



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA  
INDOAMÉRICA**

**DIRECCIÓN DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE  
LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA**

**TEMA:**

---

**ELABORACIÓN DE UN MANUAL PARA EL DESARROLLO DEL PLAN  
DE CARRERA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
“AMBATO” LTDA.**

---

Trabajo de investigación previo a la obtención del título de Magister en  
Administración de las organizaciones de la Economía Social y Solidaria.

**Autora**

Narcisa Yucailla Yucailla

**Tutor** Ing. Jorge García Guerrero Mg.

AMBATO – ECUADOR

2020

**AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA,  
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN  
ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TÍTULACIÓN**

Yo, Yucailla Yucailla Narcisa, declaro ser autor del Trabajo de Investigación con el nombre “ELABORACION DE UN MANUAL PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE CARRERA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “AMBATO” LTDA”, como requisito para optar al grado de Magister en Administración de las organizaciones de la Economía Social y Solidaria. y autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Tecnológica Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Tecnológica Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Ambato, a los 24 días del mes de agosto de 2020, firmo conforme:

Autor: Yucailla Yucailla Narcisa

Firma: .....*Yucailla*.....

Número de Cédula: 1803100948.

Dirección: Provincia Tungurahua, ciudad Ambato, Parroquia Celiano Monge, Barrio Nueva Ambato.

Correo Electrónico: nyucailla@hotmail.com

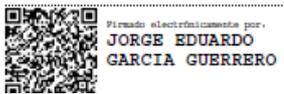
Teléfono: 032846342

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “**ELABORACION DE UN MANUAL PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE CARRERA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “AMBATO” LTDA**” presentado por Ing. Jorge García Guerrero., Mg., para optar por el Título de Maestría en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria.

## **CERTIFICO**

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Tribunal Examinador que se designe.



Ambato, 24 de agosto del 2020

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, como requerimiento previo para la obtención del Título de Maestría en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria, son absolutamente originales, auténticos, personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor.

Ambato, 24 de agosto 2020

*Yucailla,*

.....

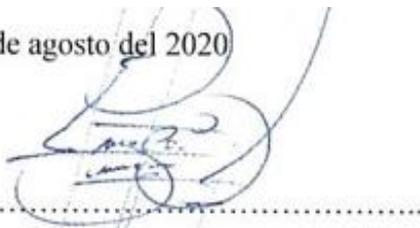
Yucailla Yucailla Narcisa

1803100948

## APROBACIÓN TRIBUNAL

El trabajo de Titulación, ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, sobre el Tema: “ELABORACION DE UN MANUAL PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE CARRERA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “AMBATO” LTDA”, previo a la obtención del Título de Maestría en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

Ambato, 24 de agosto del 2020



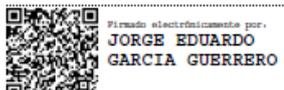
Ing. Galo Andrés Celi V. Mg.

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



Ing. Sandra Paulina Tejada Moyano Mg.

VOCAL EXAMINADOR



Ing Jorge Garcia Guerrero Mg.

DIRECTOR DE TRABAJO

## **DEDICATORIA**

La constancia y el sacrificio cobran lógica al momento de cristalizar los objetivos trazados, es por ello que el presente trabajo de investigación está dedicado, en primera instancia a Dios, quien me ha brindado valentía y humildad para afrontar cada reto y obstáculo de la vida, seguidamente a mi madre, Tráncito Yucailla Llambo, quien más allá de ser la mujer que me regalo el milagro de la vida, es mi inspiración y motivación a ser una mujer íntegra y con valores y finalmente a mi esposo José Santos e hijos Erika Liliana y Javier, quienes me apoyan y brindan amor en cada instancia de mi caminar, independientemente de si los momentos son buenos o malos.

## **AGRADECIMIENTO**

En cada paso que doy, siento la presencia de Dios, en cada momento de mi vida, siento el amor de mi familia, es por ello por lo que quiero agradecer a mi padre celestial por bendecirme y cuidarme. A mi madre por siempre confiar en mí y en todo lo que con esfuerzo y sacrificio he llegado a construir en mi vida. A mi esposo, José Santos, por impulsarme a mejorar día a día y por ser mi compañero de vida. A mis hijos, Erika Liliana y Santos Javier por brindarme alegrías y llenarme de orgullo al demostrar madurez y amor, apoyándome en mi proceso de maestrante, concluyendo que se puede ser mamá, estudiante y profesional a la vez.

A mis profesores y tutor, por impartirme conocimientos y enseñanzas, pero, sobre todo, por brindarme la oportunidad de aprender a ser más humana.

A Myrian Yucailla, mi hermana y compañera de aula, con quien superamos retos y adversidades presentados en nuestra vida.

## Tabla de contenido

TEMA:.....	i
AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR.....	ii
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	iii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD .....	iv
APROBACIÓN TRIBUNAL.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
ÍNDICE DE CUADROS .....	xii
ÍNDICE DE GRAFICOS .....	xiv
MAESTRÍA EN: ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA .....	xv
RESUMEN EJECUTIVO .....	xv
MAESTRÍA EN: ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA .....	xvi
INTRODUCCIÓN.....	17
Importancia y actualidad .....	17
Justificación.....	20
Planteamiento del problema .....	22
CAPÍTULO 1 .....	24
MARCO TEÓRICO.....	24
Antecedentes de la Investigación .....	24
Cultura.....	26
Etnia.....	27
Pueblo.....	27
Nacionalidad.....	27
La Interculturalidad en las organizaciones.....	28

La equidad de género .....	29
La Interculturalidad y la equidad de género como práctica dentro de las organizaciones.....	30
Principios cooperativos dentro de la gestión de talento humano .....	32
Gestión del talento humano dentro de la organización .....	32
Desarrollo y formación del personal .....	34
Organización del Talento Humano mediante el plan de carrera .....	35
Estrategias organizacionales del plan de carrera .....	36
Aportes de Plan de Carrera.....	37
Desarrollo y planes de sucesión. ....	37
Competencias Laborales.....	37
CAPITULO II.....	40
DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN .....	40
Paradigma y tipo de investigación.....	40
Diseño de la investigación.....	41
Procedimiento para la búsqueda y procesamiento de datos .....	41
Población y muestra .....	42
Análisis y resultados.....	43
Características demográficas .....	43
Experiencia laboral.....	46
Desarrollo Profesional.....	52
Condición de vida.....	53
De la satisfacción con el empleo y la comunicación organizacional .....	54
CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DE LA ENCUESTA .....	68
CAPITULO III .....	69
PROPUESTA .....	69

ASPECTOS GENERALES.....	70
Introducción.....	70
Objetivos .....	70
Filosofía empresarial .....	71
Filosofía del área de Talento Humano .....	73
MARCO CONCEPTUAL Y JURIDICA.....	74
Disposiciones legales externas .....	74
Disposiciones legales internas.....	74
POLÍTICAS GENERALES INTERNAS .....	74
Desarrollo del plan de carrera .....	75
Identificar Necesidades. ....	75
Revisión de los Perfiles .....	75
Competencias de los Perfiles.....	76
Identificación de puestos críticos y sucesiones .....	78
Perfil de desarrollo Individual para el plan de Carrera.....	80
Formación y Capacitación para el Plan de Carrera. ....	81
PROCEDIMIENTO PARA LA APLICACIÓN DEL PLAN DE CARRERA.....	83
Diagnóstico de la necesidad del desarrollo .....	83
Programa de capacitación superior.....	83
Programa de formación superior. ....	84
SEGUIMIENTO Y MONITOREO DEL PLAN DE FORMACIÓN SUPERIOR.....	85
.....	85
Responsables del cumplimiento y seguimiento del plan de carrera .....	85
Cronología del Plan de Carrera y Desarrollo Profesional; <b>Error! Marcador no definido.</b>	
DIFUSIÓN, MODIFICACIÓN Y ACCESO.....	86

Difusión .....	86
Modificación o Actualización .....	86
Acceso .....	86
GLOSARIO DE TERMINOS.....	86
CONCLUSIONES.....	88
Bibliografía.....	89

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N°1: Colaboradores de COAC Ambato - composición étnica .....	20
Cuadro N°2: Colaboradores COAC Ambato por nacionalidades y pueblos....	21
<b>Cuadro N°3 Objetivos empresariales vs. Objetivos personales .....</b>	<b>33</b>
<b>Cuadro 4: Competencias por puesto ocupado .....</b>	<b>39</b>
<b>Cuadro N°5. Colaboradores por tipo de contrato .....</b>	<b>42</b>
<b>Cuadro N°6. Demografía por lugar de residencia y estado civil.....</b>	<b>43</b>
<b>Cuadro N°7. Colaboradores por zona de residencia, edad y género.....</b>	<b>44</b>
<b>Cuadro N°8. Nivel educativo por sexo y etnia. ....</b>	<b>45</b>
<b>Cuadro N°9. Colaboradores por zona, pueblo, educación. ....</b>	<b>45</b>
<b>Cuadro N°10. Análisis experiencia en instituciones financieras por cargos</b> .....	<b>46</b>
<b>Cuadro N°11. Experiencia en instituciones no financieras por cargos. ...</b>	<b>48</b>
<b>Cuadro N°12. Situación demográfica por sexo, estado civil y educación..</b>	<b>50</b>
<b>Cuadro N°13. Nivel educativo personal indígena según su sexo .....</b>	<b>51</b>
<b>Cuadro N°14. Nivel de Educación personal indígena por estado civil y sexo</b> .....	<b>51</b>
<b>Cuadro N°15. Acerca de la comunicación y coordinación interna .....</b>	<b>54</b>
<b>Cuadro N°16. Comunicación y coordinación con enfoque de género. ....</b>	<b>56</b>
<b>Cuadro N°17. Inconformidad en la comunicación y el desarrollo profesional</b> <b>en %.....</b>	<b>57</b>
<b>Cuadro N°18. Promedio de calificación en Comunicación y Coordinación</b> .....	<b>58</b>
<b>Cuadro N°19. Respuestas sobre capacitación interna .....</b>	<b>59</b>
<b>Cuadro N°20. Respuesta de formación y ambiente de trabajo .....</b>	<b>60</b>
<b>Cuadro N°21. Importancia de la formación y la capacitación .....</b>	<b>62</b>
<b>Cuadro N°22. Promedio de respuestas en capacitación y ambiente de</b> <b>trabajo .....</b>	<b>63</b>
<b>Cuadro N°23. Motivación, reconocimiento y sentido de pertenencia.....</b>	<b>63</b>
<b>Cuadro N°24. Condición laboral y nacionalidad.....</b>	<b>64</b>
<b>Cuadro N°25. Del ambiente de trabajo y pertenencia .....</b>	<b>66</b>
<b>Cuadro N°26. Promedio en respuestas del ambiente de trabajo .....</b>	<b>66</b>

**Cuadro N 27. Identificación de perfil del puesto.¡Error! Marcador no definido.**

**Cuadro N°28. Matriz de competencias Organizacionales¡Error! Marcador no definido.**

**Cuadro N°29. Puestos críticos de la Cooperativa Ambato .....¡Error! Marcador no definido.**

**Cuadro N°30. Plan de desarrollo individual según el cargo a ocupar ..... 105**

**Cuadro N°31. Procesos por tiempo de selección del personal.....¡Error! Marcador no definido.**

**Cuadro N°32. Cronograma de formación laboral¡Error! Marcador no definido.**

**Cuadro N°33. Cronograma proceso de formación al cargo designado ..... ¡Error! Marcador no definido.**

## ÍNDICE DE GRAFICOS

<b>Gráfico N°1Árbol de problemas .....</b>	<b>22</b>
Gráfico N°2. Posibilidad de alcanzar el desarrollo profesional .....	52
Gráfico N°3. Condición de Vida .....	53
Gráfico N°4. Comunicación y Coordinación .....	55
Gráfico N°5. Comunicación y coordinación con enfoque de género.....	56
Gráfico N°6. De la Formación y capacitación .....	59
Gráfico N°7. De la Formación y desarrollo .....	61
Gráfico N°8. Motivación, reconocimiento y sentido de pertenencia .....	64
Gráfico N°9. Condición laboral y Nacionalidad .....	65
<b>Gráfico N°10 Flujograma del plan de carrera por proceso de selección. .</b>	<b>80</b>

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA**

**DIRECCIÓN DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN: ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE  
LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA**

**TEMA: “ELABORACIÓN DE UN MANUAL PARA EL DESARROLLO  
DEL PLAN DE CARRERA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y  
CRÉDITO AMBATO LTDA”**

**AUTOR:** Yucailla Yucailla Narcisa

**TUTOR:** Ing. Jorge García Guerrero, Mg

**RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo de investigación está realizado dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ambato”, institución que lleva más de diecisiete años al servicio de la comunidad, ubicándose dentro del segmento uno del sector cooperativo, lo que la identifica como una entidad estable, solidaria, confiable y con un crecimiento institucional, financiero y a nivel de colaboradores. A la fecha, la cooperativa cuenta con 185 colaboradores a nivel nacional, ubicándose su oficina matriz en la ciudad de Ambato, la que representa más del 40% del total de su personal. El crecimiento de la organización demanda de herramientas un enfoque de interculturalidad y equidad de género, ya existente en la organización como impulsores de su desarrollo. Para ello se utilizaron los métodos y herramientas como el análisis documental, la encuesta de percepción y la entrevista, para con ello identificar el nivel académico y profesional de cada colaborador de la cooperativa, sus competencias y experiencias técnicas. Los resultados confluyen en el manual de plan de carrera propuesto, que aportara, mediante formatos y procedimientos, con un mecanismo adecuado para provocar y monitorear el desarrollo profesional y humano de sus colaboradores, la evolución salarial e identificar la demanda de nuevos cargos y puestos de trabajo dentro de la organización, privilegiando el mérito basado en el esfuerzo, en el nivel académico y el desempeño profesional de cada colaborador.

**Descriptor:** colaboradores, enfoque, competencias, experiencias técnicas, desarrollo, desempeño.

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA**

**DIRECCIÓN DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN: ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE  
LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA**

**THEME: DEVELOPMENT OF AN ENHANCEMENT MANUAL FOR  
PROFESSIONAL CAREER GROWTH AT “COOPERATIVA DE AHORRO  
Y CRÉDITO AMBATO LTDA. CREDIT UNION**

**AUTHOR:** Yucailla Yucailla Narcisa

**TUTOR:** Ing. Jorge García Guerrero, Mg

**ABSTRACT**

The current research work was carried out at Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato credit union which has been providing service in the community for more than seventeen years and that is the reason why the financial institution has been placed in the first position among other credit unions in the area. Therefore, the mentioned entity is considered to be stable, well-established and reliable; additionally, institutional and financial growth in terms of partnership increase is an important trait in the mentioned credit union. Under this context, it is essential to mention that head office of the credit union is located in Ambato city, furthermore, it has 185 employees at national level which represents more than 40% out of the total staff. The organization growth demands the use of tools based on an intercultural approach as well as a gender equity vision in order to benefit all collaborators in the financial entity. Regarding to the methodology used within this research, a documentary analysis was done; furthermore, a survey and an interview were also applied to address the academic and professional level of each employee. Consequently, the knowledge of experiences and techniques from the collaborators were established. The results showed that the proposed enhancement manual of the career scheme highly contributes to the creation of forms and procedures as they allow to the efficient monitoring and control of professional and human development in employees. Besides, the proposal causes benefits on wage development and on the identification of the demand of new job positions. Hence, distinction and merit base on effort, academic levels, and professional development on employees are identified within the deployment of the proposal.

**KEYWORDS:** approach, collaborators, development, experiences, performance, skills, techniques.

**FIRMA Y SELLO DEL DEPARTAMENTO DE IDIOMAS**



13-09-20

## **INTRODUCCIÓN**

### **Importancia y actualidad**

Las personas constituyen el capital de la organización y son el factor más importante dentro de la gestión empresarial, comparten conocimiento en todo momento, enseñan y aprenden de forma constante y permanente. Por lo que estar preparados para aprovechar el creciente cumulo de información dentro de la sociedad del conocimiento hace necesario contar con trabajadores preparados, capaces de diseñar estrategias y afrontar los retos que se plantean las organizaciones. La educación es la única forma de garantizar que esas mujeres y hombres sean capaces de transformarse y transformar a otros. (Gonzalez, Olivares, Gonzalez, & Ramos, 2014)

Según (Ramirez, 2016), un plan de carrera profesional que contemple beneficios para el empleado y la empresa requiere que el empleado encuentre oportunidades para realizar su carrera profesional dentro de la empresa, que le permita desarrollarse, lograr ascender a cargos o tareas de mayor responsabilidad, y motivarlo a ser parte del equipo de trabajo; mientras que para la empresa significa trabajadores mejor capacitados para sus áreas estratégicas y de operación, conocimiento de calidad y aportes permanentes al crecimiento de la organización.

Varios investigadores han señalado la importancia de la gestión personal, conjuntamente con las competencias y habilidades de cada colaborador, entre ellos (Wayne & Noé, 2005), quienes, en su investigación sobre el desarrollo de competencias, mencionan que, un plan de carrera es un proceso administrativo del personal que pretende mantener un vínculo entre las carreras formadas en universidades y la carrera profesional dentro de la empresa, de modo que exista un ganar – ganar para ambas partes.

A decir de (Madero, 2010), el crecimiento y el desarrollo profesional es el mecanismo para cumplir con los objetivos y metas que la persona asume dentro de la organización. Una empresa que busca mayores beneficios y mejor calidad de sus productos y en la atención a sus clientes o usuarios, debe permanecer

pendiente de su talento humano, invirtiendo en proyectos como planes de carrera para fortalecerlos, por ejemplo.

Según (Madero, 2010), afirma que el desarrollo personal es la clave para mantener la competitividad y la diferenciación con otras empresas, así como lo es el desarrollo de competencias y la constante capacitación laboral interna.

Por su lado, los Objetivos de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (ODS), reconocen que las iniciativas para acabar con la pobreza van de la mano de estrategias que favorezcan el crecimiento económico, y aborden una serie de necesidades sociales, entre las que se encuentran educación, salud, protección social y oportunidades de empleo (decente) (Organización de las Naciones Unidas, 2019). El ODS 4, Educación de Calidad, que promueve la educación inclusiva y de calidad para todos, considera el acceso a la educación como una de las bases para mejorar la vida y el desarrollo sostenible. Mientras que el ODS 5, Igualdad de Género, busca poner fin a todas las formas de discriminación contra las mujeres y niñas; El ODS 8, Trabajo Decente y Crecimiento Económico, apunta a minimizar la falta de oportunidades de trabajo (empleo) decente o digno. Elementos con los que se busca proteger y abastecer a la población local con las herramientas necesarias en el desarrollo de soluciones innovadoras a los problemas más grandes del mundo (Organización de las Naciones Unidas, 2019) .

En el Ecuador, se ha propuesto dentro del Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021, “Toda una Vida”, en su Eje 1: Derechos para Todos Durante Toda la Vida, el objetivo 1: Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas, este eje posiciona al ser humano como sujeto de derechos a lo largo de todo el ciclo de vida, y promueve la implementación del Buen Vivir, establecido en la Constitución del Ecuador aprobada en 2008. Esto conlleva el reconocimiento de la condición inalterable de cada persona como titular de derechos sin discriminación alguna (SENPLADES, 2017).

La presente investigación, está relacionada con la línea del bienestar humano, conocido dentro de las empresas como al área de gestión de talento humano, misma que valora el trabajo realizado por los colaboradores que no puede ser comparado con el trabajo industrializado, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda.

(COAC Ambato), cree firmemente en la importancia del bienestar de sus colaboradores, clientes y de sus familias; por lo que considera necesario elaborar un Manual de Plan de Carrera que recoja la visión de la empresa y sobre todo de sus trabajadores y así garantice la su profesionalización y su crecimiento como personas y como trabajadores.

Por esta razón se vincula el desarrollo profesional de cada colaborador, con el beneficio interno empresarial y personal de esos cambios, de modo que la organización consolide mecanismos que permitan democratizar las oportunidades de ascenso, el crecimiento profesional en base a cualidades y aptitudes desarrolladas y adquiridas durante los procesos de aprendizaje área por área, y otros con los que la empresa obtenga personal capacitado, motivado y propositivo.

Según (Walsh, 2019) desde los años 90, existe en América Latina una nueva atención a la diversidad étnico cultural (interculturalidad), una atención que parte de reconocimientos jurídicos y de una necesidad cada vez mayor de promover relaciones positivas entre distintos grupos culturales, y capaces de trabajar conjuntamente en el desarrollo del país y en la construcción de un sociedad justa, equitativa e igualitaria.

Conocedores de la importancia de la interrelación entre distintas culturas y nacionalidades del país; para engrandecer y avanzar colectivamente hacia un objetivo específico, la cooperativa Ambato cuenta con 88 colaboradores indígenas de distintas nacionalidades y pueblos entre ellos: Waranca, Chibuleo, Salasaca, Puruhá, Panzaleo, Shuar, Quisapincha, Tomabela; de los cuales 52 son mujeres indígenas.

Por lo dicho, el manual de plan de carrera resultado de esta investigación tendrá un enfoque de interculturalidad.

## Justificación

Para la COAC Ambato, es importante contar con un plan de carrera, que sea coordinado por el departamento de Talento Humano, que proponga y permita el desarrollo profesional y personal de todos y cada uno de sus colaboradores.

Un plan de carrera aporta al ordenar las actividades laborales de las personas, sus promociones, ascensos, identifica reemplazos, permite planificar adecuadamente el talento humano, anticipa desafíos futuros como nuevas plazas de trabajo o crecimiento de la estructura, también otorga a los colaboradores una claridad sobre posibilidades de crecimiento dentro de la COAC Ambato, les señala sus cualidades, visibiliza sus intereses y guía su desarrollo con lineamientos claros, para que las personas que aspiran ascender o llegar a determinado cargo, lo puedan hacer. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato, 2019).

Esta investigación reafirma los enfoques de interculturalidad y de equidad de género dentro de la COAC Ambato, que han marcado a la organización desde su fundación pero que deben ser protegidos y fortalecidos dentro de sus instrumentos de gestión. La composición del personal, ver Cuadro N°1, por género e interculturalidad, es una característica que define a la organización como indígena.

El personal de la Cooperativa está compuesto por 185 colaboradores, representada de la siguiente manera:

**Cuadro N°1: Colaboradores de COAC Ambato - composición étnica**

<b>Sexo</b>	<b>Indígena</b>	<b>%</b>	<b>Mestizo</b>	<b>%</b>	<b>Total</b>	<b>Estructura</b>
Mujer	52	28.56%	36	18.92%	88	47.48%
Hombre	64	34.56%	33	17.84%	97	52.43%
Total	116	63.15%	69	36.76%	185	100%

**Elaborado por:** Narcisca Yucailla Yucailla

**Fuente:** COAC Ambato

El cuadro N.º 2 da cuenta de la presencia de 8 nacionalidades y pueblos entre los colaboradores de la cooperativa, la mayoría de ellos (27) autoidentificados como parte del Pueblo Chibuleo, una tercera parte de ellos son mujeres.

**Cuadro N°2: Colaboradores COAC Ambato por nacionalidades y pueblos**

Provincia	Nacionalidad y pueblos	Etnias	Mujeres		Hombres		TOTAL #	TOTAL %
			Colaboradores	Estructura	Colaboradores	Estructura		
Bolívar	Pueblo	Waranca	5	3%	4	2%	9	5%
Chimborazo	Pueblo	Puruhá	8	4%	3	2%	11	6%
Cotopaxi	Pueblo	Panzaleo	5	3%	2	1%	7	4%
Napo	Nacionalidad	Shuar	2	1%	0	0%	2	1%
Tungurahua	Pueblos	Chibuleo	27	15%	50	27%	77	42%
		Quisapincha	1	1%	0	0%	1	1%
		Salasaca	3	2%	2	1%	5	3%
		Tomabela	1	1%	3	2%	4	2%
	Mestizo	Mestizo	36	19%	33	18%	69	37%
Total			88	48%	97	52%	185	100%

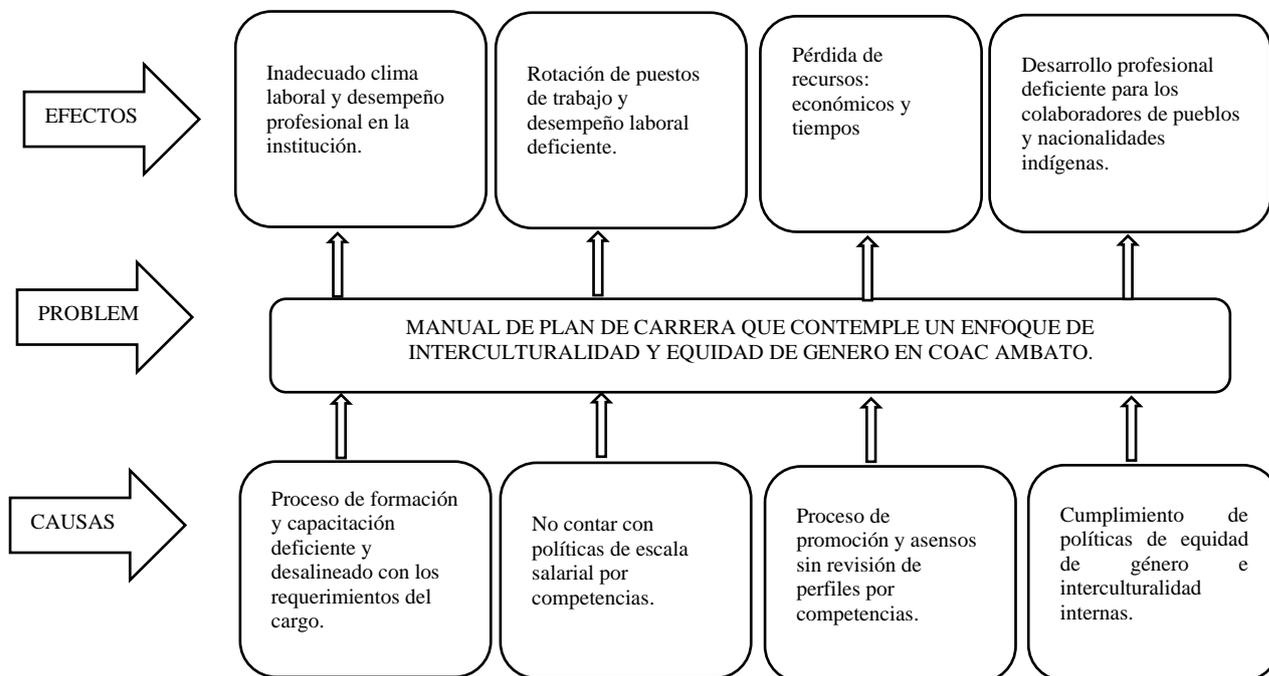
**Elaborado por:** Narcisa Yucailla Yucailla

**Fuente:** COAC Ambato

De estos primeros resultados se desprende la importancia de que la propuesta final sea un manual de Plan de Carrera que considere la interculturalidad y la equidad de género como sus enfoques centrales, y se trace un camino o ruta de profesionalización, para crear oportunidades de desarrollo profesional; tomando en cuenta que un 63.15% de los colaboradores en COAC Ambato, son indígenas pertenecientes a los diferentes pueblos y nacionalidades, denotando así, una importante interculturalidad organizacional interna.

## Planteamiento del problema

Se describe el problema objeto de estudio partiendo del esquema “árbol de problemas.



**Gráfico N°1Árbol de problemas**  
**Elaborado por:** Narcisca Yucailla Yucailla

El grafico anterior aporta con evidencia sobre la ausencia de un manual de plan de carrera profesional que contemple un enfoque de interculturalidad y equidad de género en COAC Ambato, lo que, a su vez, no corresponde a un departamento, sino que debe ser una estrategia a nivel institucional.

Las principales causas son:

- Procesos de capacitación y formación deficientes y desalineados con los requerimientos del cargo.
- No contar con políticas de escala salarial por competencias.
- Procesos de promoción y asensos sin revisión de perfiles por competencias.

- Cumplimiento de políticas internas de equidad de género e interculturalidad.

Esta ausencia tiene un impacto negativo en la institución, como, por ejemplo:

- Inadecuado clima laboral y desempeño profesional en la institución.
- Rotación de puestos de trabajo y deficiente desempeño laboral.
- Pérdida de recursos económicos y desperdicio de tiempo.
- Desarrollo profesional deficiente para con los colaboradores de nacionalidades u pueblos indígenas.

Con lo indicado anteriormente se plantea la siguiente interrogante: ¿De qué manera afecta a la organización interna de la COAC Ambato, el no contar con un Plan de Carrera?, la respuesta a esta pregunta de investigación resultará en los insumos para la elaboración de un manual de plan de carrera adaptado a la COAC Ambato.

### **Objetivo General**

Elaborar un manual de plan de carrera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato, que considere la interculturalidad y la equidad de género como enfoques centrales de su propuesta.

### **Objetivos Específicos**

1. Identificar factores clave para la propuesta, mediante la revisión teórica de autores relevantes, tomando en cuenta la representatividad en interculturalidad y género que tiene COAC Ambato.
2. Evaluar el nivel de desarrollo organizacional interno del personal, determinando competencias clave, para el correcto funcionamiento de la COAC Ambato.
3. Proponer un manual de Plan de carrera, que reconozca la interculturalidad y la equidad de género en COAC Ambato.

## **CAPÍTULO 1**

### **MARCO TEÓRICO**

En este capítulo se abordan las teorías e investigaciones realizadas por autores referentes con el objetivo de identificar los factores más importantes a incorporar dentro del plan de carrera aplicable a la organización.

#### **Antecedentes de la Investigación**

La Economía Social y Solidaria (ESS) es un concepto relacionado con un acumulado múltiple de pensamientos y orientaciones teóricas, contextos socioeconómicos y corporativos, y prácticas empresariales, a partir del final del siglo xx , se manifiestan desplegando un progresivo sentido de pertenencia, la entrada de valores de cooperación y solidaridad en las empresas, organizaciones e instituciones económicas, es la base de la economía solidaria para crear ventajas sociales y culturales que repercutan en un beneficio económico (Rúa, Castañeda, Sohely, et al., 2018).

Uno de los principios que rigen el quehacer de las organizaciones, es la relación entre el trabajo humano y la naturaleza, y precisamente esta cohesión es valiosa, debido a que relaciona directamente los comportamientos, el desempeño, la profesionalización de los seres humanos y las percepciones individuales, con la construcción de un proyecto común, ya que plantea que mayores niveles de cohesión social permiten con más facilidad construir consensos sociales y por ende un aporte a la ESS (Coraggio, 2014).

Las personas son el eje central del desarrollo y no el mercado, los valores de solidaridad, equidad, y democracia indican que toda cooperativa pertenece a la

economía solidaria y que sus actividades van más allá de su negocio, formando parte de un conjunto que lucha por un cambio social, tomando en cuenta las prerrogativas y necesidades de una comunidad, por los derechos humanos, y por la inclusión social (IX Congreso Internacional Rulescoop, 2015).

La economía solidaria es una alternativa de desarrollo integral para la sociedad. Este modelo coloca al ser humano como centro de su propio desarrollo, convirtiéndolo en el fin y no el medio para la mejora en la calidad de vida de las personas, y además con las nuevas particularidades del siglo XXI, como la globalización, competitividad, tecnología, decisión de habilidades y competencias, y no solo capacidades mentales y físicas. Las personas, no son recursos que las organizaciones consumen y estos generan gastos. Al contrario, conforman un proceso activo que impulsa la creatividad organizacional (Coraggio, 2014)

El entorno de los individuos, demanda de interacciones con otros individuos y las propias organizaciones. El ser humano es extremadamente social e interactivo vive en convivencia y en relación constante con sus semejantes. Los seres humanos necesitan coadyuvar entre sí, para formar organizaciones y así lograr ciertos objetivos tanto labores como organizacionales, ya que, si intentase de manera individual, no los podrían alcanzar (Coraggio, 2014).

Los hallazgos de evidencias a lo largo del tiempo, así como los datos que se dispone sobre la situación actual de los pueblos y nacionalidades a nivel latinoamericano en general, muestra que aún existe inequidades, discriminación social y hasta tendencias de separatismo social y cultural. La interculturalidad es una etapa previa para llegar a la equidad, y no es simplemente un fenómeno posmoderno o cultural, es un desafío social, componente básico e integral de un proyecto dirigido a la construcción de un nuevo tipo de Estados y Naciones. (De la Torre, 2006).

En Ecuador, la presencia de Pueblos y Nacionalidades permite tener una variedad de experiencias en lo respecta a Economía Social y Solidaria y a la Economía Comunitaria basada en principios de reciprocidad. La misma Constitución del 2008 reconoce al Ecuador como un país diverso e intercultural,

valorizando la importancia de la diversidad de pueblos para construir la identidad nacional (Asamblea Nacional , 2008)

Las prácticas solidarias se mantienen porque han logrado incorporar valores que vienen de esa diversidad de pueblos y nacionalidades, pero existe una diversidad de asimetrías sociales que no permite una plena integración y participación de los pueblos, comunidades y personas. La economía solidaria reconoce esa diversidad y la importancia que tiene cada comunidad y pueblo para el fomento de una nueva economía, que revalorice las prácticas económicas y culturales que tienen los diversos pueblos; se reconoce que uno depende del otro y que si tenemos una relación de cuidado y de respeto hacia los demás, el emprendimiento será más fuerte y dinámico, ayudando para que todos los actores se integren y participen con dignidad respetando sus derechos. (Jiménez, 2014).

Hacer Economía Social y Solidaria es comprender que la interculturalidad implica estar abierto al diálogo y a la comunicación con las personas que son diferentes, implica entender que la diversidad ayuda a crecer personalmente; la interrelación con los diferentes pueblos ayuda a crecer humanamente y a fortalecer la identidad. (Fernandez & Miró, 2016).

## **Cultura**

El termino cultura se refiere al conjunto de bienes materiales y espirituales de un grupo social transmitido de generación en generación a fin de orientar las prácticas individuales y colectivas. Incluye lengua, procesos, modos de vida, costumbres, tradiciones, hábitos, valores, patrones, herramientas y conocimiento. (Amar, 2014)

Además, otros autores dicen que la cultura es una especie de tejido social que abarca las distintas formas y expresiones de una sociedad determinada. Por lo tanto, las costumbres, las prácticas, las maneras de ser, los rituales, los tipos de vestimenta y las normas de comportamiento son aspectos incluidos en la cultura. (Adorno, 2018).

Desde el enfoque personal, la cultura tiene en cuenta a todos los saberes que permiten a un individuo el desarrollo de un criterio. Entre ellos se pueden encontrar el estudio y todo conocimiento sistematizado. Pero también se considera dentro de

lo cultural a todo aquello no sistemático como puede ser su interrelación con otros individuos dentro de la sociedad donde vive o en otras a las que puede acceder a través de viajes, lecturas, investigaciones e internet etc. (Diccionario, 2019)

### **Etnia**

Comunidad natural de hombres y mujeres, que presentan ciertas afinidades raciales, lingüísticas, religiosas o culturales. También proviene de un vocablo griego que significa pueblo o nación, se trata de una comunidad humana que comparte una afinidad cultural que permite que sus integrantes puedan sentirse identificados entre sí. (UMAN, 2018)

Además es una forma de logros de integración y los límites que se deben establecer a las manifestaciones públicas de los rasgos que configuran su identidad o sentido de pertenencia al que se oriente, así como de las tradiciones propias y natas, convivencias de cada grupo a las que pertenecen, y se logra tener un mismo lenguaje de concepción de la vida y del ser humano que, sin duda, tiene su reflejo en la dignidad de éste. (Vidal, 2019).

### **Pueblo**

La palabra pueblo proviene del término latino *populus* y permite hacer referencia a tres conceptos distintos: a los habitantes de una cierta región, a la entidad de población de menor tamaño que una ciudad y a la clase baja de una sociedad. (Adorno, 2018).

Los pueblos son colectividades originarias conformadas por comunidades con identidades culturales e historias propias, que les hace diferentes de los otros sectores de la sociedad; tienen sus sistemas propios de organización social, económica, política y sistemas jurídicos particulares” (Fundación Defensoría Kichwa de Cotopaxi, 2004).

### **Nacionalidad**

La nacionalidad es el estado al que pertenece una persona que ha nacido en una nación determinada o ha sido naturalizada. Es también la condición y carácter peculiar de los pueblos y ciudadanos de una nación. (Significados, 2019). Otro autor

señala que se trata de solidaridad cultural, política e institucional expresada por un grupo humano, estado propio de la persona nacida o naturalizada en una nación. (Farlex, 2019).

En el caso de las nacionalidades indígenas, se las entiende como colectividades milenarias anteriores a la existencia del Estado, que habitan un territorio determinado, tienen identidad histórica, idioma, cultura e instituciones propias como la organización social, económica, política y el ejercicio de autoridad propia. (Fundación Defensoría Kichwa de Cotopaxi, 2004).

### **La Interculturalidad en las organizaciones.**

El contacto entre distintos grupos humanos situados en diferentes territorios y la convivencia de grupos diferenciados ha existido desde el principio de la humanidad. La interculturalidad por definición, es contacto entre culturas, y los grupos de distintos territorios y la convivencia común, en primer lugar, las culturas no son indistintas: cada una está constituida por diferentes segmentos y grupos sociales con características específicas, que se articulan por medio de un proceso de ajuste, adaptación y negociación. En segundo lugar, las culturas tienden a considerarse homogéneas y a difuminar toda la diversidad interior cuando se las compara, contrasta o enfrenta con otras diferente, lo que define a la cultura, en singular y en plural, es justamente la diversidad (Beltrán, 2015).

La pluralidad cultural o la coexistencia de diferentes grupos y segmentos sociales con diferentes identidades culturales es una característica de los estados y nación moderna, la naturaleza, el carácter y el contenido de las relaciones entre estos cambia a lo largo del tiempo, todas las sociedades y culturas se construyen a partir de la diversidad y generan continuamente nuevas diferencias y nuevos grupos. La homogeneidad y uniformidad de los estado y nación es un mito de la modernidad eurocéntrica, una mezcla de la ideología liberal con la romántica que trata de hacer efectiva la fórmula siguiente: pluralidad cultural o la identidad cultural coexistencia de diferentes una característica grupos y segmentos sociales los Estados-nación modernos. (Beltrán, 2015)

La interculturalidad hace referencia a la pluralidad de culturas que conviven y comparten (Diccionario de la Real Academia Española, 2019), también se definen como la presencia e interacción equitativa de diversas culturales y la posibilidad de generar expresiones compartidas, adquiridas por medio del diálogo y de una actitud de respeto mutuo. (Organización de las Naciones Unidas, 2019)

De acuerdo a (Guanga, 2017).La interculturalidad supone, la interacción existente entre grupos que manifiestan distintas culturas, costumbres, saberes, basadas en el respeto y la igualdad, el autor también manifiesta que la interculturalidad hace referencia a la convivencia, la integración de las aportaciones de los diferentes grupos y sus relaciones interactivas.

La importancia de la interculturalidad tiene que hacerse más profunda, no solo que las personas consideren la diversidad de culturas en una sociedad como visitantes o trabajadores, deben ser asumidas como algo importante para el desarrollo de la mayoría. La interculturalidad reconoce ampliamente la necesidad de capacitar a cada cultura para que sobreviva y prospere, pero también subraya el derecho de todas las culturas a contribuir al desarrollo de la sociedad en la que se vive. En las organizaciones, donde hay personas de diferentes religiones, pueblos y culturas, la interacción de los valores culturales, de las costumbres, de los conocimientos y las capacidades, puede reducir el conflicto y las tensiones culturales. (Lazar & Ueffing,M., 2017).

### **La equidad de género**

Es un conjunto de ideas, creencias y valores sociales en relación a la diferencia sexual, el género, la igualdad y la justicia en lo relativo a los comportamientos, las funciones, oportunidades, la valoración y las relaciones entre hombres y mujeres, priorizando ante cualquier situación la dignidad humana. (Tepichin, 2018)

En la equidad de género a nivel corporativo es fundamental establecer mecanismos que permitan identificar los estilos de liderazgo femenino en las diferentes áreas de la Cooperativa, por ende, manifiesta que las organizaciones son mini culturas que proporcionan a las personas un sentido de sí mismas y de pertenencia (Viladot, 2017).

Las organizaciones contribuyen a la construcción de las identidades de las personas por lo menos de dos maneras específicas: asignando roles específicos a las personas y desarrollando normas que regulan la manera de interactuar (Viladot, 2017).

La equidad de género significa que tanto los hombres como las mujeres, tienen las mismas oportunidades de goce del ejercicio pleno de sus derechos humanos, pudiendo contribuir con el desarrollo local, nacional, político, económico, social y cultural. En este sentido, la equidad de género estará orientada básicamente en ofrecer oportunidades justas y dignas a las mujeres y hombres. (Venemedia Comunicaciones CA, 2019)

La imparcialidad, la justicia y la igualdad constituyen las partes sobre las cuales se cimienta el concepto de equidad de género, por otro lado, la manera para asociar y agrupar a los individuos que comparten al menos una o más características de género. Los derechos, responsabilidades y oportunidades de cada uno no dependerán de si la persona es hombre o mujer, Sin embargo, para que la equidad de género pueda darse han de generarse dos circunstancias imprescindibles. Por una parte, igualdad de oportunidades y por otra crear una serie de condiciones para aprovechar estas oportunidades. (Mente, 2019)

### **La Interculturalidad y la equidad de género como práctica dentro de las organizaciones.**

Los enfoques de interculturalidad y de equidad de género deben ser componentes que las organizaciones consideren esenciales para su gestión, permitiendo así, el encuentro, valoración, intercambio y conocimiento entre las culturas que viven en el Ecuador. Además, la interculturalidad no apunta únicamente a lo étnico, sino que trasciende hacia las formas de vida y manifestaciones del ser humano, lo cual requiere de valoración, respeto y tolerancia. El conocimiento del otro, tiene que partir de una propuesta pedagógica centrada en el aprendizaje, donde la experiencia cotidiana y la convivencia tomen en cuenta el currículo profesional, para convertirse en ejes del interaprendizaje, en esto tiene importancia el aprendizaje colaborativo, en donde los individuos se reconocen como iguales. (Galán, 2015)

Es necesario poner en práctica, en el campo de Gestión de Talento Humano, nuevos patrones de comportamiento asociados al género, cuyo fin sea el reducir las diferencias entre hombres y mujeres, lograr que la mayor parte de la sociedad se comporte y piense bajo estos nuevos valores, las siguientes acciones ayudarán a poner en valor los modelos de referencia comprometidos por la igualdad:

- Eliminación de las desigualdades entre mujeres y hombres en las relaciones laborales y el mercado laboral.
- Impulso de medidas para la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, construida desde criterios de corresponsabilidad social.
- Distribución equitativa de los espacios y de los usos del tiempo por parte de mujeres y hombres.
- Lucha contra la violencia de género y todas las formas de abuso, ataque a la dignidad y libertad de las mujeres y más sensibilización y prevención de la violencia de género.
- Reconocimiento del derecho y deber de cuidar y recibir los cuidados adecuados a cada momento del itinerario de vida de las personas.
- Apoyo a las iniciativas emprendedoras de las mujeres y de la presencia de mujeres en los puestos de responsabilidad del ámbito empresarial y económico.
- Apoyo a las mujeres en los ámbitos de la creatividad, el conocimiento y la investigación científica. (Fernández, 2019).

Promocionar la interculturalidad y la participación de mujeres y hombres en igualdad de condiciones, debe ser una tarea no solo de las administraciones públicas, ya que deben implicarse también las entidades privadas y en aquellas sin ánimo de lucro, como asociaciones y cooperativas. Es una labor conjunta que debe llevar a crear estructuras participativas, aplicando la perspectiva intercultural y tomando en cuenta la equidad de género. La sociedad debe ser igualitaria y equilibrada, sin limitar la autonomía de las personas y evitar sociedades asimétricas en demerito de una cultura, etnia, género u otro. (Avaro, 2016).

Por lo expuesto, las organizaciones y específicamente las cooperativas deben encaminarse e incluir dentro de sus procesos administrativos, como la gestión de

talento humano, a más de los principios que rigen al tema de interculturalidad y equidad de género los principios cooperativos.

### **Principios cooperativos dentro de la gestión de talento humano**

Los Principios cooperativos, establecidos por la (Alianza Cooperativa Internacional, 2019), considerada, como el organismo representativo del Cooperativismo en el mundo, promulga siete principios; para fines de este estudio citamos los principios que reflejan la gestión de talento humano tomando en cuenta los enfoques de género e interculturalidad:

- Autonomía e independencia, el concepto corresponde a que la dirección y administración de las Cooperativas deben estar en manos de sus propios asociados, que en su mayoría corresponden a nacionalidades y pueblos, sin que pueda haber la injerencia de personas o entidades ajenas.
- Educación, formación e información, este principio hace posible el conocimiento y la práctica de las ideas y los procedimientos, para todos los que conforman la organización, sean estos de diferentes culturas y etnias.
- Compromiso con la comunidad, o intereses por la comunidad, trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros y con la plena participación de su propia gente, perteneciente a pueblos y nacionalidades. (Alianza Cooperativa Internacional, 2019).

### **Gestión del talento humano dentro de la organización**

Al hablar del tema de gestión organizacional, se analizan varios estudios realizados por distintos autores, como (Vallejo, 2016), quien menciona que, aunque las empresas sean industriales, de servicio, grandes, medianas, pequeñas, públicas o privadas, todas son controladas por seres humanos, y para cada persona significa la forma de vida y las necesidades que se cubren gracias al trabajo que existe.

A esto se añade que, dentro del mismo estudio, las personas son el recurso más importante de cada organización, reconociendo así sus habilidades, competencias,

como también las debilidades en su carrera profesional y en la salud emocional, aspectos a considerar para producir eficiencia dentro de la organización.

La gestión de talento humano parte del llamado para reclutar, pasa por la selección del mejor prospecto, la contratación e inducción, la orientación al trabajo a realizar, por desarrollar habilidades personales y laborales y dar seguimiento sobre el desarrollo de cada área laboral. Además, según este autor es necesario formar una base de datos sobre las principales características de un empleado, de modo que se puede definir un crecimiento interno, para dar cumplimiento a los objetivos organizacionales (González, 2012).

Lo que engloba en general la gestión de talento humano es elevar las competencias y capacidades de cada persona, así como también el desarrollo del trabajo en equipo, mejorando la comunicación entre los colaboradores, de modo que, tanto la empresa como los trabajadores, cubran sus necesidades y tengan la oportunidad de consolidar un capital humano capacitado profesionalmente que cuente con un enfoque al cumplimiento de objetivos.

Siguiendo el mismo esquema investigativo de (González, 2012), se define a la administración de talento humano como una disciplina o una herramienta que persigue el cumplimiento de los objetivos de la empresa y cumplir con las necesidades que representa el esfuerzo humano en coordinación. Sin embargo, en el Cuadro N°3 se señalan los objetivos organizacionales y los individuales, permitiendo que no solo la empresa seleccione el personal que cumpla con los requisitos, sino también logrando que las personas se sientan satisfechos con el trabajo que realizan.

**Cuadro N°3 Objetivos empresariales vs. Objetivos personales**

<b>Objetivos empresariales</b>	<b>Objetivos personales</b>
Sostenibilidad	Salario oportuno y digno
Crecimiento institucional	Prestaciones y beneficios
Rentabilidad	Estabilidad del puesto de trabajo

Productividad	Seguridad en el área de trabajo
Calidad en la oferta de productos y servicios	Calidad en el ambiente de trabajo
Disminución de costos	Satisfacción de necesidades
Nuevos socios	Trabajo colaborativo
Competitividad	Liderazgo profesional
Imagen corporativa	Sentido de lealtad y pertenencia

**Elaborado por:** Narcisa Yucailla Yucailla

**Fuente:** (González, 2012)

De esta manera se ratifica lo mencionado en párrafos anteriores, y coincide con (Wayne & Noé, 2005) que califica a esta actividad como compuesta por políticas y reglamentos para la selección, formación y desarrollo del personal.

### **Desarrollo y formación del personal**

Las empresas deben fomentar el desarrollo y la formación de su personal, basándose en las políticas y prácticas creadas, se basan en los componentes de la misma gestión del talento humano, desde su reclutamiento tomando en cuenta el perfil para seleccionar al más idóneo, no existe el candidato ideal, en el momento de la selección existirán brechas que deberán ser cerradas mediante capacitaciones para que ejecute las actividades de su cargo.

La evaluación del desempeño de igual manera indica la necesidad de fomentar la formación, las innovaciones dentro de las empresas, sean procesos, tecnología, políticas, requisiciones del gobierno, o cambios de cualquier ámbito, como señala acertadamente el autor (Chiavenato, 2018), en su definición de gestión del talento humano existen varias actividades como evaluación de desempeño, haciendo referencia a la detección de necesidades de capacitación, la información que se obtiene son indicadores de oportunidades de mejora, desarrollo y formación del personal para cumplir con el objetivo estratégico.

Las organizaciones que invierten en el personal logran obtener mejores resultados y mayor ganancia, es contar con personal preocupado por realizar su trabajo de manera adecuada, con calidad, orientado a los resultados, al buen servicio. Un personal proactivo que sepa lo que hace, la razón de hacerlo y cómo hacerlo.

Son características en las que el recurso humano está identificado con la misión, visión, objetivos y valores de la organización, para ratificar lo dicho en la Norma Cubana (2007), señala que la formación y desarrollo es una serie de acciones de preparación, éstas son continuas y planificadas, se lo considera como inversión en el personal para generar mejoras en sus competencias o desempeño, se aprovechan los recursos de la organización para alcanzar con éxito resultados óptimos de calidad, cantidad y seguridad. Se fomenta la formación y el desarrollo del personal, para generar ganancia en la empresa de varias formas diferentes, entre ellas, satisfacción del cliente, el cual puede ser externo e interno, fidelidad y compromiso.

### **Organización del Talento Humano mediante el plan de carrera**

Una estrategia para lograr que el personal de las empresas se desarrolle y sea leal, es con la creación de planes de carrera, es una oportunidad para que los cargos que muestran conexión funcional jerárquica puedan desarrollarse. (Alles, 2009), menciona que el plan de carrera es el diseño de un esquema en el que se traza una carrera de formación y desarrollo de conocimientos, experiencia y competencias, para alcanzar un cargo más alto dentro de un área determinada para una persona específica, que participa en dicha carrera.

Desde la posición inicial se definen requisitos para avanzar, además (Alles, 2009) recalca que el plan de carrera es un esquema teórico sobre cuál sería la carrera dentro de una determinada área para una persona que ingresa a ella, usualmente desde la posición inicial, para ello se definen los requisitos para ir pasando de un nivel a otro. Estos requisitos son establecidos para todo el personal que participa en el desarrollo o ejecución del programa de plan de carrera.

Las empresas comerciales pueden lograr que los colaboradores se desempeñen mejor sintiéndose identificado con la organización, en sus puestos de trabajo,

mediante la oferta de desarrollo. Una forma efectiva de maximizar el potencial del empleado es a través de un plan de carrera. (Christie, 1983) afirma que cuando se maximiza el uso de sus recursos humanos, la compañía y el personal son beneficiados, debido a que la empresa se organiza de manera que optimiza procesos, incrementa los estándares de calidad en procesos, servicios y ventas, esto influye en los colaboradores de la organización, sintiéndose motivados, apreciados y a su vez, eficientes y eficaces.

### **Estrategias organizacionales del plan de carrera**

El plan de carrera profesional dentro de una institución genera confianza permite al individuo desarrollarse y alcanzar habilidades y destrezas oportunas para la correcta realización de sus tareas. (Poveda, 2014), menciona en su estudio sobre planes de carrera en organizaciones, que estos planes, son utilizados para generar autodesarrollo en cada ciclo profesional, resalta la importancia de que los directivos del área de gestión conozcan los componentes necesarios para el desarrollo del plan de carrera.

Por otra parte, (Landivar Mora, 2018), en su análisis investigativo referente a métodos de evaluación de desempeño de personal, expone un diagnóstico psicológico en las organizaciones en base a los perfiles de cargos que requiere la empresa y cuáles serían los candidatos más acertados, tomando en cuenta las competencias que podrían fortalecerse para alcanzar los objetivos empresariales.

Según un estudio realizado por (Spector, 2002), acerca de la influencia que ejercen las personas en una organización, explica que más allá del profesionalismo y la carrera realizada, esta se vincula con la psicología organizacional y organiza las actividades empresariales que corresponden al área de talento humano como son: el reclutamiento del personal, selección y la integración de la persona ante los demás colaboradores. Actividades vinculadas, además, con perseguir un objetivo personal y algunas estrategias de la empresa para el desarrollo dual.

El área de talento humano está ligada al comportamiento organizacional del empleado, busca dar solución a la conducta del hombre frente a sus responsabilidades laborales, además determina los perfiles que las organizaciones

buscan basándose en habilidades, competencias y requisitos idóneos para cubrir las vacantes que se presentan, de esta manera, cuando el trabajador se sienta motivado podrá ofrecer soluciones prácticas dentro de cada entidad.

Las culturas no son entes fijos ni inmutables, están en cambio continuo recibiendo influencias. Los procesos de cambio social pueden afectar o no a la reducción o el aumento de la diferenciación entre grupos que interactúan y se influyen mutuamente, es decir a la cultura de la organización.

### **Aportes de Plan de Carrera**

La elaboración del manual del plan de carrera dejará múltiples beneficios a la empresa, porque identificará los cargos y personas claves dentro de la organización. El producto final se utilizará para gestionar y promocionar al talento humano, incrementará la productividad, motivará al personal, proporcionará oportunidades a los colaboradores que podrán hacer carrera dentro de la organización. Otro aporte para la organización, es dejar bien establecido el procedimiento para la elaboración del plan de carrera. (León, 2014).

### **Desarrollo y planes de sucesión.**

El desarrollo y plan de sucesión está basado en competencia laborales, con el fin de identificar los requerimientos de conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas que poseen los colaboradores, de cara a las competencias requeridas en las diferentes posiciones dentro de la organización. Dentro de los planes de sucesión y carrera, hay que visualizar cada una de las tareas y puestos que los colaboradores ocuparán, durante su etapa o permanencia laboral, a través del plan de carrera se podrá visualizar las dimensiones a cubrir para los diferentes movimientos o ascensos, dentro de los cuales podemos mencionar: Competencias de área, específicas, formación académica, experiencia, entre otros, de acuerdo a las necesidades de la organización (Brito, 2015).

### **Competencias Laborales.**

Las competencias laborales son elementos fundamentales de interés en las organizaciones, evaluando el aporte de las personas en su puesto de trabajo, basado en sus competencias.

Los componentes de las competencias se construyen a partir de una combinación de recursos (conocimiento, saber hacer, cualidades o aptitudes), y recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros) que son movilizados para lograr un desempeño según (Le Boterf, 2001).

Tomando en consideración los componentes de la competencia, (Le Boterf, 2001), la define como una construcción a partir de una combinación de recursos.

(Martínez Clares & Echeverría Samanes, 2009), dice que, “posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para ejercer una profesión, puede resolver problemas profesionales de forma autónoma y flexible y está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo”.

Según (Flores, 2007), establece que las competencias se encuentran configurada por diferentes interdimensiones interrelacionadas del saber, el saber hacer, el saber estar y el saber ser, estableciendo la integración de 4 componentes:

- **Competencia Técnica:** Poseer conocimientos especializados y relacionados con un ámbito profesional, que permitan dominar de forma experta los contenidos y las tareas propias de la actividad laboral.
- **Competencia metodológica:** Saber aplicar los conocimientos a situaciones laborales concretas, utilizar procedimientos adecuados a las tareas pertinentes, solucionar problemas de forma autónoma y transferir con ingenio las experiencias adquiridas a situaciones nuevas. En estos dos componentes radica el SABER con mayúsculas, requerido a todo profesional.
- **Competencia participativa:** Estar atento a la evolución del mercado laboral, predisposto al entendimiento interpersonal, dispuesto a la comunicación y cooperación con los demás y demostrar un comportamiento orientado al grupo.
- **Competencia personal:** Tener una imagen realista de sí mismo, actuar conforme a las propias convicciones, asumir responsabilidades, tomar decisiones y relativizar las posibles frustraciones.

De acuerdo con (Hooghiemstra, 2004), sugiere una serie de competencias genéricas entre distintos niveles de responsabilidad dentro de la organización:

**Cuadro 4: Competencias por puesto ocupado**

Puesto	Competencias
Ejecutivos	- Razonamiento estratégico.
	- Liderazgo del cambio.
	- Gestión de las relaciones.
Directores	- Flexibilidad.
	- Introducción del cambio.
	- Sensibilidad interpersonal.
	- Delegación de responsabilidades.
	- Trabajo en equipo.
Empleados	- Transferibilidad a diferentes entornos geográficos.
	- Flexibilidad.
	- Motivación para buscar información y capacidad de aprender
	- Orientación hacia el logro.
	- Motivación para el trabajo bajo presión del tiempo.
	- Colaboración en grupos multidisciplinarios.
- Orientación hacia el cliente.	

**Elaborado por:** Javier Gil Flores

**Fuente:** (Hooghiemstra, 2004).

La identificación de competencias para un puesto de trabajo, constituye en una actuación primordial e importante en la gestión del departamento de recursos humanos y que debe formar parte del perfil por competencias para cada uno de los puestos de trabajo dentro de la organización.

## CAPITULO II

### DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

#### **Paradigma y tipo de investigación.**

Se plantea una investigación mixta, cualitativa al incorporar el análisis de competencias y perfiles en el contexto de la gestión del talento humano de la Cooperativa Ambato con el fin de identificar experiencias, habilidades, destrezas, valores, auto identificación por cultura y costumbres, para enfrentarlas a las necesidades propias de la organización; y es cuantitativa al considerar parámetros dentro del análisis de datos y presentar resultados agregados estadísticos provenientes del levantamiento de información, con un formulario aplicado a la totalidad de los trabajadores a la fecha de la investigación.

Tipo aplicada, ya que busca que sus resultados sean implementados para la gestión de los procesos de talento humano de la Cooperativa Ambato, en especial al momento de la evaluación y promoción de los colaboradores dentro de la organización, tomando en cuenta, al momento de las decisiones, enfoques de interculturalidad y de género.

La investigación es también descriptiva, puesto que refiere el análisis de competencias y perfiles desde un contexto de gestión de talento humano, que presentan los colaboradores de COAC Ambato; Así como plantea una propuesta, plasmada en un manual denominado plan de carrera con enfoque de interculturalidad y equidad de género.

## **Diseño de la investigación**

En la primera parte de esta investigación se realizó un análisis documental de diversos autores y medios digitales como: libros, revistas, artículos académicos y científicos, trabajos de investigación, con los que se pudo realizar la construcción del marco teórico para definir los temas y abordar el campo de estudio base de la elaboración de un manual de plan de carrera. Adicionalmente se revisaron los siguientes archivos e información documental propia de la cooperativa:

- Estatuto de la cooperativa Ambato.
- Manual y política de talento humano.
- Manual de descripción de cargos y perfiles.
- Código de ética e informe de talento humano año 2019.

Los cuales nos ayudaran a dar un enfoque de interculturalidad y equidad de género.

Para la segunda parte de esta investigación, se realizó una investigación de campo, en la que se diseñó y aplico un formulario al total de los 185 colaboradores para extraer información desagregada por género, auto identificación cultural y costumbres, preparación académica, estado civil; la cual nos ayuda al momento del análisis o descripción de competencias y perfiles de los colaborados de COAC Ambato, para identificar ascensos y sucesiones de los cargos dentro de la organización, con la finalidad de proponer un manual de plan de carrera con enfoque de interculturalidad y equidad de género.

## **Procedimiento para la búsqueda y procesamiento de datos**

El procedimiento que se estableció para realizar la recolección y procesamiento de datos en la presente investigación, fue la siguiente:

- Revisión de documentos respecto del tema de estudio.
- Revisión del cumplimiento presupuestario educativo
- Formulación del problema.
- Formulación de objetivos.
- Diseño y elaboración de instrumentos.
- Recolección de información.

- Procesamiento y análisis de los datos.
- Elaboración del reporte de resultados (capítulo II).

### **Población y muestra**

**Cuadro N°5. Colaboradores por tipo de contrato**

<b>OFICINAS</b>	<b>MUJER</b>	<b>HOMBRE</b>	<b>TOTAL</b>
<b>AZOGUEZ</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
Contrato indefinido	4	2	6
<b>CEVALLOS</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>12</b>
Contrato a prueba	1	-	1
Contrato indefinido	7	4	11
<b>CORPORATIVO</b>	<b>19</b>	<b>29</b>	<b>48</b>
Contrato a prueba	-	1	1
Contrato indefinido	19	28	47
<b>GUARANDA</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>11</b>
Contrato indefinido	5	6	11
<b>HUACHI</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>6</b>
Contrato indefinido	3	3	6
<b>LATACUNGA</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>15</b>
Contrato indefinido	5	10	15
<b>MATRIZ</b>	<b>9</b>	<b>13</b>	<b>22</b>
Contrato a prueba	1	2	3
Contrato indefinido	8	11	19
<b>PELILEO</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>8</b>
Contrato a prueba	1	-	1
Contrato indefinido	3	4	7
<b>PUJILI</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>12</b>
Contrato indefinido	5	7	12
<b>QUITO</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>11</b>
Contrato a prueba	-	1	1
Contrato indefinido	4	6	10
<b>QUITO CENTRO</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>7</b>
Contrato indefinido	4	3	7
<b>QUITO NORTE</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
Contrato a prueba	2	-	2
Contrato indefinido	2	2	4
<b>RIOBAMBA</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
Contrato indefinido	4	2	6
<b>SAQUISILI</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>9</b>
Contrato indefinido	6	3	9
<b>TENA</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
Contrato indefinido	4	2	6
<b>TOTAL</b>	<b>88</b>	<b>97</b>	<b>185</b>

**Elaborado por:** Narcisa Yucailla Yucailla

**Fuente:** COAC Ambato

En el cuadro N°5 podemos observar que, para el diseño de la investigación, se consideró al total de los colaboradores de la Cooperativa Ambato al año 2019, en un total de 185 colaboradores que se encuentran bajo la modalidad contractual indefinida y a prueba, excluyendo de este análisis al personal bajo la modalidad de contrato civil. Los encuestados respondieron a un formulario electrónico que recibieron entre el día 04 de marzo y el 07 de marzo del 2020.

El haber optado por un registro a la población total (tipo censo) permite a la investigadora presentar información desagregada por sexo, por grupos de edad, por auto identificación, por área de trabajo y por agencia.

### **Análisis y resultados**

Una vez realizado la encuesta a los colaboradores de Cooperativa Ambato, hemos podido recabar la información necesaria que ayudara a nuestro estudio de investigación, a continuación, daremos a conocer los resultados obtenidos y su respectivo análisis

### **Características demográficas**

En la encuesta se pidió a los encuestados información demográfica, la cual nos ayudara a determinar la incidencia del lugar de vivienda, edad, sexo, su nacionalidad, su educación y trabajo que realiza:

**Cuadro N°6. Demografía por lugar de residencia y estado civil.**

<b>Estado Conyugal</b>	<b>Mujer</b>	<b>Hombre</b>	<b>Total</b>
<b>Área Rural</b>	<b>25</b>	<b>48</b>	<b>73</b>
Casado(a)	5	5	10
Divorciado(a)	1	0	1
Separado(a) (de Unión Libre)	0	1	1
Soltero(a)	9	14	23
Unión Libre	9	27	36
Viudo(a)	1	1	2
<b>Área Urbana</b>	<b>63</b>	<b>49</b>	<b>112</b>
Casado(a)	18	11	29
Divorciado(a)	4	3	7

<b>Estado Conyugal</b>	<b>Mujer</b>	<b>Hombre</b>	<b>Total</b>
Separado(a) (de Unión Libre)	1	0	1
Sol tero(a)	27	14	41
Unión Libre	13	20	33
Viudo(a)	0	1	1
<b>Total</b>	<b>88</b>	<b>97</b>	<b>185</b>

**Elaborado por:** Narcisa Yucailla Yucailla

**Fuente:** COAC Ambato

Los colaboradores no solo residen en las áreas urbanas del país, 73 (39,5%) de ellos tienen su residencia en el área rural, ver Cuadro No 5; 88 (47,6) son mujeres. La mayoría de ellas están casados o unidos (58,4%)

**Cuadro N°7. Colaboradores por zona de residencia, edad y género.**

<b>Edad</b>	<b>Mujer</b>	<b>Hombre</b>	<b>Total</b>
<b>Área Rural</b>	<b>25</b>	<b>48</b>	<b>73</b>
De 21 a 25 años	3	5	8
De 26 a 30 años	11	14	25
De 31 a 35 años	8	13	21
De 36 a 40 años	-	9	9
De 41 a 45 años	2	4	6
De 46 a 50 años	-	1	1
> de 50 años	1	2	3
<b>Área Urbana</b>	<b>63</b>	<b>49</b>	<b>112</b>
De 21 a 25 años	5	-	5
De 26 a 30 años	29	17	46
De 31 a 35 años	22	19	41
De 36 a 40 años	4	4	8
De 41 a 45 años	3	4	7
De 46 a 50 años	-	4	4
> de 50 años	-	1	1
<b>Total, general</b>	<b>88</b>	<b>97</b>	<b>185</b>

**Elaborado por:** Narcisa Yucailla Y.

**Fuente:** Encuesta COAC Ambato

La edad promedio de los colaboradores está en 33 años, la edad promedio es de 31 años para mujeres y de 34 años para hombres.

**Cuadro N°8. Nivel educativo por sexo y etnia.**

Auto identificación	Sexo	Primaria completa	Secundaria Completa	Universidad Incompleta	Universidad Completa	Posgrado
<b>Indígena</b>	Mujer	1	10	9	31	1
	Hombre	3	28	8	25	0
<b>Mestizo</b>	Mujer	0	4	6	23	3
	Hombre	1	6	1	25	0
<b>Total, general</b>		<b>5</b>	<b>48</b>	<b>24</b>	<b>104</b>	<b>4</b>

Elaborado por: Narcisca Yucailla Y.

Fuente: Encuesta COAC Ambato

En el cuadro 8 podemos evidenciar que de las 52 mujeres indígenas colaboradoras de la cooperativa Ambato, 32 tienen un título universitario o posgrado, equivalente a un 62% del total de las mujeres indígenas; y de los 64 hombres indígenas que laboran en cooperativa Ambato solo 25 de ellos ha concluido la universidad, equivaliendo al 39% del total de la población masculina indígena de la cooperativa Ambato.

**Cuadro N°9. Colaboradores por zona, pueblo, educación.**

Pueblo y Nacionalidad	Posgrado	Primaria	Secundaria	Universidad Completa	Universidad Incompleta	Total
<b>Área Rural</b>	-	<b>4</b>	<b>29</b>	<b>27</b>	<b>13</b>	<b>73</b>
Chibuleo	-	4	22	13	10	49
Panzaleo	-	-	-	3	-	3
Puruhá	-	-	1	3	2	6
Quisapincha	-	-	-	1	-	1
Salasaca	-	-	2	3	-	5
Shuar	-	-	1	1	-	2
Tomabelas	-	-	1	1	1	3
Waranca	-	-	2	2	-	4
<b>Área</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>19</b>	<b>77</b>	<b>11</b>	<b>112</b>
Chibuleo	-	-	7	18	3	28
Panzaleo	1	-	1	1	1	4
Puruhá	-	-	1	4	-	5
Tomabelas	-	-	-	1	-	1

Waranca	-	-	-	5	-	5
(en blanco)	3	1	10	48	7	69
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>48</b>	<b>104</b>	<b>24</b>	<b>185</b>

**Elaborado por:** Narcisa Yucailla Y.

**Fuente:** Encuesta COAC Ambato

El 62,7% de los colaboradores de la Cooperativa se auto identifican como indígenas dentro de ocho pueblos y nacionalidades, 77 personas pertenecen al pueblo Chibuleo, ver Cuadro N°6, 73,9% de quienes no se identifican como indígenas cuentan con un título de tercer nivel mientras que el 49,14% de quienes se identifican como indígenas han terminado sus estudios universitarios.

### **Experiencia laboral**

En el Cuadro N°10 se presenta la experiencia laboral declarada por los colaboradores tanto en la práctica como en la preparación para la ocupación de sus diferentes cargos, según su etnia, género y lugar de vivienda.

**Cuadro N°10. Experiencia en instituciones financieras por cargos**

<b>Cargos ocupados</b>	<b>No</b>	<b>Si - Privada</b>	<b>Si - Pública</b>	<b>Si - Pública; Privada -No;</b>	<b>Total</b>
Analista de créditos	12	15	3	-	30
Analista de Riesgo	-	-	1	-	1
Archivo	2	1		-	3
Asesor de captaciones	12	7	1	-	20
Asesor de Cobranza	4	5		1	10
Asesor de cobranza legal	1	-	-	-	1
Asesora de Inversiones	1	-	-	-	1
Asistente de Contabilidad	1	2	-	-	3
Asistente de Operaciones		1	-	-	1
Asistente de Sistemas	1	-	-	-	1
Auditor Interno		-	-	1	1
Auditor Junior	1	-	-	-	1
Chofer	1	-	-	-	1
Contadora	-	1	-	-	1
Coordinador de Archivos de Negocios y Operaciones	-	1	-	-	1
Coordinador de Calidad	1	-	-	-	1
Custodio	1	-	-	-	1
Digitador	4	1	-	-	5
Director Creativo	1	-	-	-	1

<b>Cargos ocupados</b>	<b>No</b>	<b>Si - Privada</b>	<b>Si - Pública</b>	<b>Si - Pública; Privada -No;</b>	<b>Total</b>
Gerente de Negocios	1	-	-	-	1
Inspector de Crédito	8	14	1	-	23
Inversiones	1	-	1	-	2
Investigador de mercado	1	-	-	-	1
Jefe de agencia	-	2	-	-	2
Jefe De Cajas	8	1	1	-	10
Jefe de oficina	5	7	-	-	12
Jefe de Operaciones	-	1	-	-	1
Jefe de Talento Humano	1	-	-	-	1
Jefe Financiero	-	1	-	-	1
Jefe Operativo	-	1	-	-	1
Mayordomo	-	-	-	1	1
Médico	-	1	-	-	1
Oficial de Cumplimiento	1	-	-	-	1
Oficial de riesgo de crédito	1	-	-	-	1
Oficial de Riesgos	-	-	-	1	1
Recibidor pagador	12	8	2	1	23
Secretaria de Gerencia	1	-	-	-	1
Servicios Generales	2	3	-	-	5
Tesorero	1	-	-	-	1
Admin. De Infraestructura	1	-	-	-	1
Asist. Talento Humano	1	-	-	-	1
Asist. Servicios electrónicos	-	1	-	-	1
Admin. De Aplicaciones	-	1	-	-	1
Admin. Nómina y desarrollo del personal	1	-	-	-	1
Servicios Cooperativos	1	1	-	-	2
Oficial de Seguridad Física	-	1	-	-	1
Jefe de Tecnología	1	-	-	-	1
Diseñador Gráfico	-	1	-	-	1
SopORTE Técnico	1	-	-	-	1
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>78</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>185</b>

**Elaborado por:** Narcisca Yucailla Y.

**Fuente:** Encuesta COAC Ambato

Consultados sobre la experiencia adquirida antes de ingresar a la Cooperativa, al menos el 56% de los colaboradores han trabajado antes en una institución financiera y tienen un título universitario.

En el siguiente cuadro N°11 podemos observar a los colaboradores por cargo que han laborado (experiencia) en otra institución no financiera.

**Cuadro N°11. Experiencia en instituciones no financieras por cargos.**

<b>Cargos ocupados</b>	<b>No</b>	<b>Si - Privada</b>	<b>Si Pública</b>	<b>Si – Publica Si - Privada</b>	<b>Si-Pública; Privada-No</b>	<b>Total</b>
Admón. De Aplicaciones	-	-	-	1	-	1
Admón. De Infraestructura	1	-	-	-	-	1
Admón. Nómina y desarrollo del personal	1	-	-	-	-	1
Analista de créditos	12	12	6	-	-	30
Analista de Riesgo	1	-	-	-	-	1
Archivo	2	1	-	-	-	3
Asesor de captaciones	10	6	2	2	-	20
Asesor de Cobranza	3	5	1	-	1	10
Asesor de cobranza legal	-	-	1	-	-	1
Asesora de Inversiones	-	1	-	-	-	1
Asist. Servicios electrónicos	-	1	-	-	-	1
Asist. Talento Humano	1	-	-	-	-	1
Asistente de Contabilidad	2	1	-	-	-	3
Asistente de Operaciones	-	-	1	-	-	1
Asistente de Sistemas	-	1	-	-	-	1
Auditor Interno	-	-	-	-	1	1
Auditor Junior	-	1	-	-	-	1
Chofer	-	1	-	-	-	1
Contadora	-	1	-	-	-	1
Coordinador de Archivos de Negocios y Operaciones	-	1	-	-	-	1
Coordinador de Calidad	1	-	-	-	-	1
Custodio	1	-	-	-	-	1
Digitador	4	1	-	-	-	5
Director Creativo	-	1	-	-	-	1
Diseñador Gráfico	-	1	-	-	-	1
Gerente de Negocios	-	1	-	-	-	1
Inspector de Crédito	9	11	3	-	-	23

<b>Cargos ocupados</b>	<b>No</b>	<b>Si - Privada</b>	<b>Si Pública</b>	<b>Si – Publica Si - Privada</b>	<b>Si-Pública; Privada-No</b>	<b>Total</b>
Inversiones	1	1		-	-	2
Investigador de mercado	1	-		-	-	1
Jefe de agencia	-	1	1	-	-	2
Jefe De Cajas	4	6	-	-	-	10
Jefe de oficina	9	2	-	1	-	12
Jefe de Operaciones	-	1	-	-	-	1
Jefe de Talento Humano	1	-	-	-	-	1
Jefe de Tecnología	-	1	-	-	-	1
Jefe Financiero	-	-	1	-	-	1
Jefe Operativo	-	1	-	-	-	1
Mayordomo	-	-	-	-	1	1
Médico	-	1	-	-	-	1
Oficial de Cumplimiento	1	-	-	-	-	1
Oficial de riesgo de crédito	1	-	-	-	-	1
Oficial de Riesgos	-	-	-	-	1	1
Oficial de Seguridad Física	-	1	-	-	-	1
Recibidor pagador	12	7	3	-	1	23
Secretaria de Gerencia	1	-	-	-	-	1
Servicios Cooperativos	1	1	-	-	-	2
Servicios Generales	-	3	2	-	-	5
Soporte Técnico	1	-	-	-	-	1
Tesorero	1	-	-	-	-	1
<b>Total, general</b>	<b>82</b>	<b>73</b>	<b>21</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>185</b>

**Elaborado por:** Narcisa Yucailla Y.

**Fuente:** Encuesta COAC Ambato

Consultados sobre la experiencia adquirida antes de ingresar a la Cooperativa, al menos el 50% de los colaboradores han trabajado antes en una empresa no financiera.

En el cuadro 12 podemos observar la información de nuestros colaboradores según su etnia, estado civil y nivel de educación logrado.

**Cuadro N°12. Situación demográfica por sexo, estado civil y educación.**

<b>Estado Conyugal</b>	<b>Posgrado</b>	<b>primaria completa</b>	<b>Secundaria Completa</b>	<b>Universidad Completa</b>	<b>Universidad Incompleta</b>	<b>Total</b>
<b>Indígena</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>38</b>	<b>56</b>	<b>17</b>	<b>116</b>
<b>Mujer</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>31</b>	<b>9</b>	<b>52</b>
Casado(a)	1	-	2	6	4	13
Divorciado(a)	-	-	1	1	1	3
Separado(a) (de Unión Libre)	-	-	-	1	-	1
Soltero(a)	-	-	1	14	3	18
Unión Libre	-	-	6	9	1	16
Viudo(a)	-	1	-	-	-	1
<b>Hombre</b>	<b>-</b>	<b>3</b>	<b>28</b>	<b>25</b>	<b>8</b>	<b>64</b>
Casado(a)	-	-	4	3	-	7
Divorciado(a)	-	-	-	1	-	1
Separado(a) (de Unión Libre)	-	1	-	-	-	1
Soltero(a)	-	1	8	8	-	17
Unión Libre	-	1	16	12	7	36
Viudo(a)	-	-	-	1	1	2
<b>Mestizo</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>48</b>	<b>7</b>	<b>69</b>
<b>Mujer</b>	<b>3</b>	<b>-</b>	<b>4</b>	<b>23</b>	<b>6</b>	<b>36</b>
Casado(a)	1	-	-	8	1	10
Divorciado(a)	-	-	-	1	1	2
Soltero(a)	2	-	4	10	2	18
Unión Libre	-	-	-	4	2	6
<b>Hombre</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>33</b>
Casado(a)	-	-	-	9	-	9
Divorciado(a)	-	1	-	1	-	2
Soltero(a)	-	-	2	8	1	11
Unión Libre	-	-	4	7	-	11
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>48</b>	<b>104</b>	<b>24</b>	<b>185</b>

**Elaborado por:** Narcisa Yucailla Y.

**Fuente:** Encuesta COAC Ambato

De los datos obtenidos en la tabla pudimos obtener los datos para poder presentar gráficamente de la siguiente manera:

**Cuadro N°13. Nivel educativo personal indígena según su sexo**

<b>Indígena</b>	<b>Universidad Completa</b>	<b>%</b>	<b>Cursando la Universidad o menos</b>	<b>%</b>	<b>Total, personal Indígena</b>	<b>Universidad completa / Total Personal indígena</b>
<b>Mujer</b>	32	56%	20	34%	52	62%
<b>Hombre</b>	25	44%	39	66%	64	39%
<b>Total</b>	57	100%	59	100%	116	

**Elaborado por:** Narcisa Yucailla Y.

**Fuente:** Encuesta COAC Ambato

En el cuadro N°13 podemos observar que de las 52 mujeres indígenas colaboradoras de la cooperativa Ambato, 32 mujeres tienen un título universitario, equivalente a un 62% del total de las mujeres indígenas; y de los 64 hombres indígenas que laboran en cooperativa Ambato solo 25 de ellos ha concluido la universidad, equivaliendo al 39% del total de la población masculina indígena de la cooperativa Ambato. Además, si realizamos el análisis por su estado civil obtenemos lo siguiente:

**Cuadro N°14. Nivel de Educación personal indígena por estado civil y sexo**

<b>Colaborador Indígena y Casado</b>	<b>Universidad Completa</b>	<b>%</b>	<b>Cursando la Universidad o menos</b>	<b>%</b>	<b>Total, de personal indígena por sexo</b>	<b>% Universidad Completa / Total Personal Indígena</b>
Mujer	6	67%	24	52%	30	20%
Hombre	3	33%	22	48%	25	10%
Total personal Indígena y casado	9	100%	46	100%	55	

**Elaborado por:** Narcisa Yucailla Y.

**Fuente:** Encuesta COAC Ambato

Consideramos que el estado civil influye directamente en la educación de las personas de nacionalidad indígena, en el cuadro N°14 podemos observar que de 30 mujeres indígenas que han concluido la universidad y obtenido un título universitario, tan solo 6 de ellas tienen un estado civil de casadas, equivalente al

20% de la población de mujeres indígenas con un título universitario; De los 25 colaboradores hombres e indígenas de cooperativa Ambato, solo 3 de ellos tienen como estado civil casado, equivalente al 12% del total de los hombres indígenas con título universitario.

### Desarrollo Profesional

Al preguntar sobre la posibilidad de alcanzar el desarrollo profesional adecuado o un cargo de responsabilidad, se obtuvo la siguiente información:

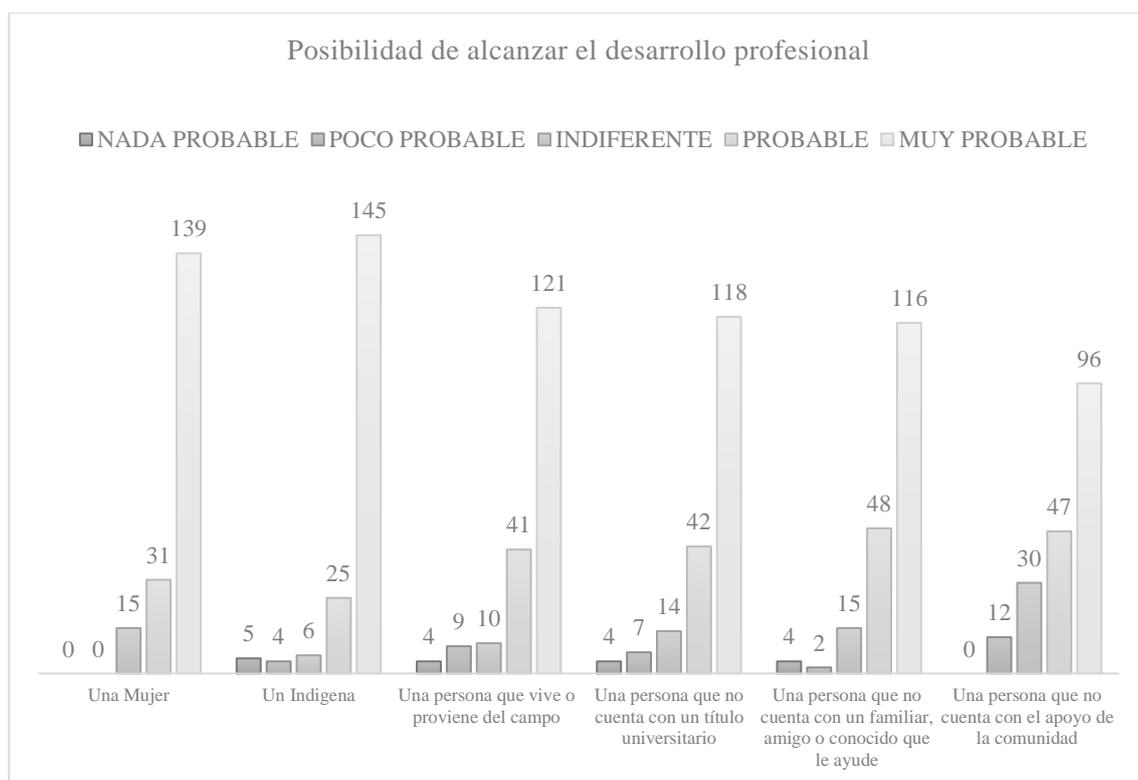


Gráfico N°2. Posibilidad de alcanzar el desarrollo profesional

**Elaborado por:** Narcisa Yucailla Y.

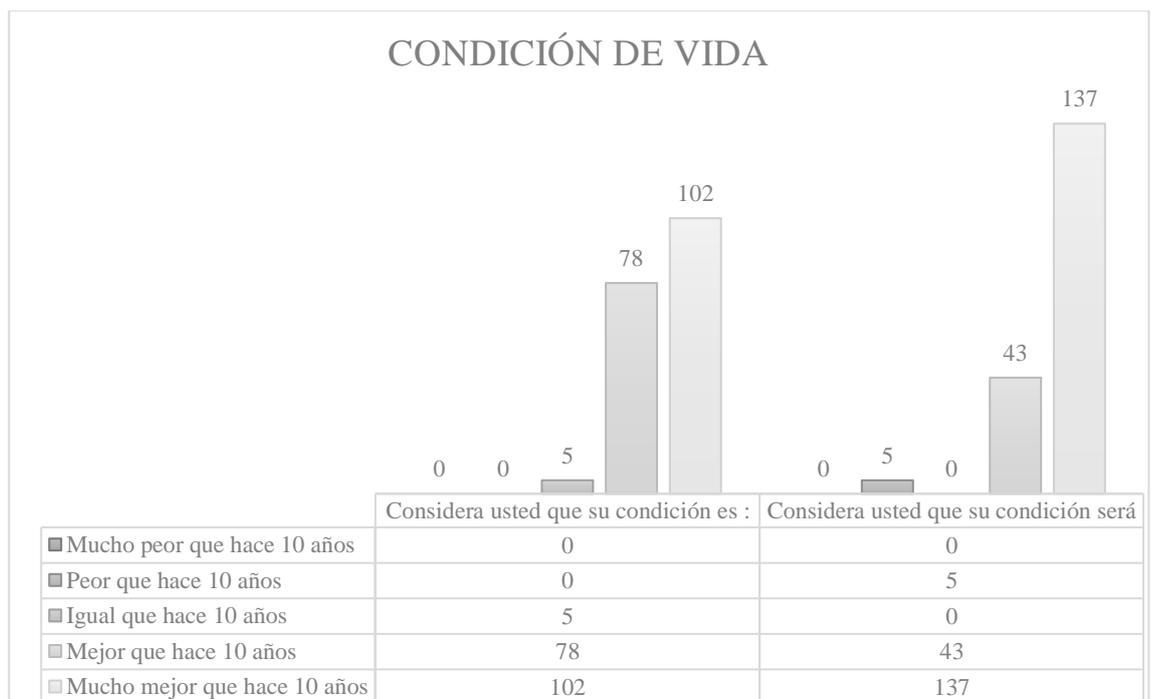
**Fuente:** COAC Ambato.

Al consultar que tan probable es la posibilidad de alcanzar el desarrollo profesional adecuado o un cargo de responsabilidad dentro de cooperativa Ambato, 139 de los 185 encuestados supieron manifestar que es muy probable siendo una mujer, además 145 respondieron que es muy probable si eres indígena; 121 respondieron que es muy probable para una persona que vive o proviene del campo; 118 dijeron que es muy probable para una persona con un título universitario; 116 personas manifestaron que muy probable para una persona que no cuenta con un

familiar, amigo o conocido que lo ayude; y solo 96 de los colaboradores dijo que es muy probable para una persona que no cuenta con el apoyo de la comunidad; por lo tanto, el ser mujer, indígena, vivir en el área rural y contar con un título universitario, te aumenta las probabilidades de alcanzar un desarrollo profesional.

**Condición de vida.**

Al ser consultados sobre la mejora de su condición de vida, pudimos obtener la siguiente información:



**Gráfico N°3. Condición de Vida**  
**Elaborado por:** Narcisa Yucailla Y.  
**Fuente:** COAC Ambato.

En el gráfico 3 podemos observar que 102 de los colaboradores que fueron encuestados dijeron que su condición de vida es mejor que hace 10 años; y otros 137 colaboradores manifestaron que su condición de vida será mejor de aquí a 10 años, previendo una posibilidad de alcanzar un desarrollo profesional adecuado o un cargo de responsabilidad dentro de cooperativa Ambato.

## De la satisfacción con el empleo y la comunicación organizacional

Al realizar preguntas en la encuesta sobre la satisfacción con el empleo se les pidió calificar de 1 a 5 donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo, obtuvimos los siguientes resultados:

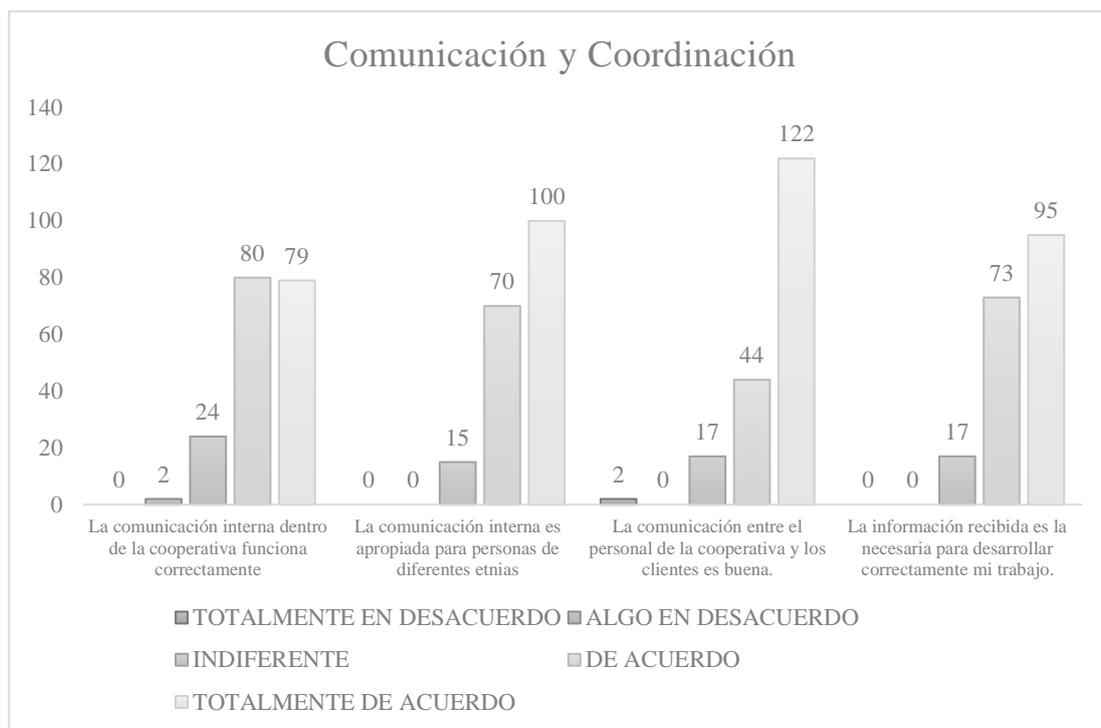
Como encontramos en el cuadro 15 sobre las preguntas realizadas acerca de la comunicación y coordinación interna:

**Cuadro N°15. Acerca de la comunicación y coordinación interna**

DETALLE	TOTALMEN TE EN DESACUER DO	ALGO EN DESACUERD O	INDIFEREN TE	DE ACUERD O	TOTALMEN TE DE ACUERDO	TOTA L
La comunicación interna dentro de la cooperativa funciona correctamente	0	2	24	80	79	185
La comunicación interna es apropiada para personas de diferentes etnias	0	0	15	70	100	185
La comunicación entre el personal de la cooperativa y los clientes es buena	2	0	17	44	122	185
La información recibida es la necesaria para desarrollar correctamente mi trabajo	0	0	17	73	95	185

**Elaborado por:** Narcisa Yucailla Y.

**Fuente:** Encuesta COAC Ambato



**Gráfico N°4. Comunicación y Coordinación**  
**Elaborado por:** Narcisa Yucailla Y.  
**Fuente:** COAC Ambato.

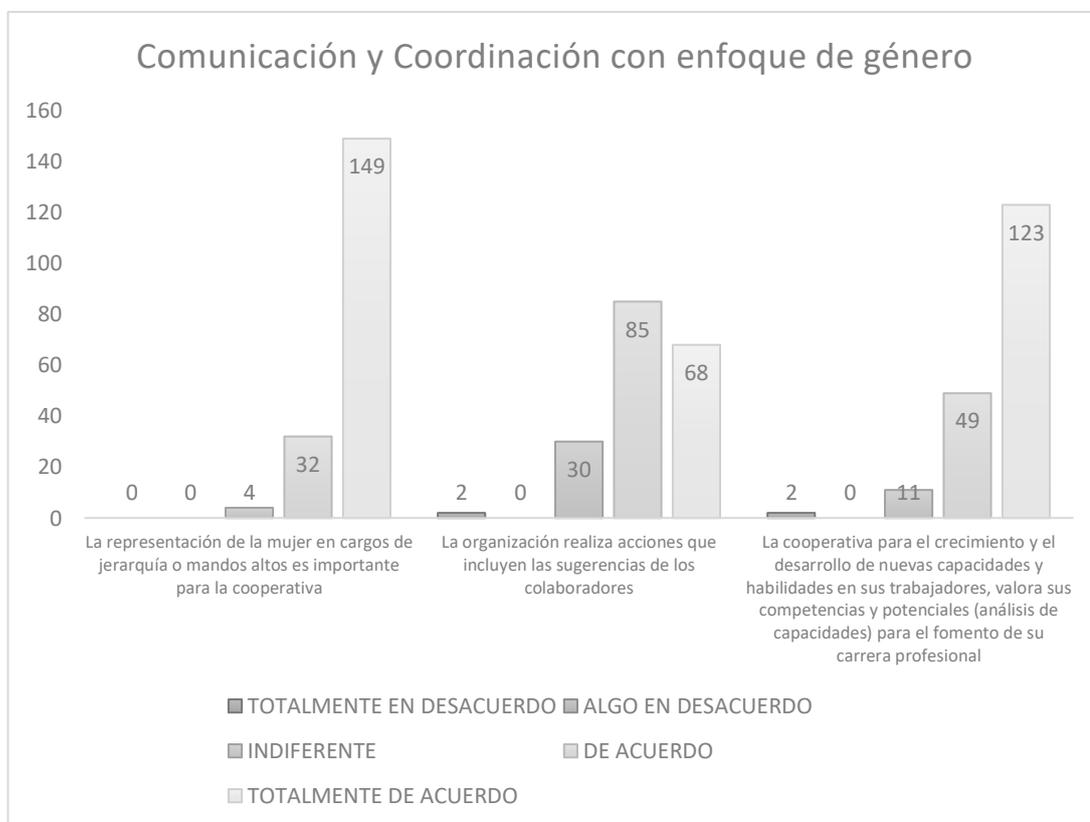
Como observamos en el cuadro 15 y gráfico 4, de las 185 personas encuestadas, 79 de ellos estuvieron totalmente de acuerdo en que la comunicación interna dentro de la cooperativa funciona correctamente, equivalente al 43% del total de los colaboradores; 100 de los colaboradores están totalmente de acuerdo en que la comunicación interna es apropiada para personas de diferentes etnias, esto a sabiendas que el 63% de los colaboradores son indígenas; 122 de los colaboradores están totalmente de acuerdo que la comunicación entre el personal de la cooperativa Ambato y sus socios y clientes es muy buena; y 95 de los colaboradores dicen estar totalmente de acuerdo que la información recibida es la necesaria para desarrollar correctamente el trabajo de los colaboradores.

**Cuadro N°16. Comunicación y coordinación con enfoque de género.**

DETALLE	TOTALMEN TE EN DESACUER DO	ALGO EN DESACUER DO	INDIFEREN TE	DE ACUER DO	TOTALMEN TE DE ACUERDO	TOTA L
La representación de la mujer en cargos de jerarquía o mandos altos es importante para la cooperativa	0	0	4	32	149	185
La organización realiza acciones que incluyen las sugerencias de los colaboradores	2	0	30	85	68	185
La cooperativa para el crecimiento y el desarrollo de nuevas capacidades y habilidades en sus trabajadores valora sus competencias y potenciales (análisis de capacidades) para el fomento de su carrera profesional	2	0	11	49	123	185

**Elaborado por:** Narcisa Yucailla Y.

**Fuente:** Encuesta COAC Ambato



**Gráfico N°5. Comunicación y coordinación con enfoque de género**

**Elaborado por:** Narcisa Yucailla Y.

**Fuente:** COAC Ambato.

En el cuadro 16 y gráfico 5 podemos observar que de los 185 encuestados, 123 están totalmente de acuerdo en que la cooperativa para el crecimiento y el desarrollo de nuevas capacidades y habilidades en sus trabajadores, valora sus competencias y potenciales para el fomento de su carrera profesional; a 85 colaboradores de la cooperativa se encuentran solo de acuerdo en que la cooperativa realiza acciones que incluyen la sugerencia de los colaboradores en toma de decisiones; y 149 de los colaboradores están totalmente de acuerdo en que la representación de la mujer en cargos de jerarquía o mandos altos es importante en la cooperativa, conociendo que la Gerente General de la cooperativa es una mujer.

**Cuadro N°17. % Inconformidad en la comunicación y el desarrollo profesional**

DETALLE	TOTALMENTE EN DESACUERDO	ALGO EN DESACUERDO	INDIFERENTE
La comunicación interna dentro de la cooperativa funciona correctamente	0	2	24
La comunicación interna es apropiada para personas de diferentes etnias	0	0	15
La comunicación entre el personal de la cooperativa y los clientes es buena.	2	0	17
La información recibida es la necesaria para desarrollar correctamente mi trabajo.	0	0	17
La representación de la mujer en cargos de jerarquía o mandos altos es importante para la cooperativa	0	0	4
La organización realiza acciones que incluyen las sugerencias de los colaboradores	2	0	30
La cooperativa para el crecimiento y el desarrollo de nuevas capacidades y habilidades en sus trabajadores, valora sus competencias y potenciales (análisis de capacidades) para el fomento de su carrera profesional	2	0	11
Total respuestas	6	2	118
% total respuestas / (total de colaboradores * # respuestas) 1295	0.4%	0.2%	9.1%

**Elaborado por:** Narcisa Yucailla Y.

**Fuente:** Encuesta COAC Ambato

En el cuadro N°17 podemos observar las respuestas totalmente en desacuerdo, algo en desacuerdo e indiferente, tomadas de los cuadros N°15 y N°16 de la presente investigación; Pensando siempre que la comunicación es importante para cooperativa Ambato, debemos tener en cuenta que al menos al 10% de los colaboradores se sienten indiferente o en desacuerdo con la comunicación o el desarrollo profesional dentro de la institución, así como lo podemos ver en el cuadro N°17.

**Cuadro N°18. Promedio de calificación en Comunicación y Coordinación**

<b>DETALLE</b>	<b>PROMEDIO</b>
La comunicación interna dentro de la cooperativa funciona correctamente	4.28
La comunicación interna es apropiada para personas de diferentes etnias	4.42
La comunicación entre el personal de la cooperativa y los clientes es buena.	4.78
La información recibida es la necesaria para desarrollar correctamente mi trabajo.	4.46
La representación de la mujer en cargos de jerarquía o mandos altos es importante para la cooperativa	4.54
La organización realiza acciones que incluyen las sugerencias de los colaboradores	4.17
La cooperativa para el crecimiento y el desarrollo de nuevas capacidades y habilidades en sus trabajadores, valora sus competencias y potenciales (análisis de capacidades) para el fomento de su carrera profesional	4.57
<b>PROMEDIO TOTAL</b>	<b>4.46</b>

**Elaborado por:** Narcisa Yucailla Y.

**Fuente:** Encuesta COAC Ambato

En el cuadro 18 podemos observar que en las preguntas realizadas acerca de la comunicación y la coordinación, que fueron calificadas del 1 al 5, se obtuvo un promedio de 4.46, interpretando que es una calificación aceptable para dicha encuesta.

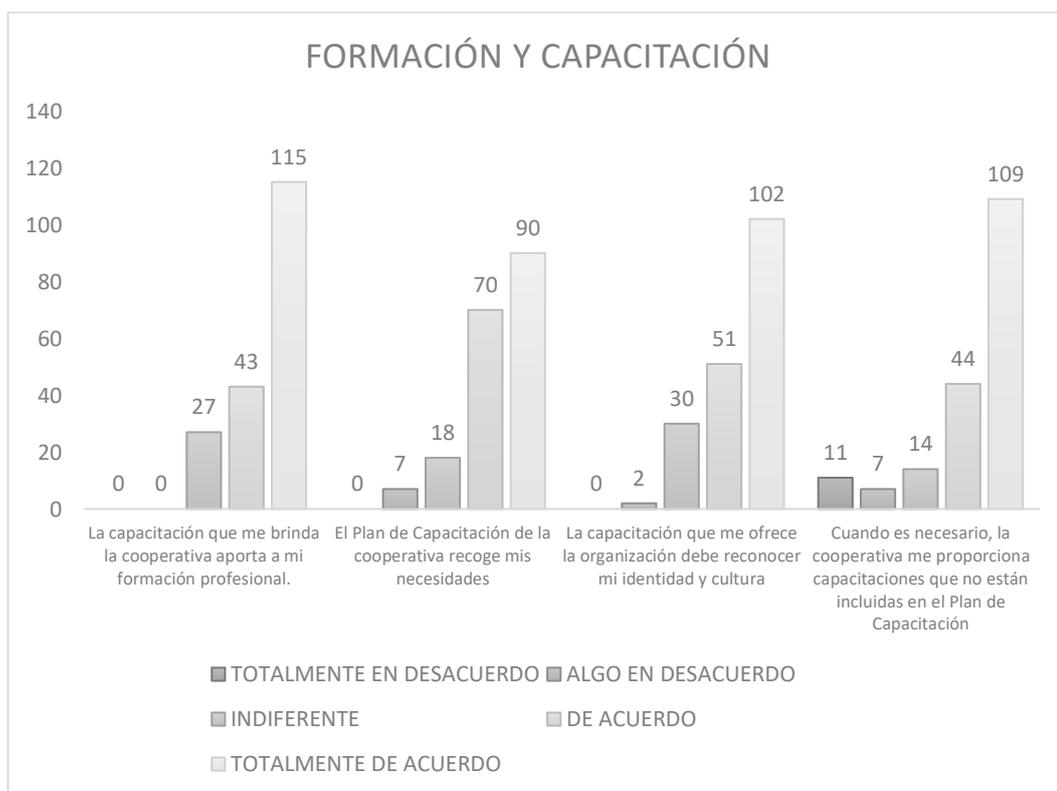
Al realizar preguntas en la encuesta sobre la formación y capacitación se les pidió calificar de 1 a 5 donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo, obtuvimos los siguientes resultados:

**Cuadro N°19. Respuestas sobre capacitación interna**

DETALLE	TOTAL MENTE EN DESACUERDO	ALGO EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	TOTAL MENTE DE ACUERDO	TOTAL
La capacitación que me brinda la cooperativa aporta a mi formación profesional.	0	0	27	43	115	185
El Plan de Capacitación de la cooperativa recoge mis necesidades	0	7	18	70	90	185
La capacitación que me ofrece la organización debe reconocer mi identidad y cultura	0	2	30	51	102	185
Cuando es necesario, la cooperativa me proporciona capacitaciones que no están incluidas en el Plan de Capacitación	11	7	14	44	109	185

**Elaborado por:** Narcisa Yucailla Y.

**Fuente:** Encuesta COAC Ambato



**Gráfico N°6. De la Formación y capacitación**

**Elaborado por:** Narcisa Yucailla Y.

**Fuente:** COAC Ambato.

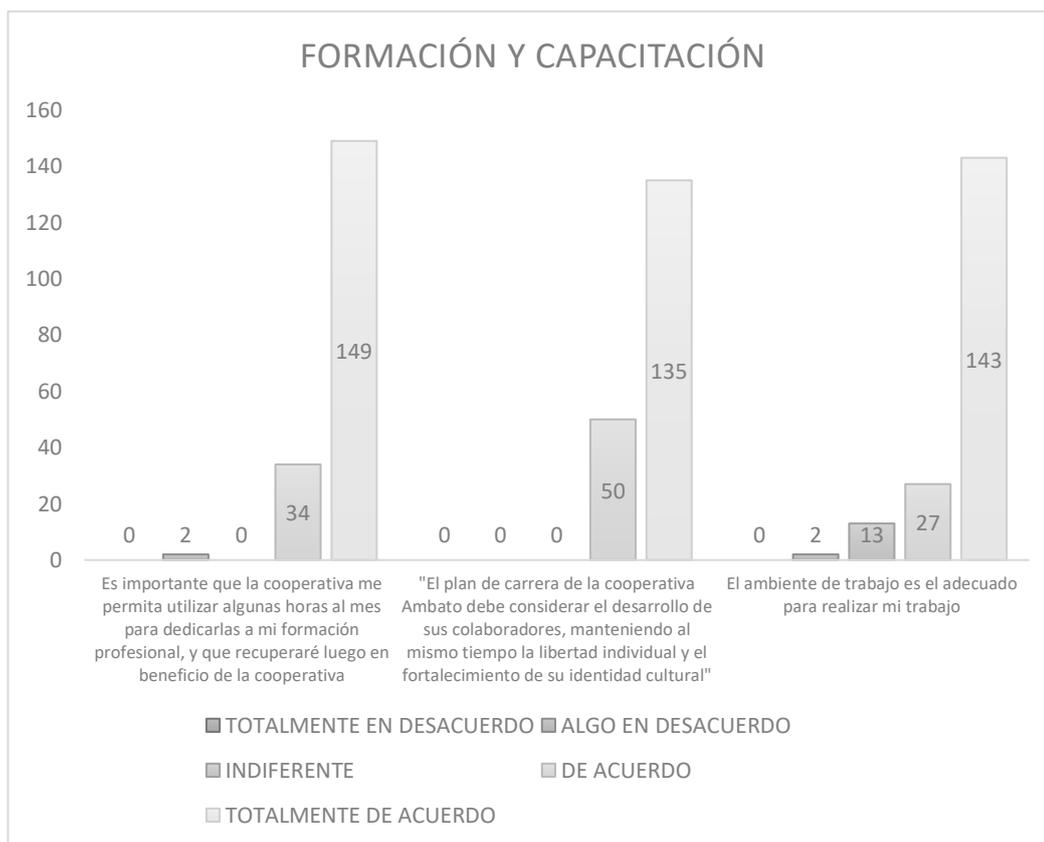
En el cuadro 19 y gráfico 6 sobre la capacitación y formación, podemos observar que de los 185 encuestados, 115 de los encuestados dicen estar totalmente de acuerdo en que la capacitación brindada por la cooperativa aporta con la formación profesional de los colaboradores; 90 de los encuestados dicen que el plan de capacitación de la cooperativa recoge las necesidades de sus colaboradores, aunque 70 de los 185 colaboradores esta solo de acuerdo; 102 colaboradores dicen estar totalmente de acuerdo en que la capacitación que ofrece la organización debe reconocer la identidad cultural de los colaboradores; 109 colaboradores dicen estar totalmente de acuerdo en que la cooperativa proporciona capacitaciones que no están incluidas en el plan de capacitación cuando estos son necesarios.

**Cuadro N°20. Respuesta de formación y ambiente de trabajo**

DETALLE	TOTAL MENTE EN DESA CUER DO	ALGO EN DESA CUER DO	INDIF EREN TE	DE AC UER DO	TOTAL MENTE DE ACUE RDO	TO TAL
Es importante que la cooperativa me permita utilizar algunas horas al mes para dedicarlas a mi formación profesional, y que recuperaré luego en beneficio de la cooperativa	0	2	0	34	149	185
El plan de carrera de la cooperativa Ambato debe considerar el desarrollo de sus colaboradores, manteniendo al mismo tiempo la libertad individual y el fortalecimiento de su identidad cultural"	0	0	0	50	135	185
El ambiente de trabajo es el adecuado para realizar mi trabajo	0	2	13	27	143	185

**Elaborado por:** Narcisa Yucailla Y.

**Fuente:** Encuesta COAC Ambato



**Gráfico N°7. De la Formación y desarrollo**  
**Elaborado por:** Narcisa Yucailla Y.  
**Fuente:** COAC Ambato.

En el cuadro 20 y gráfico 7 al consultar de la formación, capacitación y desarrollo, podemos observar que, de un total de 185 de los colaboradores, 143 está totalmente de acuerdo en que el ambiente de trabajo es el adecuado para realizar el trabajo de los colaboradores; 135 colaboradores están totalmente de acuerdo que el plan de carrera de la cooperativa debería considerar el desarrollo de sus colaboradores, manteniendo al mismo tiempo la libertad individual y el fortalecimiento de la identidad cultural de sus colaboradores;

Los 149 colaboradores están totalmente de acuerdo en que la cooperativa permita utilizar algunas horas al mes para dedicarlas a la formación profesional de los colaboradores, y que estos sean recuperados en beneficio de la cooperativa.

**Cuadro N°21. Importancia de la formación y la capacitación**

DETALLE	TOTALMENTE EN DESACUERDO	ALGO EN DESACUERDO	INDIFERENTE
La capacitación que me brinda la cooperativa aporta a mi formación profesional.	0	0	27
El Plan de Capacitación de la cooperativa recoge mis necesidades	0	7	18
La capacitación que me ofrece la organización debe reconocer mi identidad y cultura	0	2	30
Cuando es necesario, la cooperativa me proporciona capacitaciones que no están incluidas en el Plan de Capacitación	11	7	14
Es importante que la cooperativa me permita utilizar algunas horas al mes para dedicarlas a mi formación profesional, y que recuperaré luego en beneficio de la cooperativa	0	2	0
"El plan de carrera de la cooperativa Ambato debe considerar el desarrollo de sus colaboradores, manteniendo al mismo tiempo la libertad individual y el fortalecimiento de su identidad cultural"	0	0	0
El ambiente de trabajo es el adecuado para realizar mi trabajo	0	2	13
Total respuestas	11	20	102
% total respuestas / (total de colaboradores * # respuestas) 1295	0.8%	1.5%	7.9%

**Elaborado por:** Narcisa Yucailla Y.

**Fuente:** Encuesta COAC Ambato

En el cuadro N°21 podemos observar las respuestas totalmente en desacuerdo, algo en desacuerdo e indiferente, tomadas de los cuadros N°19 y N°20 de la presente investigación; conocedores de la importancia de brindar capacitación y formación para nuestros colaboradores, miramos en el cuadro N°21 que el 10.2% de los colaboradores no están de acuerdo con el plan de capacitación que brinda cooperativa Ambato y espera mejoras en beneficio de ellos y que puedan aportar a la institución

**Cuadro N°22. Promedio de respuestas en capacitación y ambiente de trabajo**

DETALLE	PROMEDIO
La capacitación que me brinda la cooperativa aporta a mi formación profesional.	4.48
El Plan de Capacitación de la cooperativa recoge mis necesidades	4.52
La capacitación que me ofrece la organización debe reconocer mi identidad y cultura	4.31
Cuando es necesario, la cooperativa me proporciona capacitaciones que no están incluidas en el Plan de Capacitación	4.37
Es importante que la cooperativa me permita utilizar algunas horas al mes para dedicarlas a mi formación profesional, y que recuperaré luego en beneficio de la cooperativa	4.26
"El plan de carrera de la cooperativa Ambato debe considerar el desarrollo de sus colaboradores, manteniendo al mismo tiempo la libertad individual y el fortalecimiento de su identidad cultural"	4.78
El ambiente de trabajo es el adecuado para realizar mi trabajo	4.73
PROMEDIO TOTAL	4.49

**Elaborado por:** Narcisa Yucailla Y.

**Fuente:** Encuesta COAC Ambato

Observando el cuadro N°22 se determina que, de la calificación de 1 a 5 realizada sobre formación y capacitación se obtuvo un promedio de 4.49, interpretando que se obtuvo una calificación aceptable en dicha encuesta.

Al realizar preguntas en la encuesta sobre la motivación y reconocimiento se les pidió calificar de 1 a 5 donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo, obtuvimos los siguientes resultados:

**Cuadro N°23. Motivación, reconocimiento y sentido de pertenencia**

DETALLE	TOTAL MENTE EN DESACUERDO	ALGO EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	TOTAL MENTE DE ACUERDO	TOTAL
El ambiente de trabajo es el adecuado para realizar mi trabajo	0	2	13	27	143	185
La cooperativa reconoce adecuadamente las tareas que realizo.	0	2	11	51	121	185
En general estoy orgulloso de la Cooperativa Ambato	0	0	0	9	176	185

**Elaborado por:** Narcisa Yucailla Y.

**Fuente:** Encuesta COAC Ambato

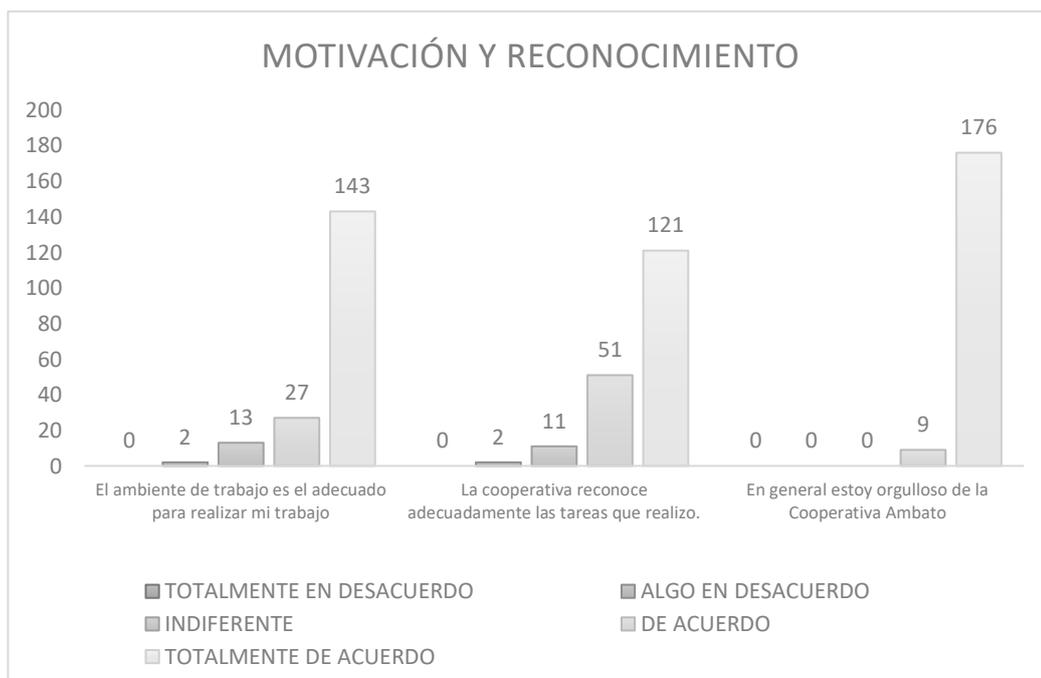


Gráfico N°8. Motivación, reconocimiento y sentido de pertenencia  
**Elaborado por:** Narcisa Yucailla Y.  
**Fuente:** COAC Ambato.

Según el cuadro N°23 y como vemos en el Grafico N°8 podemos observar que de un total de 185 colaboradores que fueron encuestados, 143 de los encuestados dijo estar totalmente de acuerdo en que el ambiente de trabajo es el adecuado para realizar su trabajo; 121 colaboradores dicen estar totalmente de acuerdo en que la cooperativa reconoce adecuadamente las tareas realizadas por los colaboradores; 176 colaboradores están totalmente de acuerdo en ser orgullosos de pertenecer a la cooperativa Ambato.

**Cuadro N°24. Condición laboral y nacionalidad**

DETALLE	TOTAL MENTE EN DESACUERDO	ALGO EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	TOTAL MENTE DE ACUERDO	TOTAL
Considero que las condiciones laborales (salario, horarios, vacaciones, beneficios sociales, etc.) son acordes a mi esfuerzo	0	4	12	30	139	185
Para la cooperativa Ambato es importante que sus colaboradores pertenezcan a los pueblos y nacionalidades indígenas	15	17	23	42	88	185
Considera importante que los trabajadores inviertan parte de su tiempo y su dinero en su formación	0	0	6	30	149	185

**Elaborado por:** Narcisa Yucailla Y.  
**Fuente:** Encuesta COAC Ambato



**Gráfico N°9. Condición laboral y Nacionalidad**  
**Elaborado por:** Narcisca Yucailla Y.  
**Fuente:** COAC Ambato.

En el cuadro N°24 y gráfico N°9 podemos observar que de 185 colaboradores encuestados, 149 están totalmente de acuerdo en que es importante que los trabajadores inviertan parte de su tiempo y dinero en su formación; solo 88 colaboradores que equivalen al 47% del total de los colaboradores, consideran importante que los colaboradores pertenezcan a pueblos y nacionalidades indígenas; 139 colaboradores están totalmente de acuerdo en que las condiciones laborales son acordes al esfuerzo realizado por los colaboradores de cooperativa Ambato.

**Cuadro N°25. Del ambiente de trabajo y pertenencia**

DETALLE	TOTALMENTE EN DESACUERDO	ALGO EN DESACUERDO	INDIFERENTE
El ambiente de trabajo es el adecuado para realizar mi trabajo	0	2	13
La cooperativa reconoce adecuadamente las tareas que realizo.	0	2	11
En general estoy orgulloso de la Cooperativa Ambato	0	0	0
Considero que las condiciones laborales (salario, horarios, vacaciones, beneficios sociales, etc.) son acordes a mi esfuerzo.	0	4	12
Para la cooperativa Ambato es importante que sus colaboradores pertenezcan a los pueblos y nacionalidades indígenas	15	17	23
Considera importante que los trabajadores inviertan parte de su tiempo y su dinero en su formación.	0	0	6
Total respuestas	15	25	65
% total respuestas / (total de colaboradores * # respuestas) 1110	1.4%	2.3%	5.9%

**Elaborado por:** Narcisa Yucailla Y.

**Fuente:** Encuesta COAC Ambato

En el cuadro N°25 podemos observar las respuestas totalmente en desacuerdo, algo en desacuerdo e indiferente, tomadas de los cuadros N°23 y N°24 de la presente investigación; Según la información obtenida en el cuadro N°25, pudimos conocer que al menos el 9% de los colaboradores no se sienten motivados o creen que no son bien reconocidos por su labor dentro de cooperativa Ambato, por lo que se debería buscar la manera que todos se sientan orgullosos de trabajar en la institución y se sientan valiosos.

**Cuadro N°26. Promedio en respuestas del ambiente de trabajo**

DETALLE	PROMEDIO
El ambiente de trabajo es el adecuado para realizar mi trabajo	4.68
La cooperativa reconoce adecuadamente las tareas que realizo.	4.57
En general estoy orgulloso de la Cooperativa Ambato	4.95
Considero que las condiciones laborales (salario, horarios, vacaciones, beneficios sociales, etc.) son acordes a mi esfuerzo.	4.64

Para la cooperativa Ambato es importante que sus colaboradores pertenezcan a los pueblos y nacionalidades indígenas	3.92
Importante que los trabajadores inviertan parte de su tiempo y su dinero en su formación.	4.79
PROMEDIO TOTAL	4.59

**Elaborado por:** Narcisa Yucailla Y.

**Fuente:** Encuesta COAC Ambato

De la calificación de 1 a 5 realizada sobre motivación y reconocimiento, se obtuvo un promedio de 4.59, interpretando que se obtuvo una calificación aceptable en dicha encuesta.

## **CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DE LA ENCUESTA**

Conociendo que al menos el 47% de los colaboradores de la cooperativa son mujeres y que más del 60% de ellas son indígenas, el romper el estereotipo que, por ser mujer, indígena y vivir en el sector rural, es poco probable su desarrollo profesional, el plan de carrera incluirá la promoción de formación, capacitación y aprendizaje hacia este grupo de colaboradores, por tanto, ayudará a impulsar su carrera y mejorar su confianza, estableciendo uno de los principales principios cooperativo que es la reciprocidad.

Los colaboradores de la institución ven de buena manera el incorporar un plan de carrera a las herramientas de gestión de la Cooperativa, porque sienten que ayudará a mejorar su calidad de vida y su desarrollo profesional, a mejorar el ambiente de trabajo y la estabilidad laboral, la institución gana al disminuir la rotación de personal y el abandono de puestos, tomando en cuenta que al menos el 9% de los colaboradores no se sienten motivados o reconocidos por su trabajo y un 10% de los colaboradores sienten que la cooperativa no cuenta brinda una capacitación adecuada.

Como lo manifestado en el marco teórico de esta investigación, el plan de carrera ayudara a dar cumplimiento a la razón de ser de las organizaciones de la economía social y solidaria que es la relación entre trabajo, humanidad y naturaleza, como lo manifestaba (Coraggio, 2014), una cohesión social permite con más facilidad construir consensos sociales y por ende un aporte a la economía popular y solidaria.

### **CAPITULO III**

#### **PROPUESTA**

#### **MANUAL PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE CARRERA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “AMBATO” LTDA.**

**Propuesta Manual  
para el desarrollo  
del plan de carrera  
de la cooperativa  
de ahorro y  
crédito Ambato  
Ltda.**

07 de Julio 2020



# **MANUAL PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE CARRERA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “AMBATO” LTDA.**

## **ASPECTOS GENERALES**

### **Introducción**

El presente manual de plan de carrera está diseñado para establecer metas profesionales, mejorar fortalezas y superar debilidades de los colaboradores, además brindar oportunidades de promoción y sucesión en cargos críticos acorde a la especialización, desempeño y competencias de su talento humano.

El beneficio de contar con un plan de carrera permitirá a los empleados definir metas personales y profesionales a largo plazo y aportará con herramientas necesarias para alcanzarlas, al tiempo de lograr lazos de pertenencia y compromiso con la cooperativa.

En este contexto y debido a la importancia que reviste contar con una herramienta de apoyo administrativo que permita desarrollar con eficiencia los ascensos y promociones y cumplir con los objetivos del manual.

El documento final toma como base los resultados de la investigación realizada, tanto en su componente cualitativo de revisión documental de los documentos propios de la Cooperativa, como del componente cuantitativo resultante de las encuestas realizadas al personal.

### **Objetivos**

#### **Objetivo General.**

Contar con un manual de plan de carrera, basado en los perfiles y competencias de los colaboradores con el fin de impulsarlos y desarrollarlos a través de entrenamiento, capacitación y planes de desarrollo.

#### **Objetivos Específicos.**

Analizar los perfiles de los colaboradores de acuerdo con sus habilidades, capacidades, experiencias para la asignación a un cargo.

Identificar puestos críticos con la creación de contingentes y sucesiones para dichos cargos.

Priorizar el desarrollo profesional de los colaboradores por equidad de género y nacionalidades indígenas, mediante programas de formación y capacitación.

### **Alcance**

El plan está orientado a las personas que ocupan puestos administrativos y operativos considerados críticos según la necesidad, y otros de responsabilidad que sean agregados por parte de la gerencia.

### **Ámbito de Aplicación**

El presente Manual será aplicado a todas las áreas de la Cooperativa, y sus oficinas indistintamente de su ubicación, las disposiciones que estarán establecidas serán de conocimiento del personal y es obligatorio el cumplimiento de estos para los colaboradores, como también está enfocado a cumplir con los objetivos establecidos.

### **Filosofía empresarial COAC Ambato.**

Se identifica la forma de ser, cultura organizacional, principios, y valores de la cooperativa promulgada por sus autoridades:

#### **Misión.**

Promover el desarrollo socioeconómico de la comunidad, brindando productos y servicios financieros de calidad

#### **Visión.**

Al 2021 seremos una Cooperativa basada en tecnología e innovación, con indicadores financieros eficientes, talento humano altamente capacitado y comprometido, con una calificación de riesgo A, y mayor cobertura nacional

#### **Valores**

Serán los elementos claves para una toma de decisión éticas que promuevan las mejores prácticas en virtud del bien común.

**Honestidad.** - Garantizar un equilibrio verdadero, en el que predomine la confianza, la seguridad, el respeto, la sinceridad y el respeto mutuo, lo cual se traduce, en una palabra: integridad.

**Respeto.** - Es la esperanza firme que se tiene en la gente. Ella permite que la seguridad predomine.

**Trabajo en equipo.** - Fomentar el compromiso de los miembros de la cooperativa y la participación conjunta en el crecimiento de esta a fin de generar mejores resultados y alcanzar las metas propuestas

**Transparencia.** - Acceso a información relevante y oportuna para establecer relación de confianza con los clientes internos y externos. Valor que le permite el conocimiento de todos los socios acerca de la cooperativa, así como el cumplimiento de las políticas y normas establecidas.

### **Política de Calidad**

Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito que proporciona productos y servicios financieros y no financieros de calidad, con un alto compromiso para sus socios y clientes, enfocados a cumplir los requisitos de normas legales, regulatorios, siempre con una visión de mejora continua.

### **Compromisos de del plan con la Interculturalidad**

Es compromiso del Plan promover el desarrollo de competencias de los colaboradores con un enfoque de interculturalidad, respetando la pertenencia de la persona a su Pueblo y Nacionalidad, su lengua, su cultura, su lugar de origen y su nivel educativo.

Nos basaremos en su antigüedad, competencias necesarias para un posible asenso y su voluntad de superación y aprender cosas nuevas.

Lo descrito en el párrafo anterior permite generar una idea concisa sobre el alcance del plan, pues en años anteriores por la falta del mismo se ha dejado de lado el desarrollo de competencias, peor aún el enfoque cultural; según la encuesta aplicada se logró determinar que casi el 60% de los colaboradores pertenecen a una nacionalidad indígena, lo que es un indicador social importante debido a la

cobertura que la cooperativa está teniendo en zonas rurales, por ende mediante el plan se pretende medir el nivel de cualificación de todos los colaboradores para asignar el cargo o asenso, pero tomando como prioridad este 60% por el nivel educativo y la antigüedad que tienen.

### **Compromiso del Plan con Equidad de Género**

Es compromiso del Plan, reafirmar la importancia de la equidad de género dentro de las organizaciones de la economía popular y solidaria y en particular dentro de la Cooperativa.

La Cooperativa establece dentro de sus lineamientos que al menos el 45% de los colaboradores deben ser mujeres, el enfoque para el presente manual de plan de carrera servirá para el desarrollo de competencias y la formación que priorizará a las mujeres de la cooperativa, considerando también su Pueblo y Nacionalidad, su estado civil, sus dependientes (hijos menores) y sus condiciones de vida.

### **Filosofía del área de Talento Humano.**

#### **Misión.**

El área de, plenamente identificado con la misión, visión y valores de la Cooperativa es el responsable de gestionar el talento humano a través del suministro, administración y egreso del personal requerido por las oficinas y dependencias, junto con la administración de beneficios económicos y sociales del personal. De esta manera, persigue contribuir a la presencia de un adecuado entorno laboral y bienestar de los trabajadores, sustentándose en el mejoramiento integral de procesos y en su personal de alta calidad humana y profesional.

#### **Visión.**

El área, aspira a ser reconocida como parte integral de la cooperativa en la consecuencia de sus objetivos, mediante la gestión eficaz del talento humano, con base en estrategias innovadoras y promocionando los servicios necesarios para lograr los mas altos niveles de calidad de vida y eficiencia.

## **MARCO CONCEPTUAL Y JURÍDICO.**

Las empresas utilizan distintas herramientas para la evaluación de desarrollo y cumplimiento de su responsabilidad social, para lo cual, acatan lo dispuesto en las leyes mandatorias según el tipo de organización, además de políticas internas establecidas.

### **Disposiciones legales externas**

- a. Constitución de la Republica del Ecuador art. 309 El sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado y del popular y solidario, que intermedian recursos del público y prescribe que cada uno de estos sectores contará con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargarán de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez.
- b. Código de Trabajo (MRL) los preceptos de este código regulan las relaciones entre empleados y trabajadores se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo. Las normas relativa al trabajo contenidas en las leyes especiales o en convenio internacionales ratificadas por el Ecuador, serán aplicadas en los casos específicos a la que ellas se refieran.

### **Disposiciones legales internas.**

- Manual y política de Talento Humano.
- Reglamento interno de trabajo.
- Manual de Descripción Cargos y Perfiles.
- Código de gobernanza.
- Código de ética.
- Organigrama Estructural.

## **POLÍTICAS GENERALES INTERNAS**

La Cooperativa cumplirá los lineamientos para la administración de sus procesos, mismo que se detalla a continuación.

## **Desarrollo del plan de carrera**

La formación individual de un colaborador cuyo propósito es trazar el curso de su carrera y desarrollo profesional dentro de la cooperativa, para este desarrollo tomaremos en cuenta los siguientes aspectos.

Identificar necesidades

Revisión de perfiles

Competencias de los perfiles

Cargos Críticos

Perfiles de desarrollo

Plan de Formación y capacitación

### **Identificar Necesidades.**

La identificación de necesidades tiene como objetivo un desempeño responsable y más eficiente por parte de los colaboradores más experimentados debido a su trayectoria y permanencia en el cargo, buscando que sean más productivos a través del desarrollo de sus competencias, ofreciéndoles motivación y compromiso para con la institución, las necesidades se establecerán mediante la observación de perfiles, estudio de clima laboral y evaluaciones de desempeño.

### **Revisión de los Perfiles**

En el presente plan de carrera se describe con especificación el o los títulos acordes al cargo que se ocupará, para el manejo adecuado de la asignación de funciones y/o actividades, basados en:

#### **Nivel de estudios.**

El nivel de estudios de las personas es el grado más alto alcanzado o si este se encuentra en curso, sin tener en cuenta que es provisional o está por concluir, se distingue los siguientes niveles:

**Primaria o menor.** – personas que han cursado o finalizado el nivel de primaria, saben leer y escribir.

**Secundaria.** – personas que han terminado los estudios secundarios, obteniendo un título de bachiller.

**Tecnologados.** – personas que terminaron la secundaria y realizaron un tecnólogo como especialización.

**Tercer Nivel.** – personas que han realizado estudios universitarios obteniendo un título profesional.

**Cuarto Nivel.** – personas que realizaron estudios de especialización, maestría o doctorado (PhD).

La revisión de los perfiles se realizará mediante el manual de descripción por cargos y perfiles basados en competencias, se registrarán los datos en el cuadro N°26 el cual nos mostrará (Anexo N°2 Identificación de perfil del puesto):

- El área
- Nombre del cargo
- Reporte funcional
- Supervisión funcional
- Misión
- Responsabilidades
- Perfil
- Competencias

### **Competencias de los Perfiles**

Las competencias de los perfiles del plan de carrera fueron establecidas en base a los requerimientos dados en el manual de descripción por cargos y perfiles basados en competencias, dichas competencias se toman como base para calificar el perfil de cada colaborador según cuadro N°26; tales como:

**Orientación a resultados.** – capacidad de dirección hacia un logro de metas u objetivos, actuando de forma eficaz, rápida y con urgencia ante decisiones importantes.

**Trabajo en equipo.** – capacidad para cooperar y ser parte activa dentro de un grupo, aunando las aptitudes de los miembros y potenciar sus esfuerzos, para así disminuir el tiempo a invertir en las labores y aumentando la eficacia en los resultados.

**Comunicación.** – habilidad de expresar e interpretar conceptos, opiniones, sentimientos, pensamientos y hechos a través de discursos orales y escritos.

**Servicio al cliente.** – capacidad de relacionarse e interactuar con el cliente, garantizando que el bien o servicio ofrecido llegue al consumidor de la manera correcta.

**Aprendizaje Continuo.** – predisposición del empleado de una superación continua y mantenerse actualizado a través del aprendizaje; y mantenerse actualizado en búsqueda de mejorar sus habilidades en su ámbito de aplicación.

**Orden y Claridad.** – busca la claridad de sus funciones, calidad de las tareas encomendadas y evitar hacer cosas en contra de la normativa.

**Pensamiento crítico.** – capacidad de análisis y evaluación de consistencia de los razonamientos, duda de las afirmaciones cotidianas que suelen aceptarse como verdaderas.

#### **Matriz de competencias o niveles de requerimiento.**

La matriz de competencias será alimentada mediante información tomada del manual de descripción de cargos y perfiles basados en competencias, la cual está valorado en una escala del 1 al 5, donde 5 es el nivel más alto y 1 es el nivel más bajo, se observan los puntajes y el mapa de calor (Anexo N°3. Matriz de competencias Organizacionales).

De acuerdo con el cuadro al anexo N°3, los valores dados a cada cargo señalan la importancia de cumplir los puntajes de los parámetros establecidos de competencias, mismos que serán verificado y utilizados para el desarrollo de nuevos cargos o asensos a ocupar, tomándose como referencia el color rojo como menos importante para ocupar el cargo, tomate como medianamente importante y verde con la importancia máxima para cumplir las funciones del cargo.

### **Identificación de puestos críticos y sucesiones**

A continuación, damos a conocer los puestos considerados críticos dentro de la cooperativa Ambato y que son esenciales para el correcto desarrollo de sus operaciones y correcto funcionamiento; de igual manera estableceremos sus debidas sucesiones, basado en los perfiles de identificación de puestos y competencias. El anexo 3, nos mostrara las competencias a ser adquiridas para la sucesión de los cargos críticos definidos en el Cuadro N°27, este cuadro se toma como referencia para el desarrollo rápido y competitivo del puesto.

**Cuadro 27 Puestos Críticos de la COAC Ambato**

Puestos críticos	Nombre del titular del puesto	Nivel de Estudios
Gerente General	Sujeto 1	Título de cuarto nivel
Gerente Subrogante	Sujeto 2	Título de tercer nivel
Gerencia de Negocios	Sujeto 3	Título de tercer nivel
Jefe de Fábrica de Crédito	Sujeto 4	Título de tercer nivel
Jefe de Oficina	Sujeto 5	Título de tercer nivel
Jefe de Cajas	Sujeto 6	Título de tercer nivel
Jefe de Operaciones	Sujeto 7	Título de tercer nivel
Jefe Financiero	Sujeto 8	Título de tercer nivel
Contador General	Sujeto 9	Título de tercer nivel
Jefe de Tecnología	Sujeto 10	Título de tercer nivel
Auditor Interno	Sujeto 11	Título de tercer nivel
Oficial de Cumplimiento	Sujeto 12	Título de tercer nivel
Jefe de Riesgos	Sujeto 13	Título de tercer nivel

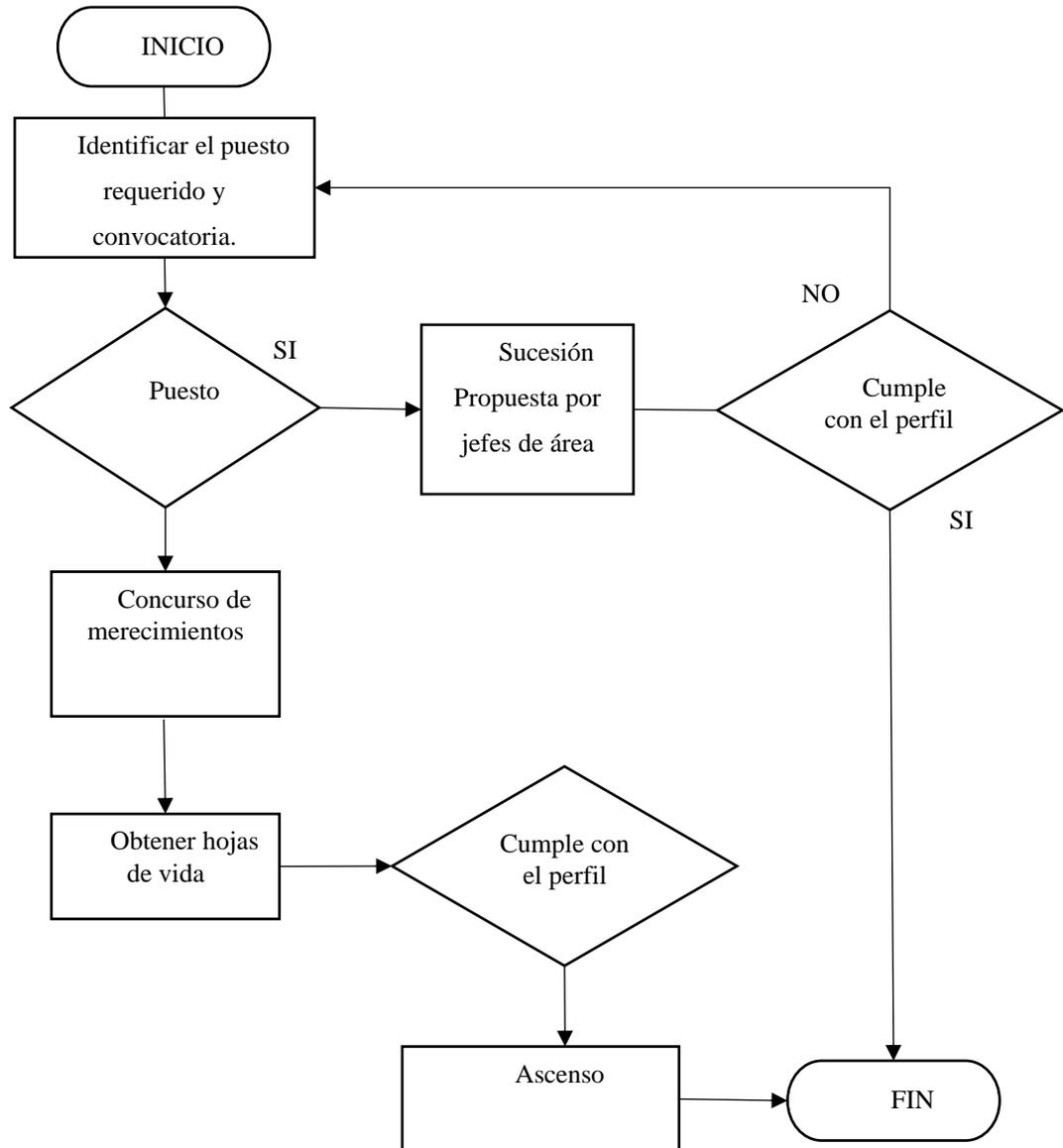
Puestos críticos	Nombre del titular del puesto	Nivel de Estudios
Oficial de Riesgos de Crédito -administrador de reportes	Sujeto 14	Título de tercer nivel
Coordinador de Calidad	Sujeto 15	Título de tercer nivel

Elaborado por: Narcisa Yucailla Y.

Fuente: Perfiles COAC Ambato

### **Diagrama de flujo para selección basado en plan de carrera**

El Grafico N°10, de diagrama describe el proceso de selección de acuerdo al plan de carrera explicado en la propuesta, observándose el diagrama es de fácil interpretación el proceso de contratación basado en un concurso de merecimientos y así también se identifican experiencias, habilidades y demás, según el diagrama también se observa un aspecto jerárquico al tomarse en cuenta la opinión y sugerencia de los jefes encargados en base a su conocimiento en el área y las necesidades que ellos mismo desean cubrir, de esta manera se plantea el proceso de contratación o a su vez de no contratación.



**Gráfico N°10** Flujograma del plan de carrera por proceso de selección.  
 Elaborado por: Narcisa Yucailla Y.  
 Fuente: Encuesta COAC Ambato

**Perfil de desarrollo Individual para el plan de Carrera.**

En el perfil de desarrollo para el plan de carrera se elaborará en base al perfil del manual de prescripción por cargos y perfiles basados en competencias, y revisando las competencias requeridas para el cargo según el anexo N°3, y basado al cargo actual ocupado o a la sucesión a tomar según Cuadro N°27, se establecerá las competencias y conocimientos necesarios para el cargo ocupado o a ser sucedido, estableciendo metas y objetivos a cumplir en un determinado lapso de tiempo, de

no ser así se toma como base el gráfico N°10 para la identificación correcta del personal idóneo para el cargo, estos datos se registrarán en el (Anexo N°4. Plan de desarrollo individual según el cargo a ocupar).

### **Formación y Capacitación para el Plan de Carrera.**

El siguiente plan de formación y capacitación contará con diferentes programas, los cuales serán ejecutados en base a las necesidades de cada uno de los interesados, tales como:

- Programa de formación inicial – Entrenamiento.
- Programa de formación técnica.
- Programas de capacitación y formación al cargo.

### **Formación inicial – Entrenamiento.**

Es la instrucción y el acompañamiento dado para el desarrollo de nuevos conocimientos, habilidades y destrezas para el desempeño en sus nuevas funciones:

- Responsables.
- Jefe de Talento Humana
- Tutores designados
- Instructores
- Método.
- El responsable solicita el entrenamiento.
- El tutor establecerá los temas e instrucciones para el entrenamiento
- El instructor capacitará e instruirá para la ocupación del cargo.

**Del informe del entrenamiento.** - Informe del entrenamiento realizado para la incorporación o movilización del trabajador.

Realizar la evaluación del entrenamiento de los temas asignados.

**De la Evaluación.** - en la hoja de evaluación se verificará las calificaciones por charla o tema y se obtendrá el promedio, que será la calificación final, se llenará una base con los datos:

- Nombres

- Fecha
- Calificación del evento
- Porcentaje de cumplimiento
- Responsable
- Observaciones

### **Formación Técnica**

Son las capacitaciones, programas formativos, educación personal y autodesarrollo solicitada y dada al personal.

Autodesarrollo. – Adquisición de nuevos conocimientos a cargo del colaborador y dirigidos por un mentor.

**Capacitación.** - Actividades formativas de corto plazo.

**Programa Formativo.** – Actividad de formación a largo plazo compuesta por varios módulos de estudio.

- Responsables.
- Gerente General
- Talento Humano
- Jefes de Área
- Método.

**Gerencia General.** - designa el presupuesto para capacitación y auspicio de estudios de formación (Maestrías, diplomados, certificaciones)

**Talento Humano.** - establecerá necesidades en base al plan de desarrollo y propondrá a los aspirantes; realizará el seguimiento y actos contractuales en los auspicios de programas de formación.

**Jefe de área.** - dispondrá los permisos y modificará horarios en base a la necesidad de los colaboradores que accedan a las formaciones técnicas.

## **PROCEDIMIENTO PARA LA APLICACIÓN DEL PLAN DE CARRERA.**

### **Diagnóstico de la necesidad del desarrollo**

Los eventos de formación y desarrollo tienen como objetivo convertirse en una herramienta de gestión y de recursos clave para el cumplimiento de objetivos institucionales y con el manual de plan de carrera.

Por lo tanto, todo programa formativo y de desarrollo espera:

- Cumplir con los objetivos de implementación (reciprocidad)
- Generación de una propuesta en pro de la institución.
- Mejoras que garanticen aplicabilidad de conocimientos habilidades y destrezas aprendidas.

Cuando ya se encuentren aprobados los eventos de formación técnica, Talento Humano será el responsable de realizar diseños instruccionales, detallando el requerimiento de la capacitación, identificando causas y evidencias, con objetivos, esperando la reciprocidad y aplicabilidad de los conocimientos por parte del colaborador hacia la institución.

El análisis de los requerimientos se dará en base a los siguientes criterios:

- Objetivos claros, medibles y que se apliquen al puesto de trabajo.
- Temática relacionada con su cargo o desarrollo personal.
- Contenidos de los módulos del programa relacionado a los objetivos.
- Proveedores que garanticen la calidad en su servicio (Capacitación o Formación con título superior).

De acuerdo con el tipo de servicio requerido se definen los siguientes:

### **Programa de capacitación superior.**

Al momento de hacer el levantamiento de la necesidad de acuerdo con la temática solicitada se analiza con instructores internos con la experiencia necesaria para su ejecución o se procede con la búsqueda de un proveedor externo.

Para la capacitación interna o externa de corto plazo se realiza los siguientes pasos:

- Verificar temática para coordinar con el instructor.
- Levantar el listado de participantes y fecha del evento
- Verificar listado y verificar su asistencia.
- Realizar evaluación de reacción del evento.
- Ingresar calificación de evaluación de reacción
- Evaluar el impacto de acuerdo con el diseño instruccional para el planteo de objetivos.
- Establecer el tiempo de cumplimiento de objetivos y su seguimiento respectivo.

#### **Programa de formación superior.**

El programa de formación se gestiona basado en la necesidad el plan de desarrollo individual y verificando el presupuesto asignado y previa autorización de gerencia y dirección de proyectos, para lo cual se buscará el proveedor adecuado, previo análisis de las temáticas del programa de formación y sus módulos.

Para el programa de formación a largo plazo se establecerá los siguientes lineamientos:

- Verificar temática del programa de formación.
- Obtener certificado de aceptación al programa de formación.
- Solicitar aprobación del auspicio para pago de escolaridad.
- Realizar acto contractual con las siguientes cláusulas:
- Tiempo de Programa de formación.
- Valor de auspicio otorgado.
- Cumplimiento de objetivos.
- Nota mínima.
- Penalidades en caso de no aprobación.
- Del tiempo de devengamiento del auspicio.
- Dar seguimiento y revisar aprobación de los módulos.
- Establecer un tiempo de ejecución de propuesta.

- Programar el tiempo de cumplimiento de objetivos acorde al diseño instrucción

## **SEGUIMIENTO Y MONITOREO DEL PLAN DE FORMACIÓN SUPERIOR.**

El presente programa de formación y desarrollo, se sustentarán con un seguimiento de este plan y con un monitoreo adecuado de cualquier cambio que pueda acontecer el momento de su ejecución, al igual validar que los resultados que se estén generando sean de acuerdo con lo que se esperaba obtener con la ejecución del plan. Para un adecuado seguimiento del presente plan, es vital la comunicación con el beneficiario del plan de carrera y así conocer de sus avances, expectativas y dudas acerca de la ejecución del plan, y poder realizar una evaluación del plan de carrera.

Es importante establecer nuevas prioridades en cada reunión y de ser necesario realizar modificaciones o expandir las barreras del plan de carrera con el fin de que el plan tenga una continua mejora.

### **Responsables del cumplimiento y seguimiento del plan de carrera**

Serán responsables de la implementación del Programa, dentro de cada una de sus áreas de trabajo los siguientes:

**Gerencia General:** Será responsable de la aprobación de los planes de capacitación establecidos en los perfiles de desarrollo y concesión de su debido presupuesto.

**Jefe de talento humano:** será el responsable de realizar las evaluaciones de desempeño; elaborar un plan de comunicación sobre el plan de carrera y diseñar los perfiles de desarrollo para los cargos involucrados en el plan. Además, será responsable de dar seguimiento y actualizar o modificar el plan de carrera, acorde a las necesidades de las áreas interesadas.

**Jefes de área:** Será el responsable de dar a conocer las posibles candidaturas basado en los resultados de las evaluaciones de desempeño y necesidades de cada área.

## **Preparación para la formación del cargo designado**

Se presenta el cronograma para el proceso de selección del cargo a ocupar en base al desarrollo del plan de carrera (Anexo 5. Cronograma proceso de formación al cargo designado).

## **DIFUSIÓN, MODIFICACIÓN Y ACCESO.**

El presente manual cumplirá con las disposiciones internas y políticas generales descritas

### **Difusión**

El jefe de Talento Humano será el encargado de realizar la difusión del presente manual a los funcionarios involucrados en cada uno de los procesos a través de reuniones informativas sobre la aplicación, su desconocimiento no los libera de las sanciones que se pueda imponer por su inobservancia.

### **Modificación o Actualización**

Para realizar las modificaciones o incorporaciones al presente manual, el funcionario que proponga el respectivo cambio deberá solicitar mediante un informe que contenga la fundamentación técnica y legal. Se deberá buscar siempre utilizar técnicas de mejoramiento continuo.

### **Acceso**

El presente manual es de uso exclusivo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato, los funcionarios que pueden tener acceso al manual son los autorizados, los funcionarios que tengan conocimiento sobre el contenido deberán mantener la confidencialidad sobre el documento.

### **Glosario de Competencias.**

**Comunicación.** - es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer activos positivos.

**Innovación.** - es la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el propio puesto.

**Integridad.** - Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante.

**Plan de carrera.** - Es el proceso continuo por el cual el individuo establece metas de carrera profesional.

**Perfiles.** - Es un resumen que resalta aquellos elementos que te hacen idóneo para desempeñar un cargo determinado.

**Competencias.** - Aptitud de un individuo para desempeñar una función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados.

**Formación.** - Es el proceso por medio del cual se adquiere cultura, y esta misma en cuanto patrimonio personal del ser humano culto, significa ascenso a la humanidad, desarrollo del ser humano

## CONCLUSIONES

Finalizada la investigación, se concluye que el tema propuesto, modelo del manual del plan de carrera enfocado a la interculturalidad y equidad de género, requiere en principio de reconocer la importancia de implementar esfuerzos institucionales a la medición de la evolución de los indicadores sociales, reconociendo diferencias culturales, como la lengua, por ejemplo, de las personas que pertenecen a diferentes nacionalidades y pueblos y que forman parte del grupo de colaboradores de la Cooperativa Ambato.

La encuesta brinda información relevante sobre el nivel de capacitación percibida, el nivel de formación, la escala profesional y salarial de cada colaborador dentro de la Cooperativa, sus resultados muestran diferencias por género, por etnia y por nivel educativo. Demostrando sobre el nivel educativo, en este caso en particular, que el sector indígena, entre ellas las mujeres, han logrado cargos laborales y profesionales de mayor responsabilidad que los hombres o los colaboradores autoidentificados como mestizos.

Luego de seleccionadas y corregidas las necesidades de la cooperativa, se construyeron formatos adecuados a las particularidades de la Cooperativa, que sirven para medir el crecimiento profesional, la evolución salarial e identificar el perfil que demandan los cargo para nuevos puestos de trabajo, para asensos o cambios de puestos de trabajo. De esta manera, se da solución a lo señalado en el árbol de problemas y se propone un manual que, además, busca motivar a los empleados a alcanzar su desarrollo profesional por merecimiento propio, evitando pérdidas de tiempo y consecuentemente de dinero para la institución.

El plan de carrera se ajusta a la aspiración de cada colaborador en la institución para permitir, como principio institucional, que puedan ascender de forma justa, en base a su esfuerzo, demostrado por su nivel educativo, su desempeño laboral, sus compromisos con los objetivos institucionales y sin que se ve afectado por razones de etnia o de género.

## **Bibliografía**

- Adorno, T. (2018, noviembre 12). *Crítica de la Cultura y Sociedad I*. Argentina: Akai. Retrieved from <https://definicion.de/cultura/>
- Ajuntament de Barcelona. (2019). *Economia y Trabajo, Ciudad Digital y Relaciones Internacionales*. Retrieved from <https://ajuntament.barcelona.cat/economia-social-solidaria/es/que-es-la-economia-social-y-solidaria>
- Alianza Cooperativa Internacional. (2019, noviembre 05). *Identidad cooperativa principios y valores*. Retrieved from Principios cooperativos: <https://www.ica.coop/es/cooperativas/identidad-alianza-cooperativa-internacional>
- Alles, M. (2009). *Construyendo Talento*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Amar, V. (2014, noviembre 12). *Educación, ideología, cultura y contextos*. España: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz. Retrieved from 2019: <https://www.monografias.com/trabajos11/cultu/cultu.shtml>
- Asamblea Nacional . (2008). *Constitución de la República del Ecuador Art. 283*. Quito: Registro Oficial 449.
- Avoro, M. (2016). *Formación del Profesorado en temas Interculturales (tesis doctoral)*. Universidad Nacional de Educación a distancia: Guinea.
- Baltazar, M. T. (2018). *Modelo Gestión del Talento Humano por competencia en COAC Chibuleo*. Ambato: Universidad Tecnológico Indoamerica.
- Beltrán, J. (2015). *La Interculturalidad*. Barcelona: Oberta UOC Publising, SL.
- Brito, N. (2015). *Plan de Sucesión y Carrera por Competencia (Tesis Postgrado)*. Quito: Universidad Tecnológica Equinoccial (UTE).
- Campos, F., Rodríguez, Y., & Orietta, L. (2015). Plan de desarrollo de carrera aplicado a una empresa de sector ingeniería. Universidad del Pacífico.
- Chiavenato, I. (2018). *Administración de recursos Humanos*. Sao Paulo: McGraw-Hill Interamericana.

- Colina, D. E. (2014). Plan de carrera empresarial. *Seminario taller de espíritu empresarial III*. Santiago de Cali: Facultad de ciencias económicas.
- Colomer, E. (2018). *Mirelasolución*. Retrieved from <http://www.mirelasolucion.es/blog/plan-formativo-de-carrera-y-plan-de-sucesion/>
- Con Avalsí. (2018). *Plan de carrera profesional ¿Qué es y cómo elaborarlo?* Retrieved from <https://www.conavalsi.com/blog/como-elaborar-un-plan-de-carrera-profesional>
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato. (2019). *Informe de Personal julio*. Ambato.
- Coraggio, J. (2014). La Economía social y Solidario el ser Humano sobre el capital. In *La Economía social y Solidario y el papel de la economía popular en la estructura económica*. (p. p.45). Buenos Aires.
- De la Torre, L. (2006). La Interculturalidad desde la Perspectiva de desarrollo Social. *Sarance*, p.25.
- Definición, C. (2019, noviembre 10). *Concepto Definición*. Retrieved from <https://conceptodefinition.de/equidad-de-genero/>
- Díaz, R. M. (2018). Plan de carrera y métodos de evaluación de desempeño del personal del departamento de pruebas. Jalisco: Instituto tecnológico y de estudios superiores de occidente.
- Diccionario de la Real Academia Española. (2019, noviembre 10). *Real academia Española*. Retrieved from [www.dle.rae.es](http://www.dle.rae.es)
- Diccionario, A. (2019, noviembre 12). *Diccionario Actual*. Retrieved from <https://diccionarioactual.com/cultura/>
- Farlex, T. f. (2019, noviembre 12). *The free Dictionary by Farlex*. Retrieved from <https://es.thefreedictionary.com/nacionalidad>
- Fernandez, A., & Miró, L. (2016). *La Economía social y Solidaria en Barcelona*. Barcelona: Montaber.

- Fernández, I. (2019). *Procesos de participación de mujeres y hombres y creación de redes para el impulso de la igualdad*. Andalucía: IC.
- Fundación Defensoría Kichwa de Cotopaxi. (2004). *Manual de Administración de Justicia Indígena*. Latacunga: FUDEKI.
- Galán, J. (2015). *Los Retos de la Interculturalidad para la Academia*. Cuenca: Universidad Salesiana del Ecuador.
- Gestion.Org. (2018). *Creación de un plan de carrera*. Retrieved from <https://www.gestion.org/la-elaboracion-de-un-plan-de-carrera/>
- González, J. A. (2012). *El plan de carrera como proceso fundamental en el desarrollo de la organización*. Bogotá: Universidad militar nueva granada.
- Gonzalez, M., Olivares, S., Gonzalez, N., & Ramos, J. (2014). *Planeación e integración de los recursos humanos, Capital humano*. México: Grupo editorial Patria.
- Guanga, P. (2017). *La Interculturalidad desde el currículo Nacional con un enfoque didáctico (Tesis pregrado)*. Machala: Universidad Técnica de Machala.
- Hernández, G., Molano, J., & Tunjano, A. (2015). *Plan de carrera en las organizaciones*. Bogotá: Utadeo.
- Instituto de cooperativismo. (2018). *Facultad de ciencias sociales - Universidad de Puerto Rico Recinto de Río Piedra*. Retrieved from <http://sociales.uprrp.edu/cooperativismo/cooperativismo-y-economia-solidaria/>
- IX Congreso Internacional Rulescoop. (2015). *Economía social, economía solidaria y economía laboral. IX Congreso Internacional Rulescoop*, (pp. 1-19). Costa Rica.
- Jiménez, J. (2014). *Circuitos Económicos Solidarios Interculturales. Movimiento de economía social y solidaria en Ecuador*, p.42.

- Lazar, S., & Ueffing, M. (2017). *Interculturalidad en la Vida y en la Misión*. Verbo Divino.
- León, L. M. (2014). Propuesta para la elaboración de un plan de carrera para el área operativa en un ingenio Azucarero. Escuitla - Guatemala: Rafael Landivur.
- Madero, Y. (2010). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DEL CONOCIMIENTO*. BOGOTA: ECOE EDICIONES.
- Márquez, F. O. (2004). Planes de sucesión en la empresa. Colombia: Gestipolis.
- Mente, P. y. (2019, noviembre 10). *Psicología y Mente*. Retrieved from <https://psicologiaymente.com/social/equidad-genero>
- Organización de las Naciones Unidas. (2019, Agosto 30). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Retrieved from [www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/](http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/)
- Ortega, G. E. (2016). Diseño de un plan de carrera en una institución comercial. Ambato: PUCE.
- Palacio, M. E. (2010). *Los planes de carrera y de sucesión en empresas*. Retrieved from <https://listindiario.com/economia/2010/04/19/138902/los-planes-de-carrera-y-de-sucesion-en-empresas>
- Poveda, A. (2014). Componentes del plan de carrera. Bogotá: Utadeo.
- Ramirez, L. (2016). *Gestión de Recursos Humanos y su Relación de desempeño laboral*. Perú.
- Reyes, P. M. (2011). Economía solidaria, cooperativismo y descentralización: la gestión social puesta en práctica. *Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas*. Brasil: Cadernos EBAPE.BR, vol. 9, núm. 3.
- Rojas, A. M. (2018). Propuesta para la implementación de un plan de carrera enfocada en los empleados clave. Bogotá: Universidad Santo Tomas - Facultad de ciencias económicas.

- Rúa, Castañeda, Sohely, et al. (2018). *Modelos de integración Económica Solidaria: teoría y acción*. Quito: Fondo Editorial Universidad Cooperativa de Colombia.
- SENPLADES. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 "Toda una Vida"*. Quito.
- Significados. (2019, noviembre 12). *Significado de Nacionalidad*. Retrieved from <https://www.significados.com/nacionalidad/>
- Spector, P. (2002). *Psicología Industrial y Organizacional. Investigación y Práctica*. Mexico: Editorial Manual Moderno.
- Tepichin, A. (2018). *Contrastes del protagonismos de las mujeres en el combate de la pobreza*. México.
- UMAN, R. (2018). Raza, etnia y nación en Mariátegui: cuestiones abiertas. *Estudios Latinoamericanos*, p.4-15.
- Vidal, M. (2019). *Derechos y Gestión de la Diversidad Cultural, Étnica y Religiosa*. Madrid: Dykinson,SL.
- Viladot, M. Á. (2017). *Género y poder en las organizaciones*. Barcelona: Oberta UOC Publising SL.
- Villegas, L., Torres, L., Gallego, C., Juyo, M., & ávila, D. (2015). Diseño de plan de carrera del personal clave de una empresa del sector de telecomunicaciones. Colombia: Universidad Piloto de Colombia.
- Walsh, C. (2019, octubre 5). *Interculturalidad crítica y educación intercultural*. Retrieved from [https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as\\_sdt=0%2C5&q=INTERCULTURALIDAD+Y+DESARROLLO+HUMANO&btnG=](https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=INTERCULTURALIDAD+Y+DESARROLLO+HUMANO&btnG=)
- Wayne, R., & Noé, R. (2005). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS*. MÉXICO: printer in mexico.

Webquery. (2017). Retrieved from Modelo y diseño del plan de carrera:  
<https://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADAD0000661/C5.pdf>

Womentalia. (2017). *Modelo de plan de carrera profesional*. Retrieved from  
<https://www.womentalia.com/es/carrera-profesional/94-muy-util/542-modelo-de-plan-de-carrera-profesional>

Yucailla, N., & Martinez, M. (2018). *MAESTRIA*.

# ANEXOS

## **ANEXO 1: ENCUESTA**

### **ELABORACION DE UN MANUAL PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE CARRERA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO**

**“AMBATO” LTDA**

Formulario de encuesta

Narcisa Yucailla

Marzo 2020

Estimado Colaborador (a):

Estás participando de una investigación sobre la implementación de un plan de carrera en Cooperativa Ambato. Tus respuestas y sugerencias son importantes por lo que solicitamos nos proporciones tu ayuda con el siguiente cuestionario:

Antes de comenzar, recuerda que la información proporcionada es confidencial. Queremos formar una imagen verdadera de ti mismo, por lo tanto, recuerda contestar con sinceridad y exactitud. ¡Gracias por tu colaboración!

#### **Información Demográfica:**

#### **Información Demográfica:**

1. Su vivienda donde habita la mayor parte del tiempo está ubicada en (...)  
(*marque una X*)
  - Área urbana
  - Área rural
2. Cuál es su edad en años cumplidos:  
\_\_\_\_\_ (años cumplidos)
3. Cuál es su sexo (*marque una X*)
  - Masculino
  - Femenino
4. Cuál es su estado civil (*marque una X*)
  - Soltero(a)
  - Casada(a)
  - Unión libre

- Separado(a) (de Unión Libre)
  - Divorciado(a)
  - Viudo(a)
5. Cuántos hijos e hijas han tenido a lo largo de su vida: \_\_\_\_\_
6. Cuántos hijos e hijas mayores de 11 años y menores de 18 años tienen a la fecha:
- Hombres \_\_\_\_\_ Mujeres \_\_\_\_\_
7. Cuántos hijos e hijas menores de 11 años tienen a la fecha:
- Hombres \_\_\_\_\_ Mujeres \_\_\_\_\_
8. Cuál es su nivel educativo (*marque una X*)
- Primaria incompleta
  - Primaria completa
  - Secundaria incompleta
  - Secundaria Completa
  - Universidad Incompleta
  - Universidad Completa
  - Posgrado (cursando o terminado)
9. Usted, de acuerdo a su cultura y costumbre se auto identifica como (*marque una X*)
- Indígena                      Indique Pueblo o Nacionalidad  
\_\_\_\_\_
  - Afro ecuatoriano, Afrodescendiente, negro
  - Mestizo
  - Blanco
  - Otra    cuál \_\_\_\_\_
10. Qué idioma aprendió cuando empezó a hablar
- \_\_\_\_\_
11. Qué idiomas / lenguas habla (*admite varias respuestas*) (*marque una X*)
- Español
  - Ingles
  - Lenguaje de señas

- Quichua
- Otra lengua indígena   Cuál \_\_\_\_\_

12. Usted tiene alguna discapacidad (*marque una X*)

- Sí   Tipo de discapacidad \_\_\_\_\_
- No

### **Información Laboral**

13. Cuál fue la fecha de ingreso a la cooperativa: año \_\_\_\_\_ mes \_\_\_\_\_

14. Cuál es su último cargo: \_\_\_\_\_

15. Cuál fue la fecha de ingreso a su último cargo: año \_\_\_\_\_ mes \_\_\_\_\_

16. Cuantos cargos ha ocupado en la cooperativa (*marque una X*)

- Menos de dos
- Entre dos y cuatro
- Más de cuatro

17. Antes de entrar a la cooperativa, ¿usted trabajó en otras instituciones financieras? (*marque una X*)

- Sí   Pública \_\_\_\_\_ Privada \_\_\_\_\_ (admite las dos opciones)
- No

18. Antes de entrar a la cooperativa, ¿usted trabajo en otra institución o empresa no financiera? (*marque una X*)

- Sí   Pública \_\_\_\_\_ Privada \_\_\_\_\_ (admite las dos opciones)
- No

19. Califique entre 1 y 5, donde 1 es nada probable y 5 muy probable, la posibilidad que tiene de alcanzar el desarrollo profesional adecuado o un cargo de responsabilidad (...) (*escriba su respuesta sobre la línea*)

- Una mujer \_\_\_\_\_
- Un indígena \_\_\_\_\_
- Una persona que vive o proviene del campo \_\_\_\_\_
- Una persona que no cuenta con un título universitario \_\_\_\_\_
- Una persona que no cuenta con un familiar, amigo o conocido que le ayude \_\_\_\_\_
- Una persona que no cuenta con el apoyo de la comunidad \_\_\_\_\_

20. Considera usted que su condición es (...) (*marque una X*)

- Mucho peor que hace 10 años
- Peor que hace 10 años
- Igual que hace 10 años
- Mejor que hace 10 años
- Mucho mejor que hace 10 años

21. Considera usted que su condición será (...) (*marque una X*)

- Mucho peores luego de 10 años
- Peores luego de 10 años
- Iguales luego de 10 años
- Mejores luego de 10 años
- Mucho mejores luego de 10 años

### **Satisfacción con el empleo**

Califique las siguientes afirmaciones entre 1 y 5, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

<b>Comunicación y coordinación</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
22. La comunicación interna dentro de la cooperativa funciona correctamente					
23. La información recibida es la necesaria para desarrollar correctamente mi trabajo.					
24. Que tan importante es la representación de la mujer en cargos de jerarquía o mando altos.					
25. La comunicación interna es apropiada para personas de diferentes etnias.					
26. La comunicación entre el personal de la cooperativa y los clientes es buena.					

27. La organización realiza acciones que incluyen las sugerencias de los colaboradores					
28. La cooperativa para el crecimiento y el desarrollo de nuevas capacidades y habilidades en sus trabajadores, valora sus competencias y potenciales (análisis de capacidades) para el fomento de su carrera profesional.					

Califique las siguientes afirmaciones entre 1 y 5, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo

<b>Formación y capacitación</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
29. La capacitación recibida es la necesaria para desempeñar correctamente mi trabajo					
30. La capacitación recibida por la cooperativa aporta con mi formación profesional.					
31. El Plan de Capacitación de la cooperativa recoge mis necesidades					
32. ¿La capacitación que me ofrece la organización debe reconocer mi identidad y cultura?					
33. Cuando es necesario, la cooperativa me proporciona capacitaciones que no están incluidas en el Plan de Capacitación					
34. Considera usted importante que la cooperativa reconozca a sus trabajadores algunas horas al mes para					

dedicarlas a su formación, aún si ese tiempo deba recuperarse posteriormente					
35. La cooperativa capacita a los trabajadores sobre la importancia del trabajo de reproducción de la vida como fortalecimiento del apego y de la libertad individual					

Califique las siguientes afirmaciones entre 1 y 5, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo

<b>Motivación y reconocimiento</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
36. El ambiente de trabajo es el adecuado para realizar mi trabajo.					
37. La cooperativa reconoce adecuadamente las tareas que realizo.					
38. En general estoy orgulloso de la Cooperativa Ambato					
39. Considero que las condiciones laborales (salario, horarios, vacaciones, beneficios sociales, etc.) son acordes a mi esfuerzo.					
40. Para la cooperativa Ambato es importante que sus colaboradores pertenezcan a los pueblos y nacionalidades indígenas.					
41. Considera importante que los trabajadores inviertan parte de su tiempo y su dinero en su formación.					

## ANEXO 2: IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO	
REPORTA A	
SUPERVISIÓN	
MISIÓN	

Requisitos para el cargo					
Formación académica requerida	Primaria Completa	Secundaria Completa	Tecnologado	Universitario	Cuarto nivel
Área en específico					
Experiencia requerida	1 AÑO O MENOS	DE 1 A 3 AÑOS	DE 3 A 5 AÑOS	MAYOR A 5 AÑOS	
Actividades a realizar					
Conocimientos					

### COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

Competencias	NIVEL DE COMPETENCIA				
	1	2	3	4	5
Orientación a resultados					
Atención al cliente					
Trabajo en equipo					
Orden y claridad					
Aprendizaje continuo					
Comunicación					

**Elaborado por:** Narcisa Yucailla Y.

**Fuente:** Manual de prescripción por cargos

**ANEXO 3: MATRIZ DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES**

<b>CARGOS</b>	<b>ORIENTACION A RESULTADOS</b>	<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	<b>COMUNICACION</b>	<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>	<b>APRENDIZAJE CONTINUO</b>	<b>ORDEN Y CLARIDAD</b>
Gerente Subrogante	4	4	4	4	4	4
Secretaria de Gerencia	2	2	2	3	2	2
Gerencia de Negocios	4	4	3	4	3	4
Asistente de Negocios	4	4	4	4	4	4
Jefe de Fábrica de Crédito	4	4	3	4	3	4
Analista de Fábrica de Créditos	4	4	4	4	3	4
Jefe de Captaciones	4	4	3	4	3	4
Jefe de Oficina	4	4	4	4	4	4
Analistas de Crédito	4	4	4	4	3	4
Jefe de Cajas	3	4	3	4	3	3
Recibidor Pagador	1	2	2	3	2	1
Jefe de Operaciones	4	4	3	4	3	4
Administrador de Servicios Electrónicos	2	2	2	3	2	1
Jefe Financiero	4	4	4	4	3	4
Tesorero	4	5	4	4	4	5
Contador General	3	5	5	4	4	5
Auxiliar Contable	3	5	4	4	4	5
Jefe de Tecnología	5	4	4	5	4	5
Administrador de Aplicaciones	5	3	5	5	4	5
Desarrollo de Aplicaciones	5	3	5	5	4	5
Administrador de Infraestructuras	4	5	5	5	3	4
Auditor Interno	3	4	4	4	3	4
Auditor Junior	3	4	4	4	3	4
Oficial de Cumplimiento	4	4	3	3	3	4
Jefe de Riesgos	4	5	5	3	4	4
Oficial de Riesgos de Crédito - administrador de reportes	4	5	5	4	4	4

Seguridad de la información y riesgo operativo	4	5	5	4	4	4
Jefe de Talento Humano	3	4	3	4	3	3
Administrador de Nómina	3	4	4	3	3	4
Relacionador Público	3	4	4	4	3	3
Diseño Grafico	3	4	4	4	3	3
Coordinador de Calidad	2	2	2	3	2	1

**Elaborado por:** Narcisa Yucailla Y.

**Fuente:** Manual de prescripción por cargos

**ANEXO 4: PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL SEGÚN EL CARGO A OCUPAR**

PERFIL DE DESARROLLO INDIVIDUAL PARA EL CARGO DE:

PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL					
NOMBRE:					
AREA:					
A QUIEN REPORTA:					
CARGO ACTUAL:		Tiempo			
CARGOS ANTERIORES:		Tiempo			
ASPIRACIÓN LABORAL (CARGO):		Tiempo estimado			
CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO A OCUPAR					
CONOCIMIENTOS			COMPETENCIAS		
Análisis Financiero	X	Trabajo en Equipo	X		
METAS Y OBJETIVOS A CUMPLIR					
Conocimientos/ Competencias a desarrolla ¿Cómo Adquirirlo? <u>Establecer</u> <u>metas</u>	Potenciales Mentores Quien puede ayudarme en mi desarrollo?	Actividades a desarrollar ¿Cómo lo Obtendré?	Pruebas y resultados ¿Cómo sabre que lo hice?	Fecha de Inicio de actividades a desarrolla ¿Cuándo iniciaré la actividad?	Fecha de Finalización del objetivo ¿Cuándo lo lograré?

Cronograma de crecimiento profesional con tiempo establecido																
ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	SEM	AFO	RO	OBSERVACIONES

**Elaborado por:** Narcisa Yucailla Y.

**Fuente:** Propia

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA**  
**FORMATO DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS EN COAC. AMBATO**  
**PLAN DE CARRERA**

**Instrucciones:**

Favor, revisado el capítulo tercero correspondiente a la propuesta del plan de carrera, se solicita dar su respuesta positiva o negativa a la misma, en la siguiente matriz.

Validador	Cargo y tiempo de trabajo	Título profesional	Funciones principales	Valida la propuesta (Si-No)	Observaciones o sugerencias	Firma
Hendry Yagchirema						
Grace Durán						
Inés Yucailla						

Al término de la siguiente validación y revisión por expertos en función al tema de investigación, se procede a firmar y sellar por la máxima autoridad cooperativa.

\_\_\_\_\_  
 Ing. Mg. María Cristina Yucailla Yucailla

Gerente General Cooperativa Ambato.

Miembro del concejo de administración y vigilancia.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA

FORMATO DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS EN COAC. AMBATO

PLAN DE CARRERA

Instrucciones:

Favor, revisado el capítulo tercero correspondiente a la propuesta del plan de carrera, se solicita dar su respuesta positiva o negativa a la misma, en la sigui matriz.

Validador	Cargo y tiempo de trabajo	Título profesional	Funciones principales	Valida la propuesta (SI-No)	Observaciones o sugerencias	Firma
Hendry Yagchirema	Jefe de Talento Humano - 6 años	Dr. Contabilidad y Auditoría Dr. Administración de Talento Humano	Cumplimiento de submódulos de talento humano Asesoramiento a la administración	SI	Establecer beneficios de la implementación de un plan de carrera en la cooperativa y colaboradores Determinar el principal método formativo El aporte ejemplo a seguir (escalera)	
Inés Yucalla	Coordinador de Calidad - 17 años	Ing. Contabilidad y Auditoría	Controla procesos del Sistema de gestión de calidad (SGC), seguimiento POA y PE	SI	Presentar diagnóstico inicial para identificar el estado de todos los cargos para conocer del porqué de la necesidad de esta propuesta	

Grace Durán	Asistente de Nómina - 2 años	Ing. Contabilidad y Auditoría	Desarrollo de nómina y procesos internos en base al Código de trabajo (reglamento interno de la cooperativa)	SI	Mencionar las causas del porque no se ha mejorado el avance académico. Identificar como se va a ejecutar el manual y quienes van a intervenir. Incluir un tiempo estimado en ejecución.	
-------------	------------------------------	-------------------------------	--	----	---	---

Al término de la siguiente validación y revisión por expertos en función al tema de investigación, se procede a firmar y sellar por la máxima autoridad de la cooperativa.



Ing. Mg. Maria Cristina Yucailla Yucailla  
Gerente General  
Miembro del concejo de administración y vigilancia

## **PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA VALIDACIÓN DE EXPERTOS DE LA COOPERATIVA AMBATO**

Luego de revisada la propuesta por los validadores, se dieron a conocer las observaciones o sugerencias a implementar para el mejoramiento del capítulo tercero; los validadores fueron seleccionados en base a su competencia, experiencia y cargo, estos son: Hendry Yagchirema, Doctor en Contabilidad y Auditoría y en Administración de Talento Humano, quien labora en la institución por seis años ocupando el cargo de Jefe de Talento Humano; la siguiente validadora es Inés Yucailla, Ing. Contabilidad y Auditoría, labora en la institución por dieciséis años ocupando diferentes cargos en este tiempo; actualmente es Coordinadora de Calidad; la siguiente es Grace Durán, Ing. Contabilidad y Auditoría, quien está al frente de Nómina y ostenta el cargo de Auxiliar de Talento Humano.

Los validadores realizaron sus observaciones, dentro de las principales se encuentran las emitidas por el Dr. Hendry Yagchirema, quien aporta con el establecimiento de beneficios de la implementación de un plan de carrera en la cooperativa y los beneficios que obtienen los colaboradores, así como también la identificación del correcto método formativo (capacitación o formación), se resalta que esta observación fue implementada en el capítulo tercero de acuerdo con el desarrollo del plan.

Las observaciones emitidas por la Ing. Ines Yucailla encargada de Gestión de Calidad hace referencia al balance social incrementándose aún más la importancia de cultura y género en el desarrollo del manual, por ende, se señala en el mismo capítulo la necesidad de crear el manual, causas del estado de avance tecnológico y la identificación de la ejecución el manual y los responsables así como también el tiempo estimado para su ejecución, por ende se procedió a incrementar detalladamente el tiempo y los procesos de acuerdo al desarrollo del manual.

Finalmente, la observación emitida por la Ing. Grace Durán, que hace referencia a un cronograma de proceso de selección como un punto de partida del plan de carrera, este se incrementó junto al proceso requerido con anterioridad por la Ing. Ines Yucailla.

Se concluye esta parte, mencionando que todas las observaciones se han tomado en cuenta para el mejoramiento del plan de carrera.



## CERTIFICACIÓN

En calidad de Directora de Posgrado de la Universidad Tecnológica Indoamérica y por pedido de la estudiante de la quinta promoción de la Maestría en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria, YUCAILLA YUCAILLA NARCISA con cédula de identidad 1803100948.

Me dirijo a usted,

Ingeniera *María Cristina Yucaille* - Gerente de la *Cooperativa Ambato*, para darle a conocer la siguiente información, derivada de la revisión de nuestros registros.

La mencionada estudiante, NARCISA YUCAILLA YUCAILLA con cédula 1803100948, ha culminado su proceso de formación académica y se encuentra en plazos para la entrega de su trabajo de titulación aprobado en Comité Curricular con el título **ELABORACION DE UN MANUAL PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE CARRERA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "AMBATO" LTDA**, para el efecto la estudiante requerirá acceder a información de la Institución que acertadamente dirige en la construcción de su propuesta académica que puede convertirse en un aporte significativo para mejorar los criterios de Talento Humano considerando la dimensión de Identidad Cooperativa y las relaciones con los trabajadores de tan prestigiosa organización de intermediación financiera.

Emito el presente documento en la ciudad de Ambato a los veinte y tres días del mes de julio del año dos mil veinte.

*Ing. Jacqueline Peñaherrera Melo, Mg.*  
Directora de Posgrados



Autenticado:  
  
24/07/2020