

ARTÍCULO CIENTÍFICO  
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Análisis de brechas del perfil profesional para el personal de la  
Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta LTDA**

***Analysis of professional profile gaps for personnel of the  
Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta LTDA***

**Valarezo Molina, María José<sup>I</sup>; Negrín Sosa, Ernesto<sup>II</sup>; Loor Montes, Andrea Michelle<sup>III</sup>;  
Palacios Reyna, Ana Gabriela<sup>IV</sup>**

<sup>I</sup> [majosevalarezo@hotmail.com](mailto:majosevalarezo@hotmail.com), Carrera Administración de Empresas, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, Manabí, Ecuador.

<sup>II</sup> [ernestonegrinsosa@gmail.com](mailto:ernestonegrinsosa@gmail.com), Carrera Administración de Empresas, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, Manabí, Ecuador.

<sup>III</sup> [andrealoorm@hotmail.com](mailto:andrealoorm@hotmail.com), Carrera Administración de Empresas, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, Manabí, Ecuador.

<sup>IV</sup> [gaby\\_palacios95@hotmail.com](mailto:gaby_palacios95@hotmail.com), Carrera Administración de Empresas, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, Manabí, Ecuador.

Recibido: 06/12/2018

Aprobado: 13/12/2018

Como citar en normas APA el artículo:

Valarezo Molina, M. J., Negrín Sosa, E., Loor Montes, A. M., Palacios Reyna, A. G. (2019). Análisis de brechas del perfil profesional para el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta LTDA. *Uniandes Episteme*, 6(1), 62-75.

**RESUMEN**

Esta investigación tuvo como objetivo analizar las brechas del perfil profesional para el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda. Se define un plan de capacitación acorde a las necesidades de conocimientos y habilidades de los trabajadores. Las técnicas utilizadas fueron la entrevista, dirigida al Gerente General y a la Jefa de Talento Humano, para obtener datos respecto a la forma de establecer las necesidades de capacitación del personal, las medidas a tomar para mitigar las brechas existentes entre el perfil del puesto y de la persona seleccionada. Adicionalmente, se hizo una comparación entre el perfil real del empleado y el requerido por puesto con el uso de una ficha de observación y una matriz de análisis de brecha que abarca la valoración de formación educativa, experiencia laboral, y de los principales indicadores de desempeño. Se logró identificar que, de los 79 empleados distribuidos en las diferentes agencias existentes en la provincia de Manabí, un

55,84% de ellos cumplen a cabalidad con los requerimientos para ocupar el puesto mientras que un 19,48%, que corresponde a 15 empleados, presentan falencias en ciertas habilidades y conocimientos que pueden ser contrarrestado mediante formación. El plan de capacitación está dirigido a erradicar la brecha existente entre el puesto y el perfil del trabajador y con ello contribuir a alcanzar los niveles de eficiencia de la organización y al mismo tiempo contar con un personal altamente competente.

**PALABRAS CLAVES:** Personal; Perfil profesional; Desempeño; Capacitación

## **ABSTRACT**

This research had as objective analyze the gaps in staff of Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda. A training plan according to the needs of knowledge and skills workers was define. The techniques used was the interview which was directed to the General Manager and the Head of Human Resources for information about how to set the staff training needs, the measures taken to mitigate the gaps between the profile of the position and the selected person. Additionally, A comparison, between the actual profile of the employee and required by since was done, with the use of a tab's observation and array of analysis of gap covering: the evaluation of educational training, laboral experience and the main indicators of performance. It was able to identify that this entity has with 79 employees distributed in different agencies in the Manabí province, the 55,84b % of them comply fully with the requirements for the post, 19,48 %, which corresponds to 15 employees, have flaws in certain skills and knowledge that can be countered through training. The training plan was aimed at settling the existing gap between the post and the employee's profile and thereby contributes to reach the levels of efficiency of the Organization and at the same time have a highly competent staff.

**KEYWORDS:** Staff, Professional profile, Performance, Training.

## **INTRODUCCIÓN**

Para lograr el éxito de una organización, no hay una receta definida que evite tropiezos; sin embargo, hay elementos que podrían tener un impacto positivo ayudando a contribuir a la consecución de los objetivos. Independientemente de su tamaño y del ámbito en el que se desarrolle, Camacho (2014) afirma que una correcta administración de sus procesos, permite aprovechar de forma óptima los recursos tanto financieros, tecnológicos como humanos. Sobre todo, este último requiere especial atención, pues una adecuada gestión del talento humano es imprescindible para el cumplimiento de objetivos tanto estratégicos como operativos. Sin embargo, es importante considerar lo señalado por Pulido (2015) quien sostiene que la gestión del talento humano es un factor estratégico de la organización, a este

le corresponde entender todas las cuestiones empresariales y aportar al logro de los objetivos organizacionales desde una perspectiva estratégica al plazo que se tiene propuesto, se consideran no solo las necesidades del negocio, también la influencia del entorno laboral, legal y cultural, buscando encontrar un equilibrio de los intereses.

Las Cooperativas, primordialmente se requiere gestionar con eficacia y eficiencia los recursos humanos, para promover un desarrollo integral; además, ampliar la actividad de la Cooperativa, logrando fortalecerse a sí misma satisfaciendo las necesidades de sus involucrados. En la realidad, la mayoría de estos entes crediticios no se están esforzando por mejorar el desempeño de sus colaboradores, ni en realizar un análisis de brechas que les ayude a descubrir cuáles son las áreas o materias que presentan mayor debilidad y que necesitan fortalecerse mediante capacitaciones.

A esto se suma, lo manifestado por González y Muñiz (2016) quienes afirman que las capacitaciones en las Cooperativas financieras se realizan sin un plan de formación u orientación; porque no ejecutan los respectivos análisis de los perfiles de puestos para poder determinar la brecha existente entre las competencias requeridas para el cargo y las que los trabajadores poseen, generando la implementación de planes de formación y capacitación incorrectas. Esta aseveración coincide con lo expresado por Marín (2014) respecto a que “La formación y capacitación de asociados, trabajadores contratados en el Cooperativismo han presentado deficiencias en todo lo referente a pasos metodológicos, fundamentalmente en el diagnóstico de las necesidades de formación y capacitación trayendo consigo insatisfacción en los cursos recibidos” por la escasa preocupación de realizar un respectivo análisis de brechas de puestos.

El análisis de brecha del perfil profesional del personal se ejecutó en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda., conformada en el año 1966, según el Acuerdo Ministerial No. 9022. La Institución ha contribuido con un importante aporte al desarrollo del Cantón Bolívar, expandiendo su accionar a otros cantones de la provincia de Manabí, que suman un total de 79 empleados entre oficinas y sucursales.

Con este análisis se busca potencializar los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de los colaboradores, a través de capacitaciones y adiestramiento, ya que Sandoval y Pernalet (2014) manifiestan que un análisis de brechas del perfil permite redactar e implementar acciones de formación concretas, con el objetivo de desarrollar competencias y habilidades acorde a lo requerido por la organización.

Finalmente puede señalarse que esta investigación constituye un aporte en el plano científico para abordar un tema de gran relevancia en el funcionamiento acertado de la institución objeto de estudio.

## **MÉTODOS**

Esta investigación se realizó en la ciudad de Calceta del Cantón Bolívar, y cuenta con dos variables relacionadas: el análisis de las brechas del perfil profesional del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda., y el plan de capacitación.

El tipo de investigación de campo permitió acudir personalmente a la institución, para obtener información directa del fenómeno en estudio, la investigación bibliográfica permitió sustentar teóricamente la problemática existente, al no realizar o ejecutar un análisis de brechas de los perfiles de puestos de trabajo, la investigación documental se aplicó para explorar información de los perfiles de los trabajadores de la Cooperativa Ahorro y Crédito Calceta Ltda.

Se aplicó el método cualitativo el cual posibilitó conocer mediante los resultados de la entrevista y de la ficha de observación la realidad actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda. Hernández, Fernández y Baptista (2016) consideran que la investigación cualitativa es particularmente útil cuando el fenómeno de interés es muy difícil de medir o no se ha medido anteriormente. Cadena *et al.*, (2017) afirman que los métodos cuantitativos recogen, producen y analizan datos numéricos cuantitativos, este método se lo aplicó puesto que se establecieron escala de valoración de perfil de puesto.

El método analítico aportó en el análisis información precisa y concisa de los puestos de trabajo como actividades a desempeñar, el contexto del puesto, Babaresco (2013) expone que el análisis consiste en la desmembración de un todo, en sus elementos para observar su naturaleza, peculiaridades, relaciones, etc. El método comparativo permitió comparar el perfil deseado del puesto de trabajo y el perfil real del trabajador, usando criterios y niveles de valoración similares. Gómez y León (2014) explican que el método comparativo es aquel con el cual se obtiene una perspectiva práctica.

La entrevista se aplicó con el fin de adquirir información sobre la Cooperativa y obtener un diagnóstico actualizado sobre los puestos de trabajo. De acuerdo a Díaz, Martínez, y Varela (2014) argumentan que la entrevista es una conversación que se propone con un fin determinado distinto al simple hecho de conversar. Las fichas de observación ayudaron a identificar los requerimientos del puesto del trabajo versus lo ostentados por la persona profesional contratada y con ello tomar datos de las variables. En este sentido, Nina (2014) indica que con la observación de puestos de trabajo se registra las actividades y conductas que realiza el ocupante del puesto en el mismo lugar y momento en que se desarrollan.

Gonzalez (2016) explica que el análisis de brechas es una herramienta que permite establecer una comparativa entre el estado y desempeño real de una organización, estado o situación en un momento dado, respecto a uno o más puntos de referencia seleccionados de orden local, regional, nacional y/o internacional. A diferencia de éste, Matsumoto (2014) señala de manera específica las cinco distancias que causan problemas en la entrega del servicio y que

influyen en la evaluación final que los clientes hacen respecto a la calidad del servicio. Existen varias brechas para estudiar al talento humano y la empresa en general, dentro de ellas: la seguridad, capacidad de respuesta, habilidad y elementos tangibles, cabe indicar que estas permiten a la empresa tomar las medidas correctas para eliminar estas brechas y aumentar la calidad en el servicio de las empresas de publicidad.

## **RESULTADOS**

### **Análisis de los resultados de las entrevistas**

Las entrevistas aplicadas establecieron que las propuestas de actualización de la Normativa Interna Institucional son analizadas por el Área de Riesgo. Este departamento debe inclinarse a analizar que los riesgos de la institución financiera se mantengan en niveles razonables que permitan buena rentabilidad, así como un buen estado de liquidez. A esto se suma la capacidad de diseñar un plan de capacitación y adiestramiento de acuerdo a las sugerencias de necesidades de los empleados, cuando un diseño de un plan de capacitaciones se debe realizar de acuerdo a las deficiencias detectadas a través de pruebas objetivas en base a un resultado o de un análisis de brecha recalcando que en esta entidad no se realiza desde el año 2010. Además, las estrategias para motivar e incentivar al personal y hacer partícipes activos de las capacitaciones implementadas por el departamento de Talento Humano, son escasas y poco interesantes, lo que puede ser perjudicial para la entidad al momento de querer aplicar medidas para minimizar las brechas entre los perfiles de puesto y la persona seleccionada. Por ende, no existe interés propio en el trabajador por ampliar, mejorar sus conocimientos y destrezas buscando aumentar productividad laboral. El proceso de selección y reclutamiento se ejecuta únicamente en la matriz de la entidad lo que ha facilitado mantener los expedientes del cuerpo laboral actualizado.

### **Análisis de los resultados obtenidos en las fichas de observación**

De los 26 puestos de trabajos sometidos a una observación directa, solo la ocupación del Gerente General cumple en su totalidad con todos los parámetros que fueron analizados. En cuanto a la implementación de equipos y herramientas para el desarrollo de las actividades que involucra el puesto se obtuvo un resultado satisfactorio, además mediante esta ficha se pudo determinar que existe un alto grado de falencias en el Manual Orgánico por Procesos de la Cooperativa, pues carece del detalle de ciertos parámetros, como, las competencias requeridas y la experiencia solicitada para poder desenvolverse en ese cargo. Es necesario indicar que la información no consta dentro del Manual Orgánico por Procesos, pero si en el Reglamento Interno de Administración. Así mismo, se detectó que en ciertos expedientes de los trabajadores hay ausencia de experiencia y por ende de historial laboral. Algunos expedientes cuentan con certificados de prácticas pre-profesionales, pero la institución no

considera los mismos como experiencia laboral, esta anomalía se presenta más en los puestos de Oficial de Crédito, Oficial de Cumplimiento y cajeras. Adicionalmente, se encontraron falencias en el puesto de Oficial de Archivo y Auxiliar de Talento Humano, observando la ausencia de información de los requerimientos en el Manual Orgánico por Procesos.

A continuación, se muestra el resumen del análisis de los 77 cargos analizados de los cuales 43 empleados cumplen con todos los requisitos, obteniendo un adecuado desenvolvimiento. Se utiliza para estos fines la nómina de empleados con su respectiva codificación, para una mejor interpretación de los resultados obtenidos.

**Tabla 1. Resumen del análisis de brecha del perfil de los empleados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda.**

| <b>Trabajadores/empleados</b>  | <b>Número</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--|---------------|-------------------|
| Cumplen con los requerimientos y se desenvuelven con normalidad  | 43            | 55,84%            |
| No cumple con la experiencia laboral previa, sin embargo, se encuentran acumulando la experiencia requerida en el desempeño de sus funciones | 10            | 12,98%            |
| No cumple con el nivel académico previo, sin embargo, su desenvolviendo no se ve afectado  | 7             | 9,09%             |
| Requieren Capacitaciones en temas a fines a sus puestos  | 15            | 19,48%            |
| Personal con convalidación de años de experiencia  | 2             | 2,59%             |
| <b>Totales</b>   | <b>77</b>     | <b>100%</b>       |



**Figura 1. Resumen del análisis de brecha del perfil del empleado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda.**

De acuerdo a la figura 1, de los 77 empleados de la Cooperativa que se les aplicó el análisis de brecha del perfil de puesto, el 55,84 % que corresponde a 43 individuos que cumplen a cabalidad con el perfil y con el adecuado desenvolvimiento en sus funciones, el 19,48 % que hace referencia a 15 trabajadores requieren con suma urgencia un plan de capacitaciones acorde a sus necesidades para mitigar o eliminar falencias en destrezas, habilidades y

conocimientos a fines al cargo que cumplen dentro de la organización, los mismos que presentan debilidades quizás por no cumplir con el nivel académico o la experiencia para ese puesto.

Por otra parte, con un 12,98 % que son 10 personas no cumplen con la experiencia requerida para ese puesto de trabajo, pero esto no impide su buen funcionamiento dentro de sus ocupaciones profesionales, recalcando que un 2,59% que son dos personas no cumplen con el nivel formativo pero los años de experiencia fueron convalidados. Finalmente, con un 9,09 % que se refiere a siete individuos no cumplen con la formación académica solicitada en el cargo, pero esto no impiden su buen funcionamiento en la actualidad, quizás esto se deba a que ya llevan años en ese puesto de trabajo dentro de esta organización y por la forma o manera de cómo se llevaron las capacitaciones por parte de la entidad para este grupo de personas.

**Tabla 2. Resumen del personal por cargos que requiere capacitaciones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda.**

| Cargos                              | Número    | Porcentaje  |
|-------------------------------------|-----------|-------------|
| Oficial de captaciones/A.C.         | 4         | 26,66%      |
| Oficial de créditos                 | 2         | 13,33%      |
| Oficial captaciones/recaudador      | 2         | 13,33%      |
| Cajeros                             | 1         | 6,66%       |
| Jefe de agencia                     | 1         | 6,66%       |
| Asistente secretaria administrativa | 1         | 6,66%       |
| Analista contable                   | 1         | 6,66%       |
| Jefe de riesgo                      | 1         | 6,66%       |
| Auditoria interna                   | 1         | 6,66%       |
| Asistente de sistema                | 1         | 6,66%       |
| <b>TOTALES</b>                      | <b>15</b> | <b>100%</b> |



**Figura 2. Resumen del personal por cargos que requiere capacitaciones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda.**

## **DISCUSIÓN**

### **Análisis de brechas de los perfiles profesionales del personal de la cooperativa**

En esta etapa se desarrolló un análisis de brechas a 77 empleados, distribuidos en 26 puestos, es necesario aclarar que el total de empleados de esta entidad crediticia es de 79, sin embargo, las plazas de Oficial de Archivo y asistente de Recursos Humanos, aunque están ocupadas, no han sido formalizadas dentro de la estructura orgánica y no constan dentro del Manual Orgánico por procesos, situación por la cual no fueron analizados al no existir los parámetros de valoración de los mismos. Para el desarrollo de esta actividad se aplicó una matriz con sus respectivas valoraciones, obteniendo un resultado final de las brechas existentes entre el perfil requerido y el real de cada uno de los trabajadores.

Para evaluar los indicadores clave de desempeño específicos descritos en el perfil laboral o descripción del puesto, fueron considerados dentro del instrumento matriz de análisis de brecha. Este modelo propone una valoración cualitativa en escala de: alto, medio y bajo, calificación que fue obtenida de los puestos inmediato superior de cada uno de los empleados analizados. El registro de los indicadores que obtuvieron una valoración de medio y bajo, fueron tomados como aspectos que pueden mejorar con procesos de capacitación.

Fue necesario además elaborar fichas individuales de 77 colaboradores, mediante el uso de una hoja de cálculo, que constan con la siguiente información en base de datos: educación, experiencia laboral, conocimientos, destrezas y habilidades, tareas a desempeñar; requerimientos de puestos: nivel de instrucción formal, título académico, áreas de conocimientos formales, años en institución financieras, años en cargos similares y otras entidades, lo que facilitó el acceso a la información del personal, así mismo la realización de las matrices, mediante fórmulas para su registro automático, cada hoja cuenta con la matriz y valoración correspondiente tanto del puesto como del empleado.

De los 15 empleados que necesitan capacitaciones a fines a sus funciones el 26,66 % corresponden al cargo Oficial de Captaciones Atención al Cliente, mientras que con un 13,33% se encuentran dos Oficiales de Créditos y dos Oficiales de captaciones/Recaudador con un 6,66 % que representan a una persona y se constata en varios cargos como son: Cajero, Analista Contable, Asistente de Sistema, Jefe de Agencia y de Riesgo, Asistente Administrativa y Auditoría Interna.

### **Plan de capacitación para cerrar las brechas existentes del personal de la cooperativa**

A partir de los señalamientos de Ramírez y Sánchez (2014) un buen plan de desarrollo y capacitación, les permitirá a los empleados adquirir una serie de conocimientos y destrezas que contribuyan al logro de los objetivos. Con sustento en la teoría de Sapien, Piñón, Gutiérrez (2014), la utilización efectiva de los recursos humanos de una organización depende de la

correcta aplicación de las fases de capacitación y adiestramiento, tales como: detectar necesidades de capacitación, identificar los recursos para la capacitación y adiestramiento. Los trabajadores son el motor que dinamiza el funcionamiento y el éxito de toda organización, de ahí la necesidad e importancia de mantenerlos capacitados y actualizados en temáticas de conocimientos generales como afines a los puestos de trabajo, además de promover, desarrollar y adiestrar al personal en habilidades y destrezas para incrementar el buen desempeño laboral, con ello la calidad del servicio.

La finalidad que se espera de este programa es eliminar o atenuar la brecha existente entre el puesto de trabajo y el perfil del trabajador y con ello contribuir a alcanzar los niveles de utilidades que se proponen como metas cada año dentro de la organización, al mismo tiempo, contar con un personal altamente competente, aptos para desempeñarse de manera correcta cumpliendo a cabalidad con las funciones laborales.

Las necesidades de adiestramientos en este programa de capacitaciones, fueron establecidas acorde a las brechas identificadas en el análisis del puesto de trabajo realizado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda. En la cooperativa 15 empleados fueron identificados con falencias en conocimientos y habilidades y requieren ser capacitados.

**Objetivo General:** Realizar el programa de capacitación para el desarrollo profesional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda.

## CONCLUSIONES

A través del diagnóstico de la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Calceta Ltda. se identificó que existen falencias en la actualización de información del expediente laboral del personal, los puestos no cuentan con las especificaciones de los requerimientos y necesidad para cubrir con esas vacantes, así mismo las plazas de trabajo de Oficial de Archivo y asistente de Recursos Humanos, aunque están ocupadas, no han sido formalizadas dentro de la estructura orgánica.

De los empleados que no cumplen con el nivel de experiencia para el puesto, debido a que han sido removidos o ascendidos en los últimos tiempos, la totalidad de estos se encuentran acumulando este requisito a diario en el desempeño de sus funciones, por lo cual requieren capacitaciones para contrarrestar limitaciones en conocimientos o habilidades necesarias para el cumplimiento adecuado de sus tareas en la institución.

El plan de capacitación se elaboró con enfoque específico para los trabajadores que fueron identificados con insuficiencias de un nivel medio en conocimientos o habilidades, el mismo que cuenta con la respectiva codificación de los empleados, la temática a tratar, número de horas, evidencias o problemas a superar, tiempo de duración, responsables, presupuesto e indicadores de seguimiento y el tipo de capacitación a recibir.

Tabla 3. Plan de Capacitación

| COD. E. | Temáticas acorde a los resultados del análisis de brechas  | # horas  | Brechas Obtenidas  | Indicadores  | Proveedores de Capacitación  | Responsable   | Presupuesto por Empleado | Tiempo     |           |
|---------|--|----------|--|--|--|---|--------------------------|------------|-----------|
| 008     | <b>Gestión en Finanzas y Banca</b>   | 80 horas | Incumple con el nivel académico y requiere conocimientos en finanzas y banca                 | # de Personas convocadas a la capacitación /<br># Certificación de capacitación en gestión en finanzas y banca                 | Externa  | Directivos de la Institución y Departamento de Talento Humano | \$ 160.00                | Trimestral |           |
| 018     |  |          | -Finanzas en la empresa  |  | Requiere conocimientos en Finanzas, Banca y Productos financieros  |   | Externa                  |            | \$ 160.00 |
| 039     |  |          | -Paraísos fiscales   |  | No cumple con la experiencia en el cargo por ende le falta conocimientos en finanzas                               |   | Externa                  |            | \$ 160.00 |
| 046     |  |          | -Fondo Monetario Internacional   |  | No cumple con el nivel académico, falta de experiencia le falta conocimientos en finanzas                          |   | Externa                  |            | \$ 160.00 |
| 051     |  |          | -Finanzas personales inteligentes  |  | No cumple con nivel académico, falta de conocimientos en finanzas  |   | Externa                  |            | \$ 160.00 |
| 060     |  |          | -Productos financieros   |  | No cumple con el nivel académico, experiencia y le falta conocimientos en finanzas, bancas y productos F.          |   | Externa                  |            | \$ 160.00 |
| 064     |  |          | -Endeudamiento y política de quiebras  |  | No cumple con el nivel académico por lo que falta conocimientos en Banca   |   | Externa                  |            | \$ 160.00 |
| 074     |  |          | -Finanzas en las empresas  |  | No cumple con la experiencia laboral por lo que requiere conocimientos en finanzas, bancas y productos financieros |   | Externa                  |            | \$ 160.00 |
| 020     | <b>Trabajo en equipo, comunicación y liderazgo</b><br>-Dirigir y liderar<br>-Grupo de trabajo y equipo<br>-Roles dentro de un equipo | 40 horas | No cumple con el nivel de Experiencia y requiere destrezas en habilidad en trabajo en equipo | # de Personas convocadas a la capacitación /<br># Certificación de capacitación de trabajo en equipo, comunicación y liderazgo | Interna  | Directivos de la Institución y Departamento de Talento Humano | \$ 80.00                 | Semestral  |           |
| 023     |  |          | -Liderazgo situacional y delegación<br>-Toma de decisiones                                   |  | No cumple con el nivel de experiencia en el puesto y requiere habilidad en trabajo bajo presión                    |   | Interna                  |            | \$ 80.00  |

| COD. E. | Temáticas acorde a los resultados del análisis de brechas   | # horas  | Brechas Obtenidas  | Indicadores  | Proveedores de Capacitación | Responsable   | Presupuesto por Empleado | Tiempo     |
|---------|---|----------|--|--|-----------------------------|---|--------------------------|------------|
| 013     | <b>Estadística</b><br>-Estadística descriptiva intermedia<br>-Análisis de datos SPSS<br>-Técnicas estadísticas de análisis de datos                                 | 40 horas | No cumple con el nivel de experiencia en el puesto y requiere conocimiento de estadística                | # de Personas convocadas a la capacitación / Certificación de capacitación en estadística                            | Externa                     | Directivos de la Institución y Departamento de Talento Humano | \$ 100.00                | Semestral  |
| 046     | <b>Gestión y técnicas de cobranza exitosa</b><br>-Cobranza preventiva, telefónica e In situ<br>-Actualización en base de datos de deudores<br>-Planificación diaria | 40 horas | No cumple con el nivel académico, falta de experiencia y requiere conocimientos en técnicas de cobranzas | # de Personas convocadas a la capacitación / # Certificación de capacitación en gestión técnicas de cobranza exitosa | Externa                     | Directivos de la Institución y Departamento de Talento Humano | \$ 120.00                | Trimestral |
| 051     | -Habilidades para sacar información de cliente no ubicado<br>-Técnicas de cobro, control y seguimiento  |          | No cumple con nivel académico, falta de conocimientos técnicas de cobranzas                              |  | Externa                     |   | \$ 120.00                |            |
| 039     | <b>Contabilidad y tributación</b><br>-Generalidades, impuestos  | 64 horas | No cumple con la experiencia en el cargo por ende le falta conocimientos en contabilidad                 | # de Personas convocadas a la capacitación / # Certificación de capacitación en contabilidad y tributación           | Externa                     | Directivos de la Institución y Departamento de Talento Humano | \$ 80.00                 | Trimestral |
| 041     | Generalidades de la contabilidad<br>-Cálculo y manejo de multa e intereses  |          | No cumple con la experiencia en el cargo por lo que requiere conocimientos en régimen tributario         |  | Externa                     |   | \$ 80.00                 |            |

**Valarezo Molina, Negrín Sosa, Loor Montes, Palacios Reyna**

| <b>COD. E.</b> | <b>Temáticas acorde a los resultados del análisis de brechas</b>   | <b># horas</b>  | <b>Brechas Obtenidas</b>   | <b>Indicadores</b>   | <b>Proveedores de Capacitación</b>                            | <b>Responsable</b>  | <b>Presupuesto por Empleado</b>  | <b>Tiempo</b> |
|----------------|--|---|--|--|---|---|--|---------------|
| 020            | <b>Atención al Cliente y Relaciones Públicas</b><br>-Principios básicos de la atención al cliente                      | 40 horas  | No cumple con el nivel de Experiencia y requiere conocimientos en Protocolo y Relaciones Pública                                     | # personas de convocadas a la capacitación /<br># Certificación de capacitación en atención al cliente y relaciones públicas | Externa   | Directivos de la Institución y Departamento de Talento Humano | \$ 60.00   | Trimestral    |
| 046            | -Fases de la venta y gestión de quejas y reclamaciones<br><br>-Gestión de las relaciones públicas                      |   | No cumple con el nivel académico, falta de experiencia y requiere conocimientos en atención al cliente                               |  |   |   | \$ 60.00   |               |
| 034            | <b>Microsoft office, solfbank y técnicas de archivos</b><br><br>-Paquete de office y manejo de sistemas interbancarios | No cumple con el nivel académico y requiere habilidades en organización de información                  | # personas de convocadas a la capacitación /<br># Certificación de capacitación en Microsoft office, Solfbank y técnicas de archivos | Externa  | Directivos de la Institución y Departamento de Talento Humano | \$ 80.00  |  |               |
| 060            |  | No cumple con el nivel académico, experiencia y le falta conocimientos herramientas de office, Solfbank |  |  |   | \$ 80.00  |  |               |
| 048            |  | -Gestión documental   |  |  |   |   | No cumple con nivel académico, experiencia financiera ni experiencia en el puesto actual, además requiere conocimiento en herramientas de office | \$ 80.00      |

## REFERENCIAS

- Babaresco, A. (2013) *Método analítico*. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/dudyacks/mtodo-analtico-26064628>.
- Cadena, P., Rendón, R., Aguilar, J. Salinas, E., de la Cruz, F.& Sangerman, D. (2017). Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación: un acercamiento en las ciencias sociales. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*. 8(7), 1603-17.
- Camacho, J. E. (2014). *Aplicación de la metodología MPC (modelo de perfiles por competencias) para fortalecer la gestión del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey de la Ciudad de Loja*. (Tesis de pregrado). Quito, Ecuador: Universidad San Francisco de Quito. Recuperado de: <http://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/2960>
- Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., & Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Revista en investigación y educación médica*. 2(7), 162-167.
- Gómez, C., & León, E. (2014) Método comparativo. En: *Métodos y técnicas cualitativas y cuantitativas aplicables a la investigación en ciencias sociales*. México D. F., México: Tirant Humanidades.
- González, A., & Muñiz, N. (2016). Procedimiento para el diagnóstico y proyección de la formación por competencias. *Revista Ingeniería Industrial*. 37(3), 266-77.
- Gonzalez, H. (2016). *Gap análisis para implementación de ISO 9001:2015*. Calidad y Gestión. Recuperado en: <https://calidadgestion.wordpress.com/tag/analisis-de-brechas/>.
- Hernández, C., Fernández, C., & Baptista, P. (2016). *Metodología de la investigación*. (6ta ed.). México D. F., México: Mc Graw Hill Education.
- Marín, I. (2014). Estrategia de formación y capacitación para las Unidades Básicas de Producción Cooperativa. Acciones para su implementación. *Cooperativismo y Desarrollo*. 2(1), 368-82.
- Matsumoto, R. (2014). Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto. *Perspectivas*. (34), 181-209.
- Nina, J. (2014). *Diseño de una guía de turismo cultural para el fortalecimiento de las actividades turísticas del cantón Guano*. (Tesis de grado). Ambato, Ecuador: Universiadd Regional Autónoma de los Andes. Recuperado de: <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/2039/1/TURTYH009-2014.pdf>.
- Pulido, J. C. (2015). *El talento humano como estrategia de productividad*. (Tesis de pregrado). Bogotá, Colombia: Universidad Militar Nueva Granada.

- Ramírez, M. A. & Sánchez, D.F. (2014). Los planes de carrera como estrategia para lograr "Inplacement" en la organización. *Lupa Empresarial*. Recuperado de:  
<https://www.ceipa.edu.co/lupa/index.php/lupa/article/view/135/265>.
- Sapien, A. L., Piñón, L. C., & Gutiérrez, M. C. (2014). Capacitación en la empresa mexicana: un estudio de formación en el trabajo. *Civilizar*. 14(27), 123-34.
- Sandoval, F., & Pernalete, D., (2014). Marco de trabajo para gestionar las competencias laborales. *Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*. 11(3), 11-32.