerdos en el equipo cuando se presentan opiniones divergentes?</p>

	<p>¿Cómo te mantienes actualizado sobre las tendencias y cambios en tu industria para ajustar tu enfoque y estrategias de manera efectiva?</p>
	<p>¿Cuál es tu enfoque para adaptar tus métodos o procesos de trabajo a medida que cambian las necesidades de la organización?</p>
INICIATIVA	<p>¿Cómo defines la iniciativa en el entorno laboral y por qué crees que es importante?</p>
	<p>¿Qué medidas tomas para contribuir al logro de los objetivos de la empresa más allá de tus responsabilidades inmediatas?</p>
	<p>¿Cómo te aseguras de estar al tanto de nuevas oportunidades en tu campo o industria y cómo las aprovechas?</p>
	<p>¿Cómo evalúas y mides tu propia iniciativa en el entorno laboral y qué acciones tomas para mejorarla continuamente?</p>
INTEGRIDAD	<p>¿Cuál es tu enfoque para comunicar tus intenciones y valores de manera abierta y directa en el entorno laboral?</p>
	<p>¿Cómo manejas las situaciones éticamente difíciles, como la negociación con agentes externos, para asegurarte de actuar con honestidad?</p>
	<p>¿Cuál es tu enfoque para lidiar con situaciones en las que otros pueden estar actuando de manera éticamente cuestionable en el lugar de trabajo?</p>
	<p>¿Cómo evalúas y mides la integridad en tu rol actual y qué acciones tomas para fortalecerla continuamente?</p>
LIDERAZGO	<p>¿Cómo fomentas la comunicación efectiva y la retroalimentación entre los miembros de tu equipo</p>
	<p>¿Cómo motivas y inspiras a tus colaboradores para que den lo mejor de sí mismos y se sientan comprometidos con los objetivos del equipo?</p>
	<p>¿Cómo manejas el cambio y la adaptación en tu rol de liderazgo para asegurar la competitividad a largo plazo de tu equipo u organización?</p>

	¿Cómo evalúas el rendimiento de tu equipo y qué acciones tomas para mejorar el desempeño cuando es necesario?
ORIENTACION A LOS RESULTADOS	¿Cuál es tu enfoque para establecer y alcanzar metas y objetivos específicos en tu rol?
	¿Qué medidas tomas para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando es necesario tomar decisiones importantes?
	¿Cómo manejas los obstáculos o desafíos que surgen en el camino hacia la consecución de resultados?
	¿Cuál ha sido tu contribución más significativa en términos de mejora de resultados en tu trabajo anterior?
ORIENTACION AL CLIENTES	¿Cuál es tu enfoque para comprender las necesidades y expectativas de los clientes y cómo las utilizas para mejorar la calidad de los productos o servicios?
	¿Qué medidas tomas para anticipar y abordar las necesidades cambiantes de los clientes en tu organización?
	¿Cómo gestionas situaciones en las que los clientes pueden estar insatisfechos o enfrentar desafíos con los productos o servicios?
	¿Cómo evalúas y mides la satisfacción del cliente en tu rol actual y qué acciones tomas para mejorar continuamente tu orientación al cliente?
PERSEVERENCI A	¿Cuál es tu enfoque para mantener el compromiso y la constancia cuando te enfrentas a desafíos o contratiempos en el trabajo?
	¿Cómo te aseguras de cumplir con los plazos y metas establecidas, incluso cuando las tareas son difíciles o requieren un esfuerzo adicional?
	¿Qué estrategias utilizas para mantener la motivación y el enfoque a largo plazo en proyectos que pueden llevar tiempo en completarse?
	¿Cómo consideras que la perseverancia contribuye al éxito en tu campo o industria y qué consejos darías a otros profesionales para desarrollar esta cualidad?

Nota: Fuente: Elaboración propia

COMPETENCIAS ESPECIFICAS	PREGUNTAS SUGERIDAS
NIVEL INTERMEDIO	
CAPACIDAD DE PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN	¿Puedes proporcionar ejemplos de situaciones en las que hayas planificado y organizado eficazmente proyectos o tareas en tu trabajo anterior?
	¿Cómo determinas los recursos necesarios para llevar a cabo un proyecto y cómo garantizas que se asignen de manera adecuada?
	¿Cómo utilizas mecanismos de seguimiento y verificación para evaluar el progreso y la calidad del trabajo en tu equipo o área?
	¿Cómo gestionas las situaciones en las que debes lidiar con múltiples tareas o proyectos concurrentes y garantizar que todos avancen de manera eficiente?
ORIENTACION DE RESULTADOS	¿Cuál es tu enfoque para mejorar y mantener altos niveles de rendimiento en tu rol actual?
	¿Qué medidas tomas para garantizar que tú y tu equipo estén constantemente enfocados en el logro de resultados?
	¿Cómo manejas las situaciones en las que los resultados no cumplen con las expectativas y qué acciones tomas para remediar la situación?
	¿Cómo evalúas y mides tu propia orientación a los resultados en el entorno laboral y qué acciones tomas para mejorarla continuamente?
ORIENTACION AL CLIENTE	¿Cómo te aseguras de mantener una comunicación efectiva con los clientes para garantizar su satisfacción y fidelidad?
	¿Qué medidas tomas para anticipar y abordar las necesidades cambiantes de los clientes en tu organización?
	¿Cómo manejas situaciones en las que los clientes están insatisfechos o enfrentan desafíos con los productos o servicios?

	¿Puedes proporcionar ejemplos concretos de situaciones en las que hayas demostrado una fuerte orientación al cliente en tu trabajo anterior?
COLABORACION	¿Qué medidas tomas para promover un ambiente de trabajo en el que la colaboración sea valorada y fomentada?
	¿Cómo te aseguras de que las expectativas y roles de los miembros del equipo estén claros cuando trabajas en colaboración?
	¿Cuál ha sido tu contribución más significativa en términos de mejorar la colaboración entre equipos o departamentos en tu trabajo anterior?
	¿Cómo evalúas y mides tu propia capacidad de colaboración en el entorno laboral y qué acciones tomas para mejorarla continuamente?
COMUNICACIÓN	¿Cuál es tu enfoque para escuchar activamente a tus colegas y comprender sus perspectivas y preocupaciones?
	¿Cómo manejas situaciones en las que se producen malentendidos o conflictos de comunicación en el equipo de trabajo?
	¿Cuál ha sido tu contribución más destacada en términos de mejorar la comunicación dentro de tu equipo o departamento en tu trabajo anterior?
	¿Cómo evalúas y mides tu propia capacidad de comunicación en el entorno laboral y qué acciones tomas para mejorarla continuamente?
APRENDIZAJE CONTINUO	¿Cuál es tu enfoque para identificar fuentes de información útil y recursos de aprendizaje en tu campo o industria?
	¿Cómo compartes el conocimiento y la experiencia que has adquirido con tus colegas o compañeros de trabajo para beneficio mutuo?
	¿Puedes compartir una experiencia en la que tu disposición al aprendizaje continuo te permitió resolver con éxito una situación de negocios o abordar un desafío laboral?

	<p>¿Cómo evalúas y mides tu propio progreso en el aprendizaje continuo y qué acciones tomas para mantener tu desarrollo profesional a lo largo del tiempo?</p>
INICIATIVA	<p>¿Cuál es tu enfoque para identificar oportunidades de mejora en tu rol actual y cómo las abordan sin necesidad de un requerimiento externo?</p>
	<p>¿Puedes compartir una experiencia en la que tu iniciativa condujo directamente a mejoras significativas en los resultados o la eficiencia en tu trabajo?</p>
	<p>¿Cuál ha sido tu contribución más destacada en términos de impulsar la iniciativa y el cambio en tu trabajo anterior?</p>
	<p>¿Qué consejos darías a otros profesionales que deseen desarrollar su capacidad de iniciativa en el trabajo?</p>
TRABAJO EN EQUIPO	<p>¿Cómo defines la capacidad de trabajo en equipo en el entorno laboral y por qué consideras que es importante para el éxito de un proyecto o una organización?</p>
	<p>¿Cuál es tu enfoque para construir relaciones de trabajo sólidas y armoniosas con tus colegas en un equipo?</p>
	<p>¿Puedes compartir una experiencia en la que tu capacidad de trabajo en equipo fue fundamental para superar desafíos o alcanzar un resultado exitoso?</p>
	<p>¿Cómo manejas situaciones en las que surgen conflictos o desacuerdos en un equipo de trabajo, y qué estrategias utilizas para resolverlos?</p>
ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	<p>¿Cómo te aseguras de mantener una mentalidad abierta y receptiva a la nueva información o a las dificultades que puedan surgir?</p>
	<p>¿Qué medidas tomas para ayudar a tu equipo a adaptarse eficazmente a los cambios en la organización o en los proyectos?</p>
	<p>¿Puedes compartir una experiencia en la que tu adaptabilidad al cambio fue fundamental para superar obstáculos o alcanzar un objetivo en el trabajo?</p>

	¿Cuál ha sido tu contribución más destacada en términos de facilitar la adaptación al cambio en tu trabajo anterior?
TEMPLE	¿Qué medidas tomas para ayudar a ti mismo y a tu equipo a superar obstáculos y aprender de las experiencias negativas?
	¿Cómo manejas el estrés o la presión en el trabajo y qué estrategias utilizas para mantener tu bienestar emocional?
	¿Qué recursos o apoyo buscas cuando enfrentas desafíos importantes en el trabajo y cómo contribuyen a tu resiliencia?
	¿Cómo evalúas y mides tu propia resiliencia en el entorno laboral y qué acciones tomas para mejorarla continuamente?
INTEGRIDAD	¿Cuál es tu enfoque para comunicar abierta y directamente tus intenciones, ideas y sentimientos en situaciones laborales?
	¿Cómo te aseguras de mantener una actitud honesta y ética incluso en negociaciones difíciles o desafiantes con partes externas a la organización?
	¿Puedes compartir una experiencia en la que tu integridad fue fundamental para tomar una decisión ética o abordar un dilema moral en el trabajo?
	¿Qué estrategias utilizas para comunicar tus valores y principios éticos a tus colegas y contribuir a una cultura de integridad en tu equipo?

Nota: Fuente: Elaboración propia

COMPETENCIAS ESPECIFICAS	PREGUNTAS SUGERIDAS
NIVEL INICIAL	
CAPACIDAD PARA APRENDER	¿Qué medidas tomas para mantener una mentalidad de aprendizaje y estar al tanto de las últimas tendencias y avances en tu campo?
	¿Cómo manejas las situaciones en las que enfrentas desafíos o tareas que requieren conocimientos o habilidades que no posees en ese momento?
	¿Cuál ha sido tu contribución más destacada en términos de fomentar una cultura de aprendizaje en tu equipo o departamento en tu trabajo anterior?
	¿Qué estrategias empleas para compartir el conocimiento adquirido con tus colegas y contribuir al aprendizaje en equipo?
CAPACIDAD ANALITICA	¿Qué herramientas o métodos utilizas para mejorar tus habilidades analíticas y tu capacidad para tomar decisiones informadas?
	¿Qué estrategias empleas para comunicar tus análisis y conclusiones de manera clara y efectiva a tus colegas o superiores?
	¿Cómo evalúas y mides tu propia habilidad analítica en el entorno laboral y qué acciones tomas para mejorarla continuamente?
	¿Qué iniciativas has tomado para mejorar tus habilidades analíticas en el último año, y cómo han beneficiado a tu desempeño laboral?
INICIATIVA-AUTONOMIA	¿Cómo te aseguras de proponer mejoras o soluciones incluso cuando no hay un problema concreto que deba ser solucionado?
	¿Qué medidas tomas para evitar que los problemas de importancia menor se agraven debido a la falta de acción o iniciativa?
	¿Cómo manejas las situaciones en las que necesitas tomar decisiones rápidas sin tiempo para consultar con superiores o colegas?
	¿Qué estrategias utilizas para fomentar un ambiente de trabajo en el que se aliente la iniciativa y la sugerencia de mejoras por parte de los empleados?

MODALIDAD DE CONTACTO	¿Puedes mencionar un ejemplo en el que tu habilidad de comunicación clara haya sido crucial en la resolución de un problema o conflicto en el trabajo?
	¿Cómo manejas las diferencias de comunicación entre miembros de tu equipo o con colaboradores de diferentes departamentos?
	¿Cómo te adaptas a las preferencias de comunicación de diferentes personas en el trabajo, como la comunicación escrita o verbal?
	¿Qué medidas tomas para mantener una comunicación abierta y transparente con tus superiores y subordinados?
ORIENTACION DEL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	¿Qué estrategias utilizas para mantener una comunicación abierta y efectiva con los clientes y garantizar su satisfacción?
	¿Cómo evalúas y mides tu propia orientación al cliente en el entorno laboral y qué acciones tomas para mejorarla continuamente?
	¿Cuál ha sido tu contribución más destacada en términos de mejorar la orientación al cliente en tu equipo o departamento en tu trabajo anterior?
	¿Cómo manejas situaciones en las que debes equilibrar las necesidades de múltiples clientes internos o externos con intereses a veces conflictivos?
TOLERANCIA A LA PRESION	¿Cómo manejas las situaciones en las que debes trabajar en un entorno diverso y multicultural, donde las perspectivas pueden ser muy diferentes?
	¿Puedes compartir una experiencia en la que tu habilidad para responder y trabajar con alto desempeño fue fundamental para superar un desafío en el trabajo?
	¿Qué medidas tomas para garantizar que las situaciones de alta presión no afecten negativamente tu salud o bienestar?
	¿Qué estrategias utilizas para gestionar el estrés en situaciones de alta presión en el trabajo?
TRABAJO EN EQUIPO	¿Cómo te adaptas a diferentes dinámicas de equipo y contribuyes a un ambiente de trabajo colaborativo?

	<p>¿Cuál ha sido tu contribución más destacada en términos de mejorar la dinámica de trabajo en equipo en tu equipo o departamento en tu trabajo anterior?</p>
	<p>¿Cuál es tu enfoque para fomentar una buena relación interpersonal y una comunicación efectiva en un equipo de trabajo?</p>
	<p>¿Qué estrategias utilizas para asegurarte de que todas las contribuciones y perspectivas dentro del equipo se valoran y consideran en el proceso de toma de decisiones?</p>
FLEXIBILIDAD	<p>¿Cómo te aseguras de adaptar tu enfoque y estrategias cuando te enfrentas a cambios inesperados en el entorno de trabajo?</p>
	<p>¿Qué medidas tomas para promover la flexibilidad en tu equipo o departamento y fomentar la adaptación a nuevas circunstancias?</p>
	<p>¿Cómo manejas las situaciones en las que debes trabajar con personas o grupos diversos con diferentes perspectivas y enfoques?</p>
	<p>¿Cuál ha sido tu contribución más destacada en términos de promover la flexibilidad en tu equipo o departamento en tu trabajo anterior?</p>
CONFIANZA EN SI MISMO	<p>¿Cómo te preparas para abordar nuevos retos o tareas que están fuera de tu zona de confort y que requieren confianza en tus habilidades?</p>
	<p>¿Puedes compartir una experiencia en la que tu confianza en ti mismo fue fundamental para influir en el éxito de un proyecto o iniciativa en el trabajo?</p>
	<p>¿Qué estrategias utilizas para inspirar confianza en tu equipo o colegas en el entorno laboral?</p>
	<p>¿Cómo manejas las situaciones en las que enfrentas desafíos o críticas y cómo tu confianza en ti mismo te ayuda a superarlos?</p>
	<p>¿Cómo te aseguras de mantener una comunicación clara y efectiva en tus relaciones laborales?</p>

DESARROLLO DE RELACIONES	¿Cómo manejas las situaciones en las que debes establecer relaciones con personas que tienen opiniones o intereses divergentes?
	¿Cómo evalúas y mides tu propia habilidad de desarrollo de relaciones y qué acciones tomas para mejorarla continuamente?
	¿Puedes compartir una experiencia en la que tu habilidad de desarrollo de relaciones fue fundamental para lograr un objetivo o resolver un problema en el trabajo?

Nota: Fuente: Elaboración propia

Anexo 5

a. Perfil y funciones del cargo: Niveles Ejecutivos

	PERFIL Y FUNCIONES DEL CARGO			CÓDIGO DOCUMENTO :PF
	ÁREA: ADMINISTRATIVA	ELABORACIÓN: AGOSTO 1 DE 2023	VERSIÓN: 1	PAGINA 1 DE 1
I. DESCRIPCIÓN				
Nombre del cargo: Gerente General				
Área o departamento: Administrativa.				
Jefe inmediato: Consejo de administración				
Número de Personas bajo su cargo: 28 personas				
Nombres de los cargos bajo supervisión: Planta Operativa				
Misión/Objetivos del cargo: <ul style="list-style-type: none"> Lograr una gestión administrativa eficiente, cumpliendo eficazmente los objetivos y políticas dictadas por el Consejo de Administración. Planificar, coordinar, dirigir y supervisar la gestión de las operaciones de la Cooperativa, la administración y la toma de decisiones sobre los cambios que favorezcan el desarrollo de la Cooperativa, apoyándose en las políticas, normas y reglamentos de esta. 				
II. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES				
(Periodicidad: dada en D: Diaria, S: Semanal, Q: Quincenal, M: Mensual)				
	descripción de actividades	Periodicidad		
	Aplicación del marco legal: leyes fiscales, municipales y laborales.	D		
	Presentación de la situación económica financiera de la cooperativa.	M		
	Administración del recurso humano.	D		
	Mantener e implementar procedimientos técnicos contables.	D		
	Revisión del Balance General, Estado de Resultado, Flujo de Efectivo y Estado de Cambios en el Patrimonio.	Q		
	Aplicación del Manual de Control interno	D		
	Mantener control de inventario de mobiliario y equipo.	M		
	Mantener control de numerario en reserva.	S		
	Revisar el cuadro de mora mensual y dar su visto bueno	M		
	Control de los préstamos por pagar a otras instituciones	Q		
	Asegurar declaraciones de renta e IVA (pago a cuenta).	M		
	Atender delegado de Asesores para el Desarrollo, FEDECACES y funcionarios de INSAFOCOOP u otras instituciones	M		

Llevar el control, de la disponibilidad en banco y financieras.	Q
Revisar planillas de sueldo, ISSS y AFPs	Q
Revisar los pagos de impuestos fiscales y tasas municipales	Q
Revisar conciliaciones bancarias mensualmente.	M
Formulación de proyectos para presentarlos a otras instituciones	M
Elaboración de planes de trabajo operativos y presentarlos al Consejo.	M
Otras actividades afines o por delegación del Consejo de Administración	D

III. COMPETENCIAS

Competencias Genéricas o Cardinales:	
HONESTIDAD	CALIDAD DEL TRABAJO
RESPONSABILIDAD	TRABAJO EN EQUIPO
RESPECTO	TOMA DE DECISIONES
VOCACIÓN DE SERVICIO	TEMPLE
SOLIDARIDAD	INTEGRIDAD
PERSEVERANCIA	DESARROLLO DE LAS PERSONAS
ETICA	COCIENCIA ORGANIZACIONAL

Competencias Específicas:	Nivel	Indicador
LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES	A	100%
ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	A	100%
INICIATIVA	A	100%
INTEGRIDAD	A	100%
CALIDAD DE TRABAJO	A	100%
CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y DE ORGANIZACIÓN	A	100%
PENSAMIENTO ESTRATEGICO	A	100%
DESARROLLO DEL EQUIPO	A	100%
PERSEVERANCIA	A	100%
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	A	100%
ORIENTACION A LOS RESULTADOS	A	100%


IV. ESPECIFICACIONES DEL CARGO

Género: Indiferente

Educación: Técnico, lic. o ing. En áreas económicas o agronómicas.		
Edad: 29 en adelante		
Formación (idiomas, Informática):		
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos sólidos sobre cooperativismo y legislación cooperativa • Conocimientos de Leyes Bancarias • Conocimientos de Leyes tributarias • Conocimiento de análisis e interpretación de Estados Financieros • Normas Internacionales de Contabilidad y financieras • Administración y transacciones comerciales • En organización campesina • Dominio de leyes, estatutos, políticas y reglamentos de la Cooperativa. • Conocimiento sobre SGC ISO 9001:2015 		
Experiencia:		
<ul style="list-style-type: none"> • Preferentemente haber desempeñado algún cargo gerencial, como mínimo dos años. • Discrecionalidad en el manejo de información de la cooperativa. 		
V. CONDICIONES LABORALES		
<ul style="list-style-type: none"> • Horario de trabajo: lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m., con disponibilidad para trabajar horas extras cuando sea necesario. • Lugar de trabajo: Oficinas de la Cooperativa ACOASMI R.L. en Tecoluca, San Vicente. • Disponibilidad para viajar: Se requiere viajar ocasionalmente para reuniones con instituciones colaboradoras o gubernamentales. 		
Elaboro:	Reviso:	Aprobó:
Fecha: _ / _ /	Fecha: _ / _ /	Fecha: _ / _ /

Tabla 20: Perfil y Funciones del Cargo Gerente General


Fuente: Elaboración Propia

	PERFIL Y FUNCIONES DEL CARGO			CÓDIGO DOCUMENTO: PF														
	ÁREA: OPERATIVA	ELABORACIÓN: AGOSTO 1 DE 2023	VERSIÓN: 1	PAGINA 1 DE 1														
I. DESCRIPCIÓN																		
Nombre del cargo: Mercadólogo																		
Área o departamento: Operativa																		
Jefe inmediato: Gerente General																		
Número de Personas bajo su cargo: Ninguna																		
Nombres de los cargos bajo supervisión: Ninguna																		
Misión del cargo: Planificar y dirigir la política de la cooperativa en lo referente a los productos, precios y promociones para generar competitividad y rentabilidad.																		
II. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES																		
(Periodicidad: dada en D: Diaria, S: Semanal, Q: Quincenal, M: Mensual)																		
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">descripción de actividades</th> <th style="text-align: center;">Periodicidad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Diseñar brochure, hojas volantes, vallas publicitarias o cualquier otro documento de carácter promocional</td> <td style="text-align: center;">S</td> </tr> <tr> <td>Coordinar el lanzamiento de publicidad y promoción</td> <td style="text-align: center;">Q</td> </tr> <tr> <td>Dirigir y supervisar los estudios sobre cobertura, cuotas y distribución</td> <td style="text-align: center;">D</td> </tr> <tr> <td>Impartir charlas de Cooperativismo.</td> <td style="text-align: center;">S</td> </tr> <tr> <td>Llevar un registro fotográfico de las actividades de mayor relevancia realizada</td> <td style="text-align: center;">D</td> </tr> <tr> <td>Apoyar a la Asistente en el manejo, actualización o mejora de la página web, Facebook o cualquier otro tipo de medio de comunicación utilizado por la Cooperativa.</td> <td style="text-align: center;">D</td> </tr> </tbody> </table>					descripción de actividades	Periodicidad	Diseñar brochure, hojas volantes, vallas publicitarias o cualquier otro documento de carácter promocional	S	Coordinar el lanzamiento de publicidad y promoción	Q	Dirigir y supervisar los estudios sobre cobertura, cuotas y distribución	D	Impartir charlas de Cooperativismo.	S	Llevar un registro fotográfico de las actividades de mayor relevancia realizada	D	Apoyar a la Asistente en el manejo, actualización o mejora de la página web, Facebook o cualquier otro tipo de medio de comunicación utilizado por la Cooperativa.	D
descripción de actividades	Periodicidad																	
Diseñar brochure, hojas volantes, vallas publicitarias o cualquier otro documento de carácter promocional	S																	
Coordinar el lanzamiento de publicidad y promoción	Q																	
Dirigir y supervisar los estudios sobre cobertura, cuotas y distribución	D																	
Impartir charlas de Cooperativismo.	S																	
Llevar un registro fotográfico de las actividades de mayor relevancia realizada	D																	
Apoyar a la Asistente en el manejo, actualización o mejora de la página web, Facebook o cualquier otro tipo de medio de comunicación utilizado por la Cooperativa.	D																	

III. COMPETENCIAS		
Competencias Genéricas o Cardinales:		
HONESTIDAD	CALIDAD DEL TRABAJO	
RESPONSABILIDAD	TRABAJO EN EQUIPO	
RESPECTO	TOMA DE DECISIONES	
VOCACIÓN DE SERVICIO	TEMPLE	
SOLIDARIDAD	INTEGRIDAD	
PERSEVERANCIA	DESARROLLO DE LAS PERSONAS	
ETICA	COCIENCIA ORGANIZACIONAL	
Competencias Específicas:		
CALIDAD DE TRABAJO	A	100%
PENSAMIENTO ESTRATEGICO	A	100%
DESARROLLO DE EQUIPO	B	75%
ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	A	100%
LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES	B	75%
CAPACIDAD DE PLANEACION Y ORGANIZACIÓN	A	100%
INICIATIVA	B	75%
ORIENTACION A LOS RESULTADOS	A	100%
IV. ESPECIFICACIONES DEL CARGO		
Género: Indiferente		
Educación: Licenciatura en Mercadeo internacional o áreas similares.		
Edad: 25 en adelante		
Formación (idiomas, Informática): Manejo básico de PC (ofimática) y equipo de oficina.		
Experiencia: Preferentemente haber desempeñado 1 año de experiencia en puestos similares.		
V. CONDICIONES LABORALES		
<ul style="list-style-type: none"> • Horario de trabajo: lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m., con disponibilidad para trabajar horas extras cuando sea necesario. • Lugar de trabajo: Oficinas de la Cooperativa ACOASMI R.L. en Tecoluca, San Vicente. • Disponibilidad para viajar: Se requiere viajar ocasionalmente para reuniones o eventos relacionados con la exposición de la marca. 		
Elaboro:	Reviso:	Aprobó:
Fecha: / /	Fecha: / /	Fecha: / /

Tabla 21: Perfil y Funciones del Cargo Mercadólogo

Fuente: Elaboración Propia

	PERFIL Y FUNCIONES DEL CARGO			CÓDIGO DOCUMENTO: PF																														
	ÁREA: ADMINISTRATIVA	ELABORACIÓN: OCTUBRE 1 DE 2012	VERSIÓN:	PAGINA 1 DE 1																														
I. DESCRIPCIÓN																																		
Nombre del cargo: Contador																																		
Área o departamento: Administrativa.																																		
Jefe inmediato: Gerencia General																																		
Número de Personas bajo su cargo: Ninguna																																		
Nombres de los cargos bajo supervisión: Planta Operativa																																		
Misión del cargo: Controlar y registrar las operaciones financieras de manera eficiente y oportuna, que permita elaborar los Estado Financieros, que reflejen la situación económica y financiera de la cooperativa con veracidad y confiabilidad para la toma de decisiones de la dirigencia.																																		
II. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES																																		
(Periodicidad: dada en D: Diaria, S: Semanal, Q: Quincenal, M: Mensual)																																		
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">descripción de actividades</th> <th style="text-align: center;">Periodicidad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Aplicación del marco legal: leyes fiscales, municipales y laborales.</td> <td style="text-align: center;">D</td> </tr> <tr> <td>Presentación de la situación económica financiera de la cooperativa.</td> <td style="text-align: center;">M</td> </tr> <tr> <td>Mantener e implementar procedimientos técnicos contables.</td> <td style="text-align: center;">D</td> </tr> <tr> <td>Procesamiento (sistema contable) o registro en libros auxiliares y principales de las operaciones financieras; así como respaldo correspondiente.</td> <td style="text-align: center;">D</td> </tr> <tr> <td>Respaldo de las operaciones en sistemas magnéticos</td> <td style="text-align: center;">D</td> </tr> <tr> <td>Elaboración y firma de estados financieros mensualmente (enviándolo en los primeros 10 días de cada mes a las instancias correspondientes)</td> <td style="text-align: center;">M</td> </tr> <tr> <td>Elaboración y presentación del Balance General, Estado de Resultado, Flujo de Efectivo y Estado de Cambios en el Patrimonio.</td> <td style="text-align: center;">M</td> </tr> <tr> <td>Actualizar y aplicar el Catálogo y Manual de contabilidad.</td> <td style="text-align: center;">M</td> </tr> <tr> <td>Hacer la provisión mensual de interés por cobrar de la cartera de préstamos.</td> <td style="text-align: center;">M</td> </tr> <tr> <td>Revisar y registrar la provisión de interés de las cuentas de ahorros.</td> <td style="text-align: center;">M</td> </tr> <tr> <td>Aplicación contable de los intereses devengados al final de cada trimestre (capitalización) a las diferentes cuentas de ahorros.</td> <td style="text-align: center;">M</td> </tr> <tr> <td>Elaborar partidas de ajuste al final de cada mes.</td> <td style="text-align: center;">M</td> </tr> <tr> <td>Elaborar partidas de tipo especial (transacciones diferentes a las comunes).</td> <td style="text-align: center;">M</td> </tr> <tr> <td>Generar y mantener actualizados los anexos contables de la cartera de préstamos, ahorros y aportaciones.</td> <td style="text-align: center;">M</td> </tr> </tbody> </table>					descripción de actividades	Periodicidad	Aplicación del marco legal: leyes fiscales, municipales y laborales.	D	Presentación de la situación económica financiera de la cooperativa.	M	Mantener e implementar procedimientos técnicos contables.	D	Procesamiento (sistema contable) o registro en libros auxiliares y principales de las operaciones financieras; así como respaldo correspondiente.	D	Respaldo de las operaciones en sistemas magnéticos	D	Elaboración y firma de estados financieros mensualmente (enviándolo en los primeros 10 días de cada mes a las instancias correspondientes)	M	Elaboración y presentación del Balance General, Estado de Resultado, Flujo de Efectivo y Estado de Cambios en el Patrimonio.	M	Actualizar y aplicar el Catálogo y Manual de contabilidad.	M	Hacer la provisión mensual de interés por cobrar de la cartera de préstamos.	M	Revisar y registrar la provisión de interés de las cuentas de ahorros.	M	Aplicación contable de los intereses devengados al final de cada trimestre (capitalización) a las diferentes cuentas de ahorros.	M	Elaborar partidas de ajuste al final de cada mes.	M	Elaborar partidas de tipo especial (transacciones diferentes a las comunes).	M	Generar y mantener actualizados los anexos contables de la cartera de préstamos, ahorros y aportaciones.	M
descripción de actividades	Periodicidad																																	
Aplicación del marco legal: leyes fiscales, municipales y laborales.	D																																	
Presentación de la situación económica financiera de la cooperativa.	M																																	
Mantener e implementar procedimientos técnicos contables.	D																																	
Procesamiento (sistema contable) o registro en libros auxiliares y principales de las operaciones financieras; así como respaldo correspondiente.	D																																	
Respaldo de las operaciones en sistemas magnéticos	D																																	
Elaboración y firma de estados financieros mensualmente (enviándolo en los primeros 10 días de cada mes a las instancias correspondientes)	M																																	
Elaboración y presentación del Balance General, Estado de Resultado, Flujo de Efectivo y Estado de Cambios en el Patrimonio.	M																																	
Actualizar y aplicar el Catálogo y Manual de contabilidad.	M																																	
Hacer la provisión mensual de interés por cobrar de la cartera de préstamos.	M																																	
Revisar y registrar la provisión de interés de las cuentas de ahorros.	M																																	
Aplicación contable de los intereses devengados al final de cada trimestre (capitalización) a las diferentes cuentas de ahorros.	M																																	
Elaborar partidas de ajuste al final de cada mes.	M																																	
Elaborar partidas de tipo especial (transacciones diferentes a las comunes).	M																																	
Generar y mantener actualizados los anexos contables de la cartera de préstamos, ahorros y aportaciones.	M																																	

Elaborar la declaración mensual del IVA, Pago a Cuenta y remitirla a las instancias respectivas.	M
Realizar inventario físico de mobiliario y equipo.	Q
Llevar control de depreciación de mobiliario y equipo.	Q
Realizar arquezos de caja y numerario en reserva de forma periódica y sorpresiva.	D
Llevar el registro del libro de IVA.	D
Revisar el cuadro de mora mensual y dar su visto bueno	M
Control de los préstamos por pagar y brindar la información financiera necesaria a la gerencia relacionados con los pagos y las solicitudes de financiamiento ante otras instituciones.	Q
Elaborar y presentar declaraciones de renta anualmente.	M
Atender auditoría externa, delegado de Asesores para el Desarrollo, FEDECACES y funcionarios de INSAFOCOOP u otras instituciones.	M
Llevar el control, de la disponibilidad en banco y financieras. Así como la emisión de custodia de cheques.	M
Elaborar planillas de sueldo, ISSS y AFPs	Q
Elaborar conciliaciones bancarias mensualmente.	M
Calcular dividendos y excedentes anualmente	M
Elaborar informe de los vencimientos de los depósitos a plazo y pasarlos a la gerencia para su análisis.	M
Revisar todos los documentos elaborados por el auxiliar contable que signifique erogación de dinero y otras transacciones. Donde haya auxiliar contable.	D
Elaborar planillas de vacaciones, elaboración de boletas de empleado de pagos de vacaciones con respectivas adecuaciones	Q
Elaborar planillas de incapacidades, elaboración de boleta de pago por el complemento del 25% del subsidio del ISSS	Q
Elaborar informes de retenciones de salarios, verificar los sueldos y hacer un detalle de sueldo de empleados.	Q
Codificar los gastos menores, codificando los documentos a cancelar en efectivo: viáticos, atención y gastos varios.	D
Efectuar partidas de provisión de planillas del ISSS y AFPs	M
Elaborar planilla de aguinaldos	M
Llevar control de pago de los proveedores	S
Elaborar constancias de retención	S
Llevar control de los pagos de préstamos de la cooperativa	Q
calcular pago de honorarios por servicios recibidos.	Q
Revisar los cortes de caja y sus aplicaciones a cuentas	D
Codificar y contabilizar recibos en concepto de viáticos a directivos	D
Codificar y contabilizar remesas bancarias	D
Efectuar conciliación de préstamos por pagar	M
Elaboración y codificación de cheques boucher. (cajera)	D
Revisar hoja para el desembolso de préstamos (liquidaciones de préstamos)	D
Apertura de sub-cuentas en sistema contable	M
Control de inventario de existencias de papelería	S
Efectuar pedidos de papelería a proveedores.	S
Efectuar cotizaciones para la compra de papelería	S
Procesar y revisar aplicaciones de pagos recibidos de pagadurías	Q

Procesamiento de boucher, provenientes del otorgamiento de pagadurías.	Q
Efectuar aplicaciones en cuentas de ahorro, por interés de los depósitos a plazo.	D
Realizar arquezos diarios a caja y sorpresivos en numerarios en reservas.	D

III. COMPETENCIAS

Competencias Genéricas o Cardinales:	
HONESTIDAD	CALIDAD DEL TRABAJO
RESPONSABILIDAD	TRABAJO EN EQUIPO
RESPECTO	TOMA DE DECISIONES
VOCACIÓN DE SERVICIO	TEMPLE
SOLIDARIDAD	INTEGRIDAD
PERSEVERANCIA	DESARROLLO DE LAS PERSONAS
ETICA	COCIENCIA ORGANIZACIONAL

Competencias Específicas:	Nivel	Indicador
CALIDAD DE TRABAJO	A	100%
COMUNICACIÓN	A	100%
INICIATIVA	B	75%
MODALIDAD DE CONTACTO	A	100%
LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES	B	75%
ORIENTACION A LOS RESULTADOS	A	100%
CAPACIDAD DE PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN	A	100%
DESARROLLO DE EQUIPO	B	75%
HABILIDADES MEDIATICAS	A	100%
INTEGRIDAD	A	100%
FLEXIBILIDAD	B	75%

IV. ESPECIFICACIONES DEL CARGO

Genero: Indiferente

Educación: Técnico, estudiante de Lic. En Contaduría Pública o Lic. En Contaduría Pública

Edad: 28 en adelante

Formación (idiomas, Informática):


- Conocimientos sólidos sobre cooperativismo y legislación cooperativa
- Conocimientos de Leyes Bancarias
- Conocimientos de Leyes tributarias
- Conocimiento de análisis e interpretación de Estados Financieros
- Normas Internacionales de Contabilidad
- Dominio de leyes, estatutos, políticas y reglamentos de la cooperativa.
- Conocimiento sobre SGC ISO 9001:2015

<p>Experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Preferentemente haber desempeñado el cargo, como mínimo dos años. - Discrecionalidad en el manejo de información de la cooperativa. 		
<p>V. CONDICIONES LABORALES</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • Horario de trabajo: lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m., con disponibilidad para trabajar horas extras cuando sea necesario. • Lugar de trabajo: Oficinas de la Cooperativa ACOASMI R.L. en Tecoluca, San Vicente. • Disponibilidad para viajar: Se requiere viajar ocasionalmente para reuniones o capacitaciones. 		
<p>Elaboro:</p> <p>Fecha: <u> </u> / <u> </u> / <u> </u></p>	<p>Reviso:</p> <p>Fecha: <u> </u> / <u> </u> / <u> </u></p>	<p>Aprobó:</p> <p>Fecha: <u> </u> / <u> </u> / <u> </u></p>

Tabla 22: Perfil y Funciones del Cargo Contador

Fuente: Elaboración Propia

Perfil y funciones del cargo: Niveles Intermedios

	PERFIL Y FUNCIONES DEL CARGO			CÓDIGO DOCUMENTO:PF																								
	ÁREA: ADMINISTRATIVA	ELABORACIÓN: AGOSTO 1 DE 2023	VERSIÓN 1	PAGINA 1 DE 1																								
I. DESCRIPCIÓN																												
Nombre del cargo: Asistente Administrativo																												
Área o departamento: Administrativa.																												
Jefe inmediato: Gerencia General																												
Número de Personas bajo su cargo: Ninguna																												
Nombres de los cargos bajo supervisión: Ninguna																												
Misión del cargo: Registrar y controlar los expedientes de préstamos y la proveeduría de manera eficiente y oportuna, así como dar asistencia a todas las consultas y reclamos de los asociados relacionadas con toda la gestión financiera de la cooperativa.																												
II. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES																												
(Periodicidad: dada en D: Diaria, S: Semanal, Q: Quincenal, M: Mensual)																												
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">descripción de actividades</th> <th style="text-align: center;">Periodicidad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Llevar, controlar y responder por el numerario en reserva</td> <td style="text-align: center;">D</td> </tr> <tr> <td>Llevar, controlar y responder por los expedientes de asociados</td> <td style="text-align: center;">D</td> </tr> <tr> <td>Llevar, controlar y responder por los documentos de carácter legal de los contratos de créditos (mutuos, hipotecas, pagares, letras de cambio)</td> <td style="text-align: center;">D</td> </tr> <tr> <td>Llevar, controlar y actualizar la digitalización de documentos en la base de datos del sistema informático.</td> <td style="text-align: center;">D</td> </tr> <tr> <td>Llevar el control de la digitalización del pago y envió de remesas familiares</td> <td style="text-align: center;">D</td> </tr> <tr> <td>Llenar en el sistema informático la información de aspirantes a asociados a la cooperativa (proceso de Asocio)</td> <td style="text-align: center;">D</td> </tr> <tr> <td>Entregar documentos de carácter legal de préstamos ya cancelados a los asociados</td> <td style="text-align: center;">D</td> </tr> <tr> <td>Monitoreo y supervisión de los cajeros</td> <td style="text-align: center;">D</td> </tr> <tr> <td>Administrar los medios de comunicación aprobados por el Consejo de Administración)</td> <td style="text-align: center;">D</td> </tr> <tr> <td>Hacer gestión de cobranza preventiva (5 días antes y 5 días después) de la cuota del préstamo</td> <td style="text-align: center;">S</td> </tr> <tr> <td>Control de la gestión de la cobranza en general</td> <td style="text-align: center;">S</td> </tr> </tbody> </table>					descripción de actividades	Periodicidad	Llevar, controlar y responder por el numerario en reserva	D	Llevar, controlar y responder por los expedientes de asociados	D	Llevar, controlar y responder por los documentos de carácter legal de los contratos de créditos (mutuos, hipotecas, pagares, letras de cambio)	D	Llevar, controlar y actualizar la digitalización de documentos en la base de datos del sistema informático.	D	Llevar el control de la digitalización del pago y envió de remesas familiares	D	Llenar en el sistema informático la información de aspirantes a asociados a la cooperativa (proceso de Asocio)	D	Entregar documentos de carácter legal de préstamos ya cancelados a los asociados	D	Monitoreo y supervisión de los cajeros	D	Administrar los medios de comunicación aprobados por el Consejo de Administración)	D	Hacer gestión de cobranza preventiva (5 días antes y 5 días después) de la cuota del préstamo	S	Control de la gestión de la cobranza en general	S
descripción de actividades	Periodicidad																											
Llevar, controlar y responder por el numerario en reserva	D																											
Llevar, controlar y responder por los expedientes de asociados	D																											
Llevar, controlar y responder por los documentos de carácter legal de los contratos de créditos (mutuos, hipotecas, pagares, letras de cambio)	D																											
Llevar, controlar y actualizar la digitalización de documentos en la base de datos del sistema informático.	D																											
Llevar el control de la digitalización del pago y envió de remesas familiares	D																											
Llenar en el sistema informático la información de aspirantes a asociados a la cooperativa (proceso de Asocio)	D																											
Entregar documentos de carácter legal de préstamos ya cancelados a los asociados	D																											
Monitoreo y supervisión de los cajeros	D																											
Administrar los medios de comunicación aprobados por el Consejo de Administración)	D																											
Hacer gestión de cobranza preventiva (5 días antes y 5 días después) de la cuota del préstamo	S																											
Control de la gestión de la cobranza en general	S																											

Gestionar las compras de la cooperativa (cotización y compras de materiales y equipos)	Q
Gestionar las compras de la cooperativa (cotización y compras de materiales y equipos).	M
Otras actividades asignadas por la gerencia	Q

III. COMPETENCIAS

Competencias Genéricas o Cardinales:	
HONESTIDAD	CALIDAD DEL TRABAJO
RESPONSABILIDAD	TRABAJO EN EQUIPO
RESPECTO	TOMA DE DECISIONES
VOCACIÓN DE SERVICIO	TEMPLE
SOLIDARIDAD	INTEGRIDAD
PERSEVERANCIA	DESARROLLO DE LAS PERSONAS
ETICA	COCIENCIA ORGANIZACIONAL

Competencias Específicas:	Nivel	Indicador
CAPACIDAD DE PLANIFICACION Y DE ORGANIZACIÓN	B	75%
COMUNICACIÓN	A	100%
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	A	100%
INICIATIVA	A	100%
TRABAJO EN EQUIPO	A	100%
DESARROLLO DE RELACIONES	A	100%
CONFIANZA EN SI MISMO	B	75%
CAPACIDAD DE ENTENDER A LOS DEMAS	B	75%
TEMPLE	A	100%
ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	A	100%
INTEGRIDAD	A	100%
APRENDIZAJE CONTINUÓO	B	75%
PREOCUPACION POR EL ORDEN Y LA CALIDAD	A	100%

IV. ESPECIFICACIONES DEL CARGO

Genero: Indiferente


Educación: Bachiller General, comercial, opción secretariado o Contador.

Edad: 19 en adelante

Formación (idiomas, Informática): Manejo básico de PC (ofimática) y equipo de oficina.		
Experiencia:		
<ul style="list-style-type: none"> • Preferentemente haber desempeñado 1 año de experiencia en puestos similares. • Discrecionalidad en el manejo de información de la cooperativa. 		
V. CONDICIONES LABORALES		
<ul style="list-style-type: none"> • Horario de trabajo: lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m., con disponibilidad para trabajar horas extras cuando sea necesario. • Lugar de trabajo: Oficinas de la Cooperativa ACOASMI R.L. en Tecoluca, San Vicente. • Disponibilidad para viajar: Se requiere viajar ocasionalmente para reuniones o capacitaciones. 		
Elaboro:	Reviso:	Aprobó:
Fecha: _ / _ / _	Fecha: _ / _ / _	Fecha: _ / _ / _

Tabla 23: Perfil y Funciones del Cargo Asistente Administrativo

Fuente: Elaboración Propia


	PERFIL Y FUNCIONES DEL CARGO			CÓDIGO DOCUMENTO:PF														
	ÁREA: CONTABILIDAD	ELABORACIÓN: AGOSTO 1 DE 2023	VERSIÓN N1	PAGINA 1 DE 1														
I. DESCRIPCIÓN																		
Nombre del cargo: Auxiliar Contable																		
Área o departamento: Contabilidad																		
Jefe inmediato: Gerente General																		
Número de Personas bajo su cargo: Ninguna																		
Nombres de los cargos bajo supervisión: Ninguna																		
Misión del cargo: Efectuar asientos de las diferentes cuentas, revisando, clasificando, y registrando documentos, a fin de mantener actualizados los movimientos contables que se realizan en la institución.																		
II. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES																		
(Periodicidad: dada en D: Diaria, S: Semanal, Q: Quincenal, M: Mensual)																		
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 70%;">descripción de actividades</th> <th style="width: 30%;">Periodicidad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Recibe, examina, clasifica y codifica y efectúa el registro contable de documentos.</td> <td style="text-align: center;">D</td> </tr> <tr> <td>Revisa y elabora planillas de retención de impuestos</td> <td style="text-align: center;">Q</td> </tr> <tr> <td>Participa en la elaboración de inventarios</td> <td style="text-align: center;">S</td> </tr> <tr> <td>Revisa y realiza codificación de cuentas contable</td> <td style="text-align: center;">D</td> </tr> <tr> <td>Elabora y verifica cuentas de egresos y gastos</td> <td style="text-align: center;">S</td> </tr> <tr> <td>Elabora informes periódicos de las actividades realizadas</td> <td style="text-align: center;">Q</td> </tr> </tbody> </table>					descripción de actividades	Periodicidad	Recibe, examina, clasifica y codifica y efectúa el registro contable de documentos.	D	Revisa y elabora planillas de retención de impuestos	Q	Participa en la elaboración de inventarios	S	Revisa y realiza codificación de cuentas contable	D	Elabora y verifica cuentas de egresos y gastos	S	Elabora informes periódicos de las actividades realizadas	Q
descripción de actividades	Periodicidad																	
Recibe, examina, clasifica y codifica y efectúa el registro contable de documentos.	D																	
Revisa y elabora planillas de retención de impuestos	Q																	
Participa en la elaboración de inventarios	S																	
Revisa y realiza codificación de cuentas contable	D																	
Elabora y verifica cuentas de egresos y gastos	S																	
Elabora informes periódicos de las actividades realizadas	Q																	
III. COMPETENCIAS																		
Competencias Genéricas o Cardinales:																		
HONESTIDAD	CALIDAD DEL TRABAJO																	
RESPONSABILIDAD	TRABAJO EN EQUIPO																	
RESPECTO	TOMA DE DECISIONES																	
VOCACION DE SERVICIO	TEMPLE																	
SOLIDARIDAD	INTEGRIDAD																	
PERSEVERANCIA	DESARROLLO DE LAS PERSONAS																	
ETICA	COCIENCIA ORGANIZACIONAL																	

Competencias Específicas:	Nivel	Indicador
CALIDAD DE TRABAJO	A	100%
COMUNICACIÓN	A	100%
INICIATIVA	B	75%
MODALIDAD DE CONTACTO	B	75%
LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES	B	75%
ORIENTACION A LOS RESULTADOS	B	75%
CAPACIDAD DE PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN	A	100%
DESARROLLO DE EQUIPO	B	75%
HABILIDADES MEDIATICAS	B	75%
INTEGRIDAD	A	100%
FLEXIBILIDAD	B	75%

IV. ESPECIFICACIONES DEL CARGO		
Genero: Indiferente		
Educación: Preferentemente haber desempeñado 1 año de experiencia en puestos similares.		
Edad: Indiferente		
Formación (idiomas, Informática): Leer y escribir		
Experiencia: Preferentemente haber desempeñado 6 meses a 1 año de experiencia en puestos similares.		
V. CONDICIONES LABORALES		
<ul style="list-style-type: none"> • Horario de trabajo: lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m., con disponibilidad para trabajar horas extras cuando sea necesario. • Lugar de trabajo: Oficinas de la Cooperativa ACOASMI R.L. en Tecoluca, San Vicente. • Disponibilidad para viajar: Se requiere viajar ocasionalmente para reuniones o capacitaciones. 		
Elaboro: Fecha: _ / _ / _	Reviso: Fecha: _ / _ / _	Aprobó: Fecha: _ / _ / _

Tabla 24: Perfil y Funciones del Cargo Auxiliar Contable

Fuente: Elaboración Propia

	PERFIL Y FUNCIONES DEL CARGO		CÓDIGO DOCUMENTO:PF
	ÁREA: ADMINISTRATIVA	ELABORACIÓN: AGOSTO 1 DE 2023	VERSIÓN 1

I. DESCRIPCIÓN

Nombre del cargo: Asesor de Negocios (Promotor de Créditos)

Área o departamento: Administrativa

Jefe inmediato: Gerente General

Número de Personas bajo su cargo: Ninguno

Nombres de los cargos bajo supervisión: Ninguno

Misión del cargo:

Se encargará de proporcionar información y encargado directo de todas las operaciones de trámite y análisis de créditos.

II. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

(Periodicidad: dada en D: Diaria, S: Semanal, Q: Quincenal, M: Mensual)

descripción de actividades	Periodicidad
Llenar, revisar y analizar solicitudes de crédito	D
Realizar el análisis de cada crédito, sobre la base de la capacidad de pago, voluntad de pago y garantías, minimizando el riesgo de crédito.	D
Participar en los Comités de Créditos	D
Elaborar listados de solicitudes recibidas, a fin de dar seguimiento a cada solicitud	D
Tramitar información dirigida a las Pagadurías	D
Elaborar documentos de préstamos (solicitud de fondos, ordenes de descuento, convenios de pago etc.)	D
Coordinar con el notario de la Cooperativa, en lo que se refiere a elaboración de mutuos en escritura pública e hipotecarios	D
Controlar el archivo de préstamos (expediente)	D
Elaborar correspondencia para instituciones o para los Asociados, en cuanto a cobro se refiere.	D
Comunicar la resolución a solicitudes de créditos	D
Preparar documentación de casos a proceso judicial	S
Realizar actividades de promoción de captación de ahorro	D
Realizar contactos con posibles depositantes para la apertura de depósitos a plazo.	S
Gestionar con la Gerencia General, los montos y tasas de interés a pagar a depósitos a plazo	S
Apoyo al Comité de educación en el desarrollo de actividades de promoción de los servicios y campañas de afiliación	S
Organizar y ejecutar campañas de promoción de servicios	S
Participar en la creación de nuevos productos financieros	M

Digitar datos al momento de afiliación del socio.	S
Otras actividades asignadas por la gerencia	D

III. COMPETENCIAS

Competencias Genéricas o Cardinales:	
HONESTIDAD	CALIDAD DEL TRABAJO
RESPONSABILIDAD	TRABAJO EN EQUIPO
RESPECTO	TOMA DE DECISIONES
VOCACIÓN DE SERVICIO	TEMPLE
SOLIDARIDAD	INTEGRIDAD
PERSEVERANCIA	DESARROLLO DE LAS PERSONAS
ETICA	COCIENCIA ORGANIZACIONAL

Competencias Específicas:	Nivel	Indicador
INTEGRIDAD	A	100%
COMUNICACIÓN	A	100%
APRENDIZAJE CONTINUÚO	B	75%
INICIATIVA	A	100%
CAPACIDAD DE PLANIFICACION Y DE ORGANIZACIÓN	B	75%
DESARROLLO DE RELACIONES	A	100%
CONFIANZA EN SI MISMO	B	75%
CAPACIDAD DE ENTENDER A LOS DEMAS	B	75%
TEMPLE	A	100%
ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	A	100%
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	A	100%
COLABORACIÓN	B	75%
PREOCUPACION POR EL ORDEN Y LA CALIDAD	A	100%
TRABAJO EN EQUIPO	A	100%

IV. ESPECIFICACIONES DEL CARGO

Genero: Indiferente

Educación: Bachiller General, comercial opción Contador.

Edad: 21 en adelante

Formación (idiomas, Informática):

- Atención al cliente
- Manejo de relaciones públicas
- Conocimientos sobre cooperativismo.

<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de Leyes tributarias • Trabajo en equipo • En organización campesina • Genero • Liderazgo • Dominio de leyes, estatutos, políticas y reglamentos de la cooperativa. • Conocimientos sólidos de contabilidad. • Conocimiento sobre SGC ISO 9001:2015 • Conocimientos de evaluós y peritajes. • Estrategias de recuperación. • Conocimientos sólidos de análisis de riesgo crediticio 		
<p>Experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preferentemente haber desempeñado 1 año de experiencia en puestos similares. • Discrecionalidad en el manejo de información de la cooperativa. 		
V. CONDICIONES LABORALES		
<ul style="list-style-type: none"> • Horario de trabajo: lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m., con disponibilidad para trabajar horas extras cuando sea necesario. • Lugar de trabajo: Oficinas de la Cooperativa ACOASMI R.L. en Tecoluca, San Vicente. • Disponibilidad para viajar: Se requiere viajar ocasionalmente para reuniones o capacitaciones. • Requerimiento indispensable vehículo propio. 		
Elaboro:	Reviso:	Aprobó:
Fecha: _ / _ /	Fecha: _ / _ /	Fecha: _ / _ /

Tabla 25: Perfil y Funciones del Cargo Promotor de créditos

Fuente: Elaboración Propia

	PERFIL Y FUNCIONES DEL CARGO		CÓDIGO DOCUMENTO: PF																								
	ÁREA: ADMINISTRATIVA	ELABORACIÓN: AGOSTO 1 DE 2023	VERSIÓN: 1	PAGINA 1 DE 1																							
I. DESCRIPCIÓN																											
Nombre del cargo: Cobrador																											
Área o departamento: Administrativa																											
Jefe inmediato: Gerente General																											
Número de Personas bajo su cargo: Ninguno																											
Nombres de los cargos bajo supervisión: Ninguno																											
Misión del cargo: Recuperar la cartera de préstamos en mora, mediante el cobro administrativo y extrajudicial, a través de visitas domiciliarias y oficinas.																											
II. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES																											
(Periodicidad: dada en D: Diaria, S: Semanal, Q: Quincenal, M: Mensual)																											
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">descripción de actividades</th> <th style="text-align: center;">Periodicidad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Efectuar visitas de campo a asociados, asociadas y codeudores en mora para gestionar el cobro de préstamos</td> <td style="text-align: center;">D</td> </tr> <tr> <td>Elaborar avisos de cobro para deudores y fiadores</td> <td style="text-align: center;">D</td> </tr> <tr> <td>Efectuar llamadas telefónicas de cobranza a deudores y fiadores</td> <td style="text-align: center;">D</td> </tr> <tr> <td>Atender a Asociados que se presentan a la oficina a resolver sus problemas de mora</td> <td style="text-align: center;">D</td> </tr> <tr> <td>Elaboración de acuerdo de pago y seguimiento a su cumplimiento</td> <td style="text-align: center;">D</td> </tr> <tr> <td>Elaborar informes sobre la situación de la cartera de préstamos</td> <td style="text-align: center;">D</td> </tr> <tr> <td>Prepara estadísticas de seguimiento a préstamos en mora</td> <td style="text-align: center;">D</td> </tr> <tr> <td>Apoyar en la entrega de órdenes de descuento a pagadurías</td> <td style="text-align: center;">D</td> </tr> <tr> <td>Retirar cheques de pagadurías por retenciones efectuadas</td> <td style="text-align: center;">D</td> </tr> <tr> <td>Elaborar expediente de Asociados morosos</td> <td style="text-align: center;">D</td> </tr> <tr> <td>Otras actividades asignadas por la gerencia</td> <td style="text-align: center;">D</td> </tr> </tbody> </table>				descripción de actividades	Periodicidad	Efectuar visitas de campo a asociados, asociadas y codeudores en mora para gestionar el cobro de préstamos	D	Elaborar avisos de cobro para deudores y fiadores	D	Efectuar llamadas telefónicas de cobranza a deudores y fiadores	D	Atender a Asociados que se presentan a la oficina a resolver sus problemas de mora	D	Elaboración de acuerdo de pago y seguimiento a su cumplimiento	D	Elaborar informes sobre la situación de la cartera de préstamos	D	Prepara estadísticas de seguimiento a préstamos en mora	D	Apoyar en la entrega de órdenes de descuento a pagadurías	D	Retirar cheques de pagadurías por retenciones efectuadas	D	Elaborar expediente de Asociados morosos	D	Otras actividades asignadas por la gerencia	D
descripción de actividades	Periodicidad																										
Efectuar visitas de campo a asociados, asociadas y codeudores en mora para gestionar el cobro de préstamos	D																										
Elaborar avisos de cobro para deudores y fiadores	D																										
Efectuar llamadas telefónicas de cobranza a deudores y fiadores	D																										
Atender a Asociados que se presentan a la oficina a resolver sus problemas de mora	D																										
Elaboración de acuerdo de pago y seguimiento a su cumplimiento	D																										
Elaborar informes sobre la situación de la cartera de préstamos	D																										
Prepara estadísticas de seguimiento a préstamos en mora	D																										
Apoyar en la entrega de órdenes de descuento a pagadurías	D																										
Retirar cheques de pagadurías por retenciones efectuadas	D																										
Elaborar expediente de Asociados morosos	D																										
Otras actividades asignadas por la gerencia	D																										

III. COMPETENCIAS

Competencias Genéricas o Cardinales:

HONESTIDAD	CALIDAD DEL TRABAJO
RESPONSABILIDAD	TRABAJO EN EQUIPO
RESPECTO	TOMA DE DECISIONES
VOCACIÓN DE SERVICIO	TEMPLE
SOLIDARIDAD	INTEGRIDAD
PERSEVERANCIA	DESARROLLO DE LAS PERSONAS
ETICA	COCIENCIA ORGANIZACIONAL

Competencias Específicas:	Nivel	Indicador
TEMPLE	A	100%
INTEGRIDAD	A	100%
DESARROLLO DE RELACIONES	A	100%
PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CALIDAD	B	75%
INICITIVA	B	75%
COMUNICACIÓN	A	100%
ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	A	100%
CAPACIDAD DE PLANEACION Y DE ORGANIZACIÓN	B	75%
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	C	50%
TRABAJO EN EQUIPO	B	75%
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	C	50%

IV. ESPECIFICACIONES DEL CARGO

Genero: Masculino

Educación: Bachiller General, comercial opción Contador.

Edad: 22 en adelante


Formación (idiomas, Informática):

- Atención al cliente
- Manejo de relaciones públicas
- Conocimientos sobre cooperativismo.
- Trabajo en equipo
- En organización campesina
- Genero
- Liderazgo
- Dominio de leyes, estatutos, políticas y reglamentos de la Cooperativa.
- Conocimiento sobre SGC ISO 9001:2015
- Estrategias de recuperación.
- Conocimientos sólidos de análisis de riesgo crediticio
- Conceptos sólidos en distintos procesos de recuperación

<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos básicos de contabilidad 		
<p>Experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preferentemente haber desempeñado 1 año de experiencia en puestos similares. • Discrecionalidad en el manejo de información de la cooperativa. 		
V. CONDICIONES LABORALES		
<ul style="list-style-type: none"> • Horario de trabajo: lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m., con disponibilidad para trabajar horas extras cuando sea necesario. • Lugar de trabajo: Oficinas de la Cooperativa ACOASMI R.L. en Tecoluca, San Vicente. • Disponibilidad para viajar: Si. • Requerimiento indispensable: vehículo propio. 		
Elaboro: Fecha: _ / _ / _	Reviso: Fecha: _ / _ / _	Aprobó: Fecha: _ / _ / _

Tabla 26: Perfil y Funciones del Cargo Cobrador

Fuente: Elaboración Propia

	PERFIL Y FUNCIONES DEL CARGO		CÓDIGO DOCUMENTO:PF																														
	ÁREA: ADMINISTRATIVA	ELABORACIÓN: AGOSTO 1 DE 2023	VERSIÓN 1	PAGINA 1 DE 1																													
I. DESCRIPCIÓN																																	
Nombre del cargo: Cajera																																	
Área o departamento: Administrativa																																	
Jefe inmediato: Gerente General																																	
Número de Personas bajo su cargo: Ninguno																																	
Nombres de los cargos bajo supervisión: Ninguno																																	
Misión del cargo: Se encargará de realizar la recepción y entrega de fondos por las diferentes operaciones que realiza la cooperativa.																																	
II. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES																																	
(Periodicidad: dada en D: Diaria, S: Semanal, Q: Quincenal, M: Mensual)																																	
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">descripción de actividades</th> <th style="text-align: center;">Periodicidad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Recibir, revisar y registrar los fondos por apertura de cuentas de ahorro y a plazo.</td> <td style="text-align: center;">D</td> </tr> <tr> <td>Efectuar liquidación de renuncia de Asociados</td> <td style="text-align: center;">D</td> </tr> <tr> <td>Efectuar aplicaciones en sistema por cancelaciones de cuentas de ahorro</td> <td style="text-align: center;">D</td> </tr> <tr> <td>Procesar pagos de préstamos, anticipos salariales.</td> <td style="text-align: center;">D</td> </tr> <tr> <td>Recibir, revisar y procesar en libretas el pago de aportes de asociados</td> <td style="text-align: center;">D</td> </tr> <tr> <td>Elaborar comprobantes por pagos recibidos de diferentes pagadurías</td> <td style="text-align: center;">D</td> </tr> <tr> <td>Actualización de libretas</td> <td style="text-align: center;">D</td> </tr> <tr> <td>Elaborar cortes de caja</td> <td style="text-align: center;">D</td> </tr> <tr> <td>Elaborar requisiciones de numerario en reserva</td> <td style="text-align: center;">D</td> </tr> <tr> <td>Efectuar pagos a empleados y proveedores</td> <td style="text-align: center;">D</td> </tr> <tr> <td>Otras actividades asignadas por la gerencia</td> <td style="text-align: center;">D</td> </tr> <tr> <td>Funciones de recepcionista</td> <td style="text-align: center;">D</td> </tr> <tr> <td>Pago de viáticos</td> <td style="text-align: center;">D</td> </tr> <tr> <td>Entrega de desembolsos</td> <td style="text-align: center;">D</td> </tr> </tbody> </table>				descripción de actividades	Periodicidad	Recibir, revisar y registrar los fondos por apertura de cuentas de ahorro y a plazo.	D	Efectuar liquidación de renuncia de Asociados	D	Efectuar aplicaciones en sistema por cancelaciones de cuentas de ahorro	D	Procesar pagos de préstamos, anticipos salariales.	D	Recibir, revisar y procesar en libretas el pago de aportes de asociados	D	Elaborar comprobantes por pagos recibidos de diferentes pagadurías	D	Actualización de libretas	D	Elaborar cortes de caja	D	Elaborar requisiciones de numerario en reserva	D	Efectuar pagos a empleados y proveedores	D	Otras actividades asignadas por la gerencia	D	Funciones de recepcionista	D	Pago de viáticos	D	Entrega de desembolsos	D
descripción de actividades	Periodicidad																																
Recibir, revisar y registrar los fondos por apertura de cuentas de ahorro y a plazo.	D																																
Efectuar liquidación de renuncia de Asociados	D																																
Efectuar aplicaciones en sistema por cancelaciones de cuentas de ahorro	D																																
Procesar pagos de préstamos, anticipos salariales.	D																																
Recibir, revisar y procesar en libretas el pago de aportes de asociados	D																																
Elaborar comprobantes por pagos recibidos de diferentes pagadurías	D																																
Actualización de libretas	D																																
Elaborar cortes de caja	D																																
Elaborar requisiciones de numerario en reserva	D																																
Efectuar pagos a empleados y proveedores	D																																
Otras actividades asignadas por la gerencia	D																																
Funciones de recepcionista	D																																
Pago de viáticos	D																																
Entrega de desembolsos	D																																

III. COMPETENCIAS

Competencias Genéricas o Cardinales:

HONESTIDAD	CALIDAD DEL TRABAJO
RESPONSABILIDAD	TRABAJO EN EQUIPO
RESPECTO	TOMA DE DECISIONES
VOCACIÓN DE SERVICIO	TEMPLE
SOLIDARIDAD	INTEGRIDAD
PERSEVERANCIA	DESARROLLO DE LAS PERSONAS
ETICA	COCIENCIA ORGANIZACIONAL

Competencias Específicas:	Nivel	Indicador
TEMPLE	A	100%
INTEGRIDAD	A	100%
DESARROLLO DE RELACIONES	A	100%
COLABORACIÓN	C	50%
PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CALIDAD	B	75%
INICITIVA	B	75%
COMUNICACIÓN	A	100%
ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	A	100%
CAPACIDAD DE ENTENDER A LOS DEMÁS	C	50%
CAPACIDAD DE PLANEACIÓN Y DE ORGANIZACIÓN	B	75%
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	C	50%
TRABAJO EN EQUIPO	B	75%
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	C	50%

IV. ESPECIFICACIONES DEL CARGO

Genero: Indiferente

Educación: Bachiller General, comercial, opción secretariado o Contador.

Edad: 24 en adelante

Formación (idiomas, Informática):

- Atención al cliente
- Manejo de relaciones públicas
- Conocimientos sobre cooperativismo.
- Conocimientos de Leyes tributarias
- Trabajo en equipo
- En organización campesina
- Genero

<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Dominio de leyes, estatutos, políticas y reglamentos de la cooperativa. • Conocimientos sólidos de contabilidad. • Conocimiento sobre SGC ISO 9001:2015 		
Experiencia: <ul style="list-style-type: none"> • Preferentemente haber desempeñado 1 año de experiencia en puestos similares. • Discrecionalidad en el manejo de información de la cooperativa. 		
V. CONDICIONES LABORALES		
<ul style="list-style-type: none"> • Horario de trabajo: lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m., con disponibilidad para trabajar horas extras cuando sea necesario. • Lugar de trabajo: Oficinas de la Cooperativa ACOASMI R.L. en Tecoluca, San Vicente. • Disponibilidad para viajar: No requerida. 		
Elaboro: Fecha: _ / _ / _	Reviso: Fecha: _ / _ / _	Aprobó: Fecha: _ / _ / _

Tabla 27: Perfil y Funciones del Cargo Cajero

Fuente: Elaboración Propia


	PERFIL Y FUNCIONES DEL CARGO		CÓDIGO DOCUMENTO:PF
	ÁREA: ADMINISTRATIVO	ELABORACIÓN: AGOSTO 1 DE 2023	VERSIÓN 1
I. DESCRIPCIÓN			
Nombre del cargo: Ejecutivo de Atención al Cliente			
Área o departamento: Administrativo			
Jefe inmediato: Gerente General			
Número de Personas bajo su cargo: Ninguna			
Nombres de los cargos bajo supervisión: Ninguna			
Misión del cargo: Asegurar que a los clientes y usuarios que visitan la agencia se les facilite la información o el servicio que requieren y apoyar en otras tareas relacionadas con los clientes.			
II. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES			
(Periodicidad: dada en D: Diaria, S: Semanal, Q: Quincenal, M: Mensual)			
descripción de actividades		Periodicidad	
Conocer el Catálogo de Productos y Servicios de la institución y actualizarse permanentemente.		D	
Atender y brindar información de manera cortés a los clientes y referirlos a otras unidades cuando corresponda		D	
Explorar con los clientes su percepción o criterio sobre la atención en la agencia y la institución en general.		D	
Administrar la Caja Chica		D	
Realizar la recepción, archivo y envío de correspondencia		S	
Llevar el registro, control y actualización del inventario de bienes consumibles de la agencia.		Q	
III. COMPETENCIAS			
Competencias Genéricas o Cardinales:			
HONESTIDAD	CALIDAD DEL TRABAJO		
RESPONSABILIDAD	TRABAJO EN EQUIPO		
RESPECTO	TOMA DE DECISIONES		
VOCACIÓN DE SERVICIO	TEMPLE		
SOLIDARIDAD	INTEGRIDAD		
PERSEVERANCIA	DESARROLLO DE LAS PERSONAS		
ETICA	COCIENCIA ORGANIZACIONAL		

Competencias Específicas:	Nivel	Indicador
COLABORACIÓN	A	100%
PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CALIDAD	B	75%
COMUNICACIÓN	A	100%
INICIATIVA	A	100%
TRABAJO EN EQUIPO	B	75%
CAPACIDAD DE ENTERNDER A LOS DEMÁS	A	100%
DESARROLLO DE RELACIONES	B	75%
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	A	100%
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	B	75%
TEMPLE	B	75%
CONFIANZA EN SI MISMO	B	75%
CAPACIDAD DE PLANEACION Y ORGANIZACIÓN	C	50%
INTEGRIDAD	B	75%

IV. ESPECIFICACIONES DEL CARGO		
Genero: Femenino		
Educación: Preferentemente haber desempeñado 2 años de experiencia en puestos similares.		
Edad: 22 en adelante		
Formación (idiomas, Informática): Manejo básico de PC (ofimática) y equipo de oficina		
Experiencia: Preferentemente haber desempeñado 1 año de experiencia en puestos similares.		
V. CONDICIONES LABORALES		
<ul style="list-style-type: none"> • Horario de trabajo: lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m., con disponibilidad para trabajar horas extras cuando sea necesario. • Lugar de trabajo: Oficinas de la Cooperativa ACOASMI R.L. en Tecoluca, San Vicente. • Disponibilidad para viajar: No necesaria. 		
Elaboro: Fecha: _ / _ / _	Reviso: Fecha: _ / _ / _	Aprobó: Fecha: _ / _ / _

Tabla 28: Perfil y Funciones de Atención al cliente

Fuente: Elaboración Propia.

	PERFIL Y FUNCIONES DEL CARGO			CÓDIGO DOCUMENTO:PF														
	ÁREA: COMERCIAL	ELABORACIÓN: AGOSTO 1 DE 2023	VERSIÓN 1	PAGINA 1 DE 1														
I. DESCRIPCIÓN																		
Nombre del cargo: Ejecutiva de Captaciones																		
Área o departamento: Departamento de Productos																		
Jefe inmediato: Gerente General																		
Número de Personas bajo su cargo: Ninguna																		
Nombres de los cargos bajo supervisión: Ninguna																		
Misión del cargo: Asegurar la correcta ejecución de las estrategias y actividades enfocadas en la captación de depósitos de ahorro a plazo y ahorros corrientes y programados, conforme las metas establecidas para la agencia a la que pertenece.																		
II. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES																		
(Periodicidad: dada en D: Diaria, S: Semanal, Q: Quincenal, M: Mensual)																		
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">descripción de actividades</th> <th style="text-align: center;">Periodicidad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Llevar a cabo la captación directa de recursos de ahorro en las modalidades cuentas corrientes y a plazo mediante la prospección de clientes meta.</td> <td style="text-align: center;">D</td> </tr> <tr> <td>Realizar la apertura de operaciones de depósitos.</td> <td style="text-align: center;">D</td> </tr> <tr> <td>Verificar y controlar que los expedientes de clientes de depósitos contengan todos los documentos exigidos</td> <td style="text-align: center;">D</td> </tr> <tr> <td>Incrementar la cartera de socios depositantes, en valor y número.</td> <td style="text-align: center;">M</td> </tr> <tr> <td>Elaborar y presentar a su jefe inmediato reportes de los resultados obtenidos de la ejecución de planes de captaciones en las modalidades existentes.</td> <td style="text-align: center;">M</td> </tr> <tr> <td>Llevar a cabo actividades de fidelización de clientes de ahorro a plazo a fin de darle estabilidad al portafolio.</td> <td style="text-align: center;">Q</td> </tr> </tbody> </table>					descripción de actividades	Periodicidad	Llevar a cabo la captación directa de recursos de ahorro en las modalidades cuentas corrientes y a plazo mediante la prospección de clientes meta.	D	Realizar la apertura de operaciones de depósitos.	D	Verificar y controlar que los expedientes de clientes de depósitos contengan todos los documentos exigidos	D	Incrementar la cartera de socios depositantes, en valor y número.	M	Elaborar y presentar a su jefe inmediato reportes de los resultados obtenidos de la ejecución de planes de captaciones en las modalidades existentes.	M	Llevar a cabo actividades de fidelización de clientes de ahorro a plazo a fin de darle estabilidad al portafolio.	Q
descripción de actividades	Periodicidad																	
Llevar a cabo la captación directa de recursos de ahorro en las modalidades cuentas corrientes y a plazo mediante la prospección de clientes meta.	D																	
Realizar la apertura de operaciones de depósitos.	D																	
Verificar y controlar que los expedientes de clientes de depósitos contengan todos los documentos exigidos	D																	
Incrementar la cartera de socios depositantes, en valor y número.	M																	
Elaborar y presentar a su jefe inmediato reportes de los resultados obtenidos de la ejecución de planes de captaciones en las modalidades existentes.	M																	
Llevar a cabo actividades de fidelización de clientes de ahorro a plazo a fin de darle estabilidad al portafolio.	Q																	

III. COMPETENCIAS		
Competencias Genéricas o Cardinales:		
HONESTIDAD	CALIDAD DEL TRABAJO	
RESPONSABILIDAD	TRABAJO EN EQUIPO	
RESPECTO	TOMA DE DECISIONES	
VOCACIÓN DE SERVICIO	TEMPLE	
SOLIDARIDAD	INTEGRIDAD	
PERSEVERANCIA	DESARROLLO DE LAS PERSONAS	
ETICA	COCIENCIA ORGANIZACIONAL	
Competencias Específicas:		
COMUNICACIÓN	A	100%
CAPACIDAD DE ENTENDER A LOS DEMAS	A	100%
CAPACIDAD DE PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN	A	100%
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	B	75%
TRABAJO EN EQUIPO	A	100%
CONFIANZA EN SI MISMO	B	75%
DESARROLLO DE RELACIONES	A	100%
PREOCUPACION POR EL ORDEN Y LA CALIDAD	B	75%
IV. ESPECIFICACIONES DEL CARGO		
Genero: Femenino		
Educación: Estudios Universitarios carreras a fines comerciales.		
Edad: 25 en adelante		
Formación (idiomas, Informática): Manejo básico de PC (ofimática) y equipo de oficina.		
Experiencia: Preferentemente haber desempeñado 2 años de experiencia en puestos similares.		
VI. RESPONSABILIDADES DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> • Horario de trabajo: lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m., con disponibilidad para trabajar horas extras cuando sea necesario. • Lugar de trabajo: Oficinas de la Cooperativa ACOASMI R.L. en Tecoluca, San Vicente. • Disponibilidad para viajar: No necesaria. 		
Elaboro:	Reviso:	Aprobó:
Fecha: <u> </u> / <u> </u> / <u> </u>	Fecha: <u> </u> / <u> </u> / <u> </u>	Fecha: <u> </u> / <u> </u> / <u> </u>

Tabla 29: Perfil y Funciones del Cargo Eje. De Capacitaciones

Fuente: Elaboración Propia.


Perfil y funciones del cargo: Niveles Iniciales

	PERFIL Y FUNCIONES DEL CARGO		CÓDIGO DOCUMENTO:PF														
	ÁREA: ADMINISTRATIVO	ELABORACIÓN: AGOSTO 1 DE 2023	VERSIÓN 1	PAGINA 1 DE 1													
I. DESCRIPCIÓN																	
Nombre del cargo: Ordenanza																	
Área o departamento: Administrativo																	
Jefe inmediato: Gerente General																	
Número de Personas bajo su cargo: Ninguna																	
Nombres de los cargos bajo supervisión: Ninguna																	
Misión del cargo: Atender en forma ágil y oportuna los servicios de apoyo logístico de la cooperativa, relacionados con el aseo, atención y mensajería.																	
II. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES																	
(Periodicidad: dada en D: Diaria, S: Semanal, Q: Quincenal, M: Mensual)																	
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">descripción de actividades</th> <th style="text-align: center;">Periodicidad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Mantenimiento del piso cerámico</td> <td style="text-align: center;">D</td> </tr> <tr> <td>Limpieza de ventanas</td> <td style="text-align: center;">D</td> </tr> <tr> <td>Limpieza externa de servidor y sus accesorios</td> <td style="text-align: center;">D</td> </tr> <tr> <td>Limpieza de Sillas secretariales, y sillas de espera de clientes</td> <td style="text-align: center;">D</td> </tr> <tr> <td>Brindar agua o café a clientes/ asociados</td> <td style="text-align: center;">D</td> </tr> <tr> <td>Remitir documentos a ciertas dependencias</td> <td style="text-align: center;">D</td> </tr> </tbody> </table>				descripción de actividades	Periodicidad	Mantenimiento del piso cerámico	D	Limpieza de ventanas	D	Limpieza externa de servidor y sus accesorios	D	Limpieza de Sillas secretariales, y sillas de espera de clientes	D	Brindar agua o café a clientes/ asociados	D	Remitir documentos a ciertas dependencias	D
descripción de actividades	Periodicidad																
Mantenimiento del piso cerámico	D																
Limpieza de ventanas	D																
Limpieza externa de servidor y sus accesorios	D																
Limpieza de Sillas secretariales, y sillas de espera de clientes	D																
Brindar agua o café a clientes/ asociados	D																
Remitir documentos a ciertas dependencias	D																
III. COMPETENCIAS																	
Competencias Genéricas o Cardinales:																	
HONESTIDAD	CALIDAD DEL TRABAJO																
RESPONSABILIDAD	TRABAJO EN EQUIPO																
RESPECTO	TOMA DE DECISIONES																
VOCACIÓN DE SERVICIO	TEMPLE																
SOLIDARIDAD	INTEGRIDAD																
PERSEVERANCIA	DESARROLLO DE LAS PERSONAS																

ETICA		COCIENCIA ORGANIZACIONAL																									
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Competencias Específicas:</th> <th>Nivel</th> <th>Indicador</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO</td> <td>B</td> <td>75%</td> </tr> <tr> <td>MODALIDAD DE CONTACTO</td> <td>B</td> <td>75%</td> </tr> <tr> <td>CAPACIDAD PARA APRENDER</td> <td>B</td> <td>75%</td> </tr> <tr> <td>TOLERANCIA A LA PRESIÓN</td> <td>B</td> <td>75%</td> </tr> <tr> <td>BUSQUEDA DE INFORMACIÓN</td> <td>C</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>DESARROLLO DE RELACIONES</td> <td>B</td> <td>75%</td> </tr> <tr> <td>INICIATIVA-AUTONOMIA</td> <td>B</td> <td>75%</td> </tr> </tbody> </table>				Competencias Específicas:	Nivel	Indicador	ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	B	75%	MODALIDAD DE CONTACTO	B	75%	CAPACIDAD PARA APRENDER	B	75%	TOLERANCIA A LA PRESIÓN	B	75%	BUSQUEDA DE INFORMACIÓN	C	50%	DESARROLLO DE RELACIONES	B	75%	INICIATIVA-AUTONOMIA	B	75%
Competencias Específicas:	Nivel	Indicador																									
ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	B	75%																									
MODALIDAD DE CONTACTO	B	75%																									
CAPACIDAD PARA APRENDER	B	75%																									
TOLERANCIA A LA PRESIÓN	B	75%																									
BUSQUEDA DE INFORMACIÓN	C	50%																									
DESARROLLO DE RELACIONES	B	75%																									
INICIATIVA-AUTONOMIA	B	75%																									
IV. ESPECIFICACIONES DEL CARGO																											
Genero: Indiferente																											
Educación: Sexto grado como mínimo.																											
Edad: 20 en adelante																											
Formación (idiomas, Informática): Leer y escribir																											
Experiencia: Preferentemente haber desempeñado 6 meses de experiencia en puestos similares.																											
V. CONDICIONES LABORALES																											
<ul style="list-style-type: none"> • Horario de trabajo: lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m., con disponibilidad para trabajar horas extras cuando sea necesario. • Lugar de trabajo: Oficinas de la Cooperativa ACOASMI R.L. en Tecoluca, San Vicente. • Disponibilidad para viajar: No necesaria. 																											
Elaboro:	Reviso:	Aprobó:																									
Fecha: _ / _ /	Fecha: _ / _ /	Fecha: _ / _ /																									

Tabla 30: Perfil y Funciones del Cargo Ordenanza

Fuente: Elaboración Propia

	PERFIL Y FUNCIONES DEL CARGO		CÓDIGO DOCUMENTO:PF
	ÁREA: Administrativa	ELABORACIÓN:	VERSIÓN 1 PAGINA 1 DE 1

I. DESCRIPCIÓN

Nombre del cargo: Seguridad

Área o departamento: Administrativo

Jefe inmediato: Gerente General

Número de Personas bajo su cargo: Ninguna

Nombres de los cargos bajo supervisión: Ninguna

Misión del cargo: Presta los servicios de seguridad en las instalaciones de la cooperativa, Proteger y custodiar los bienes inmuebles y equipos que se tienen en todas las dependencias de la Cooperativa.

II. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

(Periodicidad: dada en D: Diaria, S: Semanal, Q: Quincenal, M: Mensual)

descripción de actividades	Periodicidad
Abrir las instalaciones de la cooperativa a los empleados, así como cumplir con los horarios de apertura y cierre para la atención al público.	D
Registrar en el libro de control de entradas y salidas el ingreso y salida de los empleados, directivos y visitantes eventuales.	D
Mantener con seguro las armas en uso, así como resguardarlas en caso de usarla en un lugar no concurrente	D
Velar por la seguridad e integridad de los empleados, directivos, asociados, y visitantes dentro de las instalaciones de la cooperativa	D
Vigilar los vehículos estacionados cerca de las instalaciones que sean propiedad de empleados y visitantes de la cooperativa	D
Otras actividades asignadas por la gerencia	Q

III. COMPETENCIAS

Competencias Genéricas o Cardinales:	
HONESTIDAD	CALIDAD DEL TRABAJO
RESPONSABILIDAD	TRABAJO EN EQUIPO
RESPECTO	TOMA DE DECISIONES
VOCACIÓN DE SERVICIO	TEMPLE
SOLIDARIDAD	INTEGRIDAD
PERSEVERANCIA	DESARROLLO DE LAS PERSONAS
ETICA	COCIENCIA ORGANIZACIONAL

Competencias Específicas:	Nivel	Indicador
MODALIDAD DE CONTACTO	B	75%
ORIENTACION AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	B	75%
CAPACIDAD PARA APRENDER	C	50%
TOLERANCIA A LA PRESIÓN	B	75%
DESARROLLO DE RELACIONES	B	75%
CONFIANZA EN SI MISMO	B	75%
FLEXIBILIDAD	B	75%
TRABAJO EN EQUIPO	C	50%

IV. ESPECIFICACIONES DEL CARGO		
Genero: Indiferente		
Educación: Sexto grado como mínimo.		
Formación (idiomas, Informática): Leer y escribir		
Experiencia: Preferentemente haber desempeñado 6 meses a 1 año de experiencia en puestos similares.		
V. CONDICIONES LABORALES		
<ul style="list-style-type: none"> • Horario de trabajo: lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00 p.m., con disponibilidad para trabajar horas extras cuando sea necesario. • Lugar de trabajo: Oficinas de la Cooperativa ACOASMI R.L. en Tecoluca, San Vicente. • Disponibilidad para viajar: No necesaria. 		
Elaboro: Fecha: _ / _ /	Reviso: Fecha: _ / _ /	Aprobó: Fecha: _ / _ /

Tabla 31: Perfil y Funciones del Cargo Seguridad

Fuente: Elaboración Propia