



# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**

## **MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA**

### **CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

#### **TITULO**

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS, VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS, Y REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO”**

**Tesis previa a la obtención del  
Título de Ingeniera Comercial**

#### **AUTORA:**

**Andreina Del Cisne Pintado Vaca**

#### **DIRECTOR:**

**Ing. Víctor Anguisaca Guerrero MAE.**

LOJA – ECUADOR

2016

## CERTIFICACIÓN

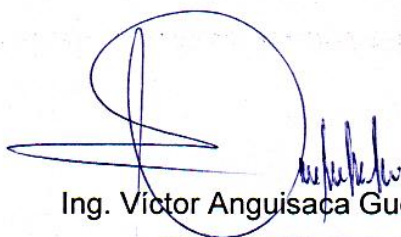
**Ing. Víctor Anguisaca Guerrero MAE.**

**DIRECTOR DE TESIS**

### **CERTIFICA:**

Que la presente tesis de grado titulada “PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS, VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS, Y REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO” realizada por la postulante Andreina del Cisne Pintado Vaca, ha sido dirigida y revisada en todo su proceso investigativo; cumpliendo con las disposiciones emanadas por la Universidad Nacional de Loja, razón por la cual se autoriza su presentación.

Loja, Agosto de 2016



**Ing. Víctor Anguisaca Guerrero MAE.**

**DIRECTOR DE TESIS**

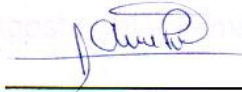
**AUTORIA**

Yo, Andreina del Cisne Pintado Vaca, declaro ser autora del presente trabajo de Tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes Jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el Repositorio Institucional-Biblioteca Virtual.

**Autora:** Andreina del Cisne Pintado Vaca

**Firma:**



**Cédula:** 1104435936

**Fecha:** Loja, Agosto del 2016

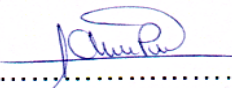
**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DE LA AUTORA, PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.**

Yo, Andreina del Cisne Pintado Vaca, declaro ser autora de la tesis titulada **“PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS, VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS, Y REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO”** como requisito para optar al grado de **INGENIERA COMERCIAL**; autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional:

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 10 días del mes de Agosto del dos mil dieciséis, firma la autora.

Firma: 

**Autora:** Andreina del Cisne Pintado Vaca

**Cédula:** 1104435936

**Dirección:** Ambato. Barrio; Ficoa Dirección; Guaytamos y Manzanas

**Correo Electrónico:** andre\_791@outlook.es

**Teléfono:** 0992616165

**DATOS COMPLEMENTARIOS**

**Director de Tesis:** Ing. Víctor Anguisaca Guerrero MAE

**Tribunal de grado:**

Ing. Carlos Rodríguez Armijos Mg. Sc.

Ing. Edwin Hernández Quezada Mg. Sc.

Ing. Andrea Paulina Colambo Mg. Sc.

**Presidente**

**Vocal**

**Vocal**

## **DEDICATORIA**

La presente Tesis la dedico a mi abuelita que brindo amor y cuidado en mi niñez hasta cuando Dios se lo permitió, a mi madre Ángela Pintado que a pesar de la distancia siempre estuvo apoyándome, a mi Hijo Mateo Daniel el cual es un motor fundamental en mi vida, a mi familia que estuvieron apoyándome y creyendo en mí, velando y poniendo su hombro en cada uno de los pasos buenos y malos que he dado, siempre comprensivos y oportunos.

Gracias.

*Andreina del Cisne Pintado Vaca*

## **AGRADECIMIENTO**

De igual forma mi gratitud con la **UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**, Carrera de Administración de empresa, por brindarme la oportunidad de demostrar mis capacidades y conocimientos.

Quiero brindar mi más sincero agradecimiento a mi Director de Tesis el Ing. Víctor Anguisaca Guerrero, que con su paciencia y tiempo supo brindarme la ayuda necesaria, y a cada uno de los docentes que a través de mi periodo académico supieron brindarme sus conocimientos, sus orientaciones, y su motivación que han sido fundamentales para mi formación académica.

Al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito **CHIBULEO LTDA** de la Ciudad de Ambato, que supieron brindarme todo su apoyo e información necesaria para el desarrollo de la presente tesis.

*Andreina del Cisne Pintado Vaca*

**a. TÍTULO**

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS,  
VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS, Y REGLAMENTO DE  
ADMISIÓN Y EMPLEO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
CHIBULEO LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO”**

## **b. RESUMEN**

La gestión y manejo del recurso más importantes de las organizaciones es sin duda la administración del talento humano, debido a que es la piedra angular que permite a las empresas crecer y desarrollarse además de mejorar los niveles significativamente de productividad y eficiencia operacional. El cliente interno debe poseer una capacidad alta de respuesta ante los problemas y actividades que se suscitan dentro de la organización, en este contexto en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo matriz Ambato; siendo una de las instituciones del sistema financiero Popular y solidario que se encamina como una de las Instituciones con mayor proyección de crecimiento a nivel nacional, tanto en número de socios como en volumen de activos. Fue creada en 2003 y en la actualidad cuenta con 62 empleados, en las oficinas dl edificio matriz ubicado en la ciudad de Ambato se desarrolló el presente proyecto de tesis denominado **“PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS, VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS, Y REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO”**, dónde el objetivo general es: **“Diseñar una propuesta de un Manual de Funciones por competencias, Valuación de puestos, y Reglamento de admisión y empleo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo de la ciudad de Ambato, con la finalidad de mejorar la estructura organizacional de la Institución”**, con el fin de coadyuvar a la mejora significativa de la gestión



del personal que permita mejorar los niveles de capacidad de respuesta del talento humano.

Para lograr el cumplimiento del Objetivo planteado se utilizó métodos y técnicas de investigación como son, el método descriptivo el mismo que coadyuvo a describir la situación real por la cual atravesaba la Cooperativa de Ahorro y Crédito, además nos permitió establecer conclusiones reales y recomendaciones precisas que permitiría dar una tentativa de solución viables a los problemas descritos.

El método Histórico fue usado para redactar la evolución de la Institución desde su creación hasta la actualidad, con la finalidad de realizar un análisis de la trazabilidad de la Cooperativa. Dentro de las técnicas de Investigación utilizadas están la encuesta y la entrevista; la encuesta se aplicó a los 62 clientes internos que posee el edificio matriz de la institución, con la finalidad de definir funciones, establecer líneas jerárquicas, y puestos existentes. La entrevista se la realizó a la Jefa de Talento Humano para determinar los sistemas implementados en la COAC en materia de gestión de talento Humano.

Para el análisis de los datos recogidos los mismos que una vez tabulados fueron representados en tablas dinámicas y gráficos, los mismos que permiten una mejor comprensión de la información recogida.

La misma aportó datos significativos que permitieron ser un diagnóstico previo a la realización de la propuesta del manual de funciones; evaluación de puestos, a través del uso de técnicas matemáticas y

estadísticas permitió determinar los salarios más acordes a las actividades y funciones que realizan los empleados. Para el reglamento de admisión y empleo mediante una investigación de los que dicta la “LEY ORGÁNICA PARA LA JUSTICIA LABORAL Y RECONOCIMIENTO DEL TRABAJO EN EL HOGAR”.

Dentro de los datos más relevantes encontrados en la investigación que se presenta, los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo, en un 80.65% no poseen un título de 3 nivel, debido a que las personas que conforman este grupo se encuentran dentro de los niveles de escolaridad medio y como egresados, además dentro de la valuación de puestos el factor de valoración es de 1,86, el cual permite compensar a los puestos siguientes:

- Coordinadora de cobranzas
- Cajero
- Cajero
- Asistente de Contabilidad
- Asistente de Contabilidad
- Asesor de microcrédito
- Asesor de microcrédito
- Asesor de microcrédito
- Asesor de microcrédito

- Asesor de microcrédito
- Asesor de microcrédito
- Asesor de microcrédito
- Asesor de microcrédito
- Asistente de atención al cliente
- Asistente de atención al cliente
- Asistente de mantenimiento
- Responsable de Archivo de crédito
- Auxiliar de enfermería

**ANEXOS:** En este literal se incluye toda la información adicional que está involucrado directamente con el proceso de la investigación, además que los formatos originales del cuestionario y la guía de la entrevista.

## ABSTRACT

A management and resource management major organization is undoubtedly the management of human talent, because it is the cornerstone that allows companies to grow and develop in addition significantly improved levels of productivity and operational efficiency. The internal customer must have a high capacity to respond to the problems and activities that arise within the organization, in this context, the credit union Ambato Chibuleo matrix; It is one of the institutions of the People and supportive financial system is headed as one of the institutions with the greatest growth nationally, both in number of members and volume of assets. It was created in 2003 and currently has 62 employees, offices dl matrix building located in the city of Ambato this thesis project called "**PROPOSAL FOR A MANUAL FUNCTIONS COMPETENCE, VALUATION OF POSITIONS AND REGULATIONS DEVELOPED ADMISSION AND EMPLOYMENT IN THE CREDIT UNION CHIBULEO CITY AMBATO** ", where the overall objective is:" to design a proposal for a manual of functions competency, Valuation of posts and Regulation of admission and employment in the Cooperative savings and Credit Chibuleo city of Ambato, with the aim of improving the organizational structure of the institution ", in order to contribute to the significant improvement of personnel management that allows to improve levels of responsiveness of human talent.

To achieve compliance with the stated objective methods and research techniques was used as they are, the descriptive method the same that helped to describe the actual situation in which crossed the credit union

also allowed us to establish real conclusions and precise recommendations would provide a viable attempted solution to the problems described.

The historical method was used to draft the evolution of the institution from its inception to the present, in order to perform an analysis of the traceability of the Cooperative. Among the techniques used are research survey and interview; The survey was conducted at 62 domestic customers by the parent institution building, in order to define roles, establishing lines of authority, and existing posts. The interview was conducted by the Head of Talent to determine those implemented in the COAC on Human talent management systems.

For analysis of data collected once the same as tabulated were represented in dynamic and graphic charts to a better understanding of the information collected. Which allowed for the proposed manual functions; this manual helped in evaluating positions through the use of mathematical and statistical techniques allowed to determine the most appropriate to the activities and functions performed by the employees' wages. Rules for admission and employment through research dictate "**ORGANIC LAW WORK FOR JUSTICE AND RECOGNITION OF WORK AT HOME**".

Among the most relevant data found in the research presented, employees of the credit union Chibuleo, a 80.65% do not have a title 3 level, because people in this group are within average education levels and as graduates, also in the valuation of positions valuation factor is 1.86, which compensates for the following positions:

- Coordinator collections
- ATM
- ATM
- Accounting assistant
- Accounting assistant
- Advisory microcredit
- Advisory microcredit
- Advisory microcredit
- Advisory microcredit
- Advisory microcredit
- Advisory microcredit
- Advisory microcredit
- Advisory microcredit
- Advisory microcredit
- Care Assistant cliente
- Care Assistant cliente
- Maintenance Assistant
- Responsible Credit File
- Nursing Assistant

### **c. INTRODUCCIÓN**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda. Matriz Ambato, es una cooperativa de segmento tres de acuerdo con la categorización dada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, la misma que a su vez debido a esta categorización debe cumplir con un sinnúmero de parámetros establecidos en la ley y las ordenanzas del ente de control.

Previo a un diagnóstico interno se determinó que los procesos internos aplicados por la COAC, carecen de una metodología científica que permita establecer las funciones y los niveles jerárquicos que permitan o coadyuven mejorar los niveles de productividad y eficiencia operacional de los recursos humanos, además del desconocimiento parcial de un gran porcentaje de empleados de las funciones y actividades inherentes a su puesto de trabajo, debido a una mala redacción del manual de funciones existente, además que la valuación de puestos no fue realizado de manera técnica, debido a que en su mayor parte ha sido asignado por los años de trabajo, más no por los actividades, funciones y responsabilidades o puntos específicos; adicional a esto la COAC, no cuenta con un reglamento claro y conciso para la contratación de nuevo personal.

Siendo estas tres aristas pilares fundamentales para el logro de objetivos organizacionales, se planteó objetivos que coadyuvaron a desarrollar la presente tesis, siendo los que a continuación se detallan:

Diseñar una propuesta de un Manual de Funciones por competencias, Valuación de puestos, y Reglamento de admisión y empleo en la

Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo de la ciudad de Ambato, con la finalidad de mejorar la estructura organizacional de la Institución.

### **Objetivos específicos**

- Diagnosticar el proceso de valuación de puestos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo.
- Proponer un manual de funciones por competencias
- Proponer un sistema de evaluación de puestos.
- Proponer un reglamento de admisión y empleo.

En este contexto y de acuerdo con los antecedentes de la Cooperativa antes mencionados, se determinó el título de la Investigación, el cual es: **“PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS, VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS, Y REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO”**, con la finalidad de aportar de forma significativa una herramienta de gestión y manejo del Talento humano que permitan entre otras cosas mejorar la productividad laboral, reducir los costos por capacitaciones, reducir los tiempos de contratación, flexibilizar y cumplir con las normas y estatutos jurídicos vigentes en la nación.

### **Resumen**

Es una visión general de la Investigación en el cual se encuentra redactado el tema de investigación los objetivos que persigue , así como una



aproximación pragmática de los resultados obtenidos y finalmente las conclusiones y recomendaciones.

### **Introducción**

En la cual se describe los antecedentes organizacionales, y la problemática encontrada, además de brindar las razones específicas que coadyuvaron a la investigadora a realizar la presente investigación, redactar los objetivos estratégicos, y realizar una memoria a breves rasgos del contenido de la Investigación.

### **Revisión de Literatura**

La revisión de Literatura cuenta con dos partes, primero Marco referencial donde se detalla la historia de la empresa y el marco conceptual donde se revisaron los conceptos necesarios acerca del tema de Investigación.

### **Materiales y Métodos**

En este ítem se detalla los materiales necesarios para la realización de la Investigación, además de los métodos de Investigación usados en la realización de la presente tesis, y las técnicas de recolección de la información usadas.

### **Resultados**

El procesamiento de la información a través de tablas dinámicas y cuadros que coadyuven a analizar la información obtenida de manera inteligente coherente y específica.

**Discusión:**

En este literal se planteó las propuestas obtenidas en base a lo largo de la investigación, entre las que tenemos la propuesta de un manual de funciones con cada una de su respectiva hoja de funciones para cada cargo asignado dentro de la empresa, así también se realizó la propuesta de una valuación de cada puesto por puntos para la obtención de salarios acordes a sus respectivas funciones y por último la propuesta de un reglamento de admisión y empleo basado en el modelo de competencias ayudando a la elección de los candidatos óptimos.

**Conclusiones**

Fueron redactadas observando los objetivos de la Investigación, y los resultados obtenidos.

**Recomendaciones**

Fueron redactadas acorde a las conclusiones planteadas

**Bibliografía**

A través del uso de Normas APA se redactó la bibliografía de cada uno de los autores que fueron consultados para la realización de la presente tesis.

## **d. REVISIÓN DE LITERATURA**

### **MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

#### **Cooperativas De Ahorro y Crédito**

##### **Definición**

De acuerdo con la Ley de Economía Popular y Solidaria se define a la Cooperativas de Ahorro y Crédito como: “Art. 81.- Cooperativas de ahorro y crédito.- Son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la presente Ley”<sup>1</sup>

##### **Servicios:**

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito son instituciones que laboran dentro del sistema Financiero Popular y Solidario, enmarcadas dentro de la Economía Popular y Solidaria, presta los siguientes servicios financieros y no financieros:

- Intermediación financiera.
- Inversiones.
- Pago del bono de Desarrollo Humano.

---

<sup>1</sup> MIES. (2002). *Ley de Economía Popular y Solidaria*. Quito: Asamblea Nacional.

- Créditos dentro de los segmentos Microcrédito en todas sus versiones y Crédito de consumo.
- Easy Pagos
- Pago de servicios Básicos.
- Régimen impositivo simplificado.
- Money Gram
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

## **Manual de Funciones por competencias**

### **Competencias Laborables**

La competencia laborar se puede definir como el conjunto de actitudes y aptitudes que permita medir la capacidad real para realizar con éxito una tarea específica.

“La competencia laboral es la capacidad de desempeñar efectivamente una actividad de trabajo movilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para lograr los objetivos que tal actividad supone. El trabajo competente incluye la movilización de atributos del trabajador como base para facilitar su capacidad para solucionar situaciones contingentes y problemas que surjan durante el ejercicio del trabajo”<sup>2</sup>.

### **Clasificación de Competencias**

- Competencias de logro y acción.
- Competencias de ayuda y servicios.

---

<sup>2</sup> Varga, F., & Casanova, F. (2001). *El enfoque de la competencia laboral*. Cinterford.

- Competencias de Influencia.
- Competencias Gerenciales.
- Competencias cognoscitivas.
- Competencia de Eficacia Personal.
- Competencias de actitudes y aptitudes.
- Competencias Genéricas.

### **Modelo de competencias**

#### **Gestión del modelo de competencias**

Los factores externos, la actual reglamentación y los entes de control exigen a las organizaciones establecer procesos de mejora continua para la estandarización de los procesos basados en modelo de gestión conocido como PVHA (Planear, Verificar, Hacer, Actuar), el cual permite generar que el personal que realice trabajos y estos afecte a la calidad del servicio brindado, debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia.

#### **Beneficios de la Gestión por competencias:**

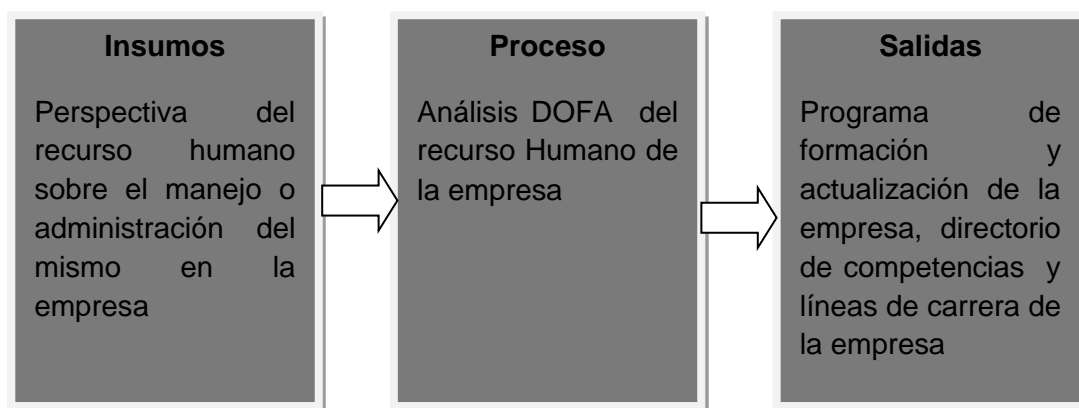
- La posibilidad de Definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad.
- Desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garanticen resultados.

- El gerenciamiento del desempeño con base en objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa.
- El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.
- La concienciación de los equipos para que asuma la corresponsabilidad de su autodesarrollo. Tornándose un proceso de ganar - ganar desde el momento en que las expectativas<sup>3</sup>.

## Fases de la gestión por competencias

### Planear

**Figura 1 Gestión por competencias**



Fuente: (Gonzáles Aritza, 2006, pág. 33)  
Elaborado por: (Gonzáles Aritza, 2006, pág. 33)

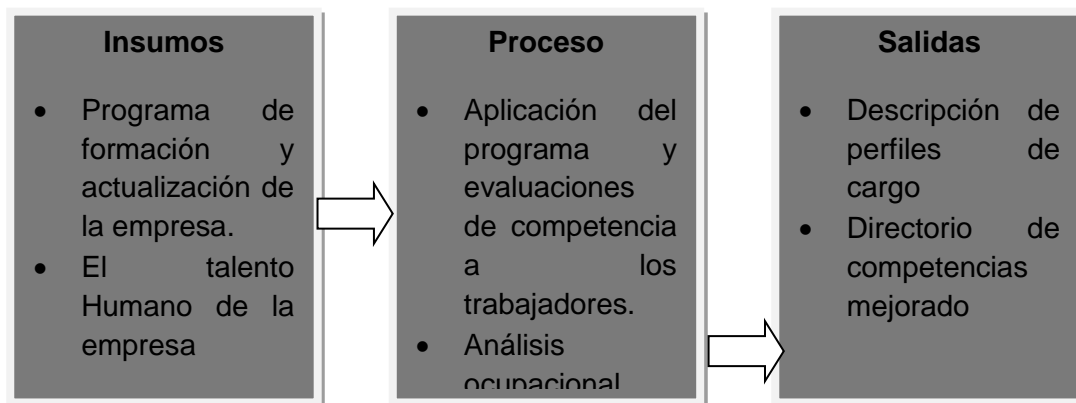
### Fase dos

Esta fase hace referencia a la parte operativa del modelo de gestión de competencias de la organización, a través de planes de capacitación en las distintas funciones de la organización.

<sup>3</sup> Gonzáles Aritza, Á. L. (2006, Pág. 35). *Métodos de compensación basados en Competencias*. Barranquilla: Universidad del Norte.

## Hacer

**Figura 2 Gestión por competencias**



Fuente: (González Aritza, 2006, pág. 33)

Elaborado por: (González Aritza, 2006, pág. 33)

## Definición

Es una herramienta administrativa que coadyuva a las organizaciones a normar las actividades que desarrolla cada estación de trabajo dentro de la empresa, el mismo que debe ser elaborado de manera técnica basado en los respectivos procedimientos. Dentro de este orden de ideas “Es un instrumento o herramienta de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo

con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión”<sup>4</sup>.

La gestión del talento humano dentro de las organizaciones debe priorizar el desarrollo y mejora de los manuales de funciones existentes, los cuales deben ir a la par del desarrollo y crecimiento de la organización así como también de las necesidades explícitas de las entidades de control.

### **Importancia**

Las herramientas de gestión son coadyuvadoras del desarrollo de la productividad y la eficiencia operacional de las organizaciones, a todo nivel, debido a que el manual se constituye por sí mismo en una herramienta de ordenamiento en los diferentes niveles jerárquicos existente y los que se van a crear en el transcurso del tiempo.

“El manual de funciones, es el factor fundamental para implementar otros sistemas organizacionales muy efectivos como: evaluación de desempeño, escalas salariales, líneas de carrera y otros. El Manual de

---

<sup>4</sup> González Sánchez, G. (s.f.). *gilberto gonzalez sanchez*. Recuperado el 19 de Octubre de 2015, de <https://gilbertogonzalezsanchez.files.wordpress.com/2012/10/trabajo-3-definicion-del-manual-funciones.pdf>



Organización y Funciones debe de estar en constante modificación y actualización para adaptarse a los nuevos tiempos, esto permite una mejor selección y desempeño del personal y la consolidación de la cultura organizacional; actualmente esta herramienta viene siendo usada por grandes corporaciones a nivel mundial basada en el nuevo enfoque en la Gestión del Talento Humano en las empresas”<sup>5</sup>.

### **Objetivo General del Manual de Funciones**

Ser una herramienta de consulta para los colaboradores internos de la Organización, además permite facilitar el cumplimiento de las funciones y competencias de cada sitio de trabajo.

### **Objetivos específicos**

- Facilitar el proceso de selección de personal
- Identificar las necesidades de capacitación y desarrollo de talento humano.
- Establecer los perfiles de cargo.
- Medio de integración y orientación de personal.
- Permite generar la optimización del recurso humano.
- Servir como medio de información, integración , y orientación al nuevo personal integrado a la organización.
- Controlar las funciones del trabajo.
- Coadyuvar al proceso de inducción y selección del personal.

---

<sup>5</sup> Gonzáles Sánchez, G. (s.f.). *gilberto gonzalez sanchez*. Recuperado el 19 de Octubre de 2015, de <https://gilbertogonzalezsanchez.files.wordpress.com/2012/10/trabajo-3-definicion-del-manual-funciones.pdf>

## **Etapas de Elaboración de un Manual de Funciones por competencias**

### **Análisis y descripción de puestos**

“Respecto a su procedencia podemos afirmar que el análisis de los puestos de trabajo nace y se desarrolla en el ámbito de la teoría y de las técnicas de la Organización Científica del Trabajo. Esta escuela del pensamiento organizativo propugna la racionalización del centro de trabajo como vía principal para la maximización del rendimiento de los trabajadores. El núcleo de esta corriente estaba constituido por el estudio organizado del trabajo, posterior análisis hasta conseguir reducirlo a sus elementos más simples y la mejora sistemática del rendimiento del trabajador con relación a cada uno de estos elementos”<sup>6</sup>

### **Descripción de cargo**

Es una declaración escrita que identifica tareas, deberes, actividades y resultados de la actuación, estándares que se esperan de un cargo y que se basa en el análisis del mismo. Incluye la siguiente información :

- Título y clasificación del cargo
- Resumen de las principales responsabilidades.
- Lista de deberes y responsabilidades, generalmente en orden de importancia.
- Interrelaciones del cargo, por ejemplo, supervisión, recibida, cargos subordinados.

---

<sup>6</sup> Gestipolis. (7 de Mayo de 2005). Recuperado el 30 de Octubre de 2015, de <http://www.gestipolis.com/analisis-y-descripcion-de-puestos-de-trabajo/>

- Las descripciones del cargo deben revisarse y actualizar periódicamente<sup>7</sup>.

### **Ficha Ocupacional**

La ficha ocupacional es un documento técnico participativo, que describe las competencias y habilidades necesarias para suplir o cubrir una estación de trabajo, con la finalidad de cumplir a cabalidad y con efectividad organizacional su trabajo. Dentro de este ámbito

“Un documento o formato que tiene como principales componentes los siguientes datos de un puesto de trabajo:

- Funciones del trabajador
- Requisitos:
- Habilidades: Educación, Experiencia, iniciativa e ingenio.
- Esfuerzo: Mentales y físicos
- Responsabilidades: sobre maquinarias y equipos, Materiales o productos, trabajo de otros.
- Condiciones de trabajo: Ambiente y riesgos.

Con esta cantidad de datos el empleado o colaborador queda totalmente definido en su puesto laboral así se evitan antagonismos, de defines responsabilidades y se trabaja de forma más eficaz en busca de alcanzar los objetivos de la organización”<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> Tejada, B. (2007, Pág. 99). *Administración de servicios de alimentación*. Antioquia: Universidad de Antioquia.

<sup>8</sup> Gonzáles Aritza, Á. L. (2006). *Métodos de compensación basados en Competencias*. Barranquilla: Universidad del Norte.

### ¿Cómo elaborar la ficha ocupacional?

Para poder elaborar la ficha ocupacional es de vital importancia considerar los siguientes aspectos:

1. Actualizar la descripción y análisis de cargos, para definir, desarrollar e identificar las funciones o función propias del cargo.
2. Describir claramente cada una de las competencias básicas requeridas para la realización eficiente de las actividades inherentes al cargo éstas son: Formación Profesional, Educación, entre otras.
3. Describir claramente cada una de las competencias generales requeridas en cuanto:
  - Al contenido del trabajo: Como resolverá los problemas y cómo aumentara sus niveles de productividad.
  - Exigencias del trabajo: experiencia laboral, certificación, edad, idiomas, actitudes sociales, cualidades psicofísicas, y habilidades.
  - Condiciones medio ambiental.
  - Salud Ocupacional.
  - Interrelaciones.

**Tabla No. 1. Ejemplo de Ficha Ocupacional**

|  |                                   |
|--|-----------------------------------|
| 1. Nombre del cargo                          | 2. Código del Cargo               |
| 3. Ubicación                                 | 4. Responsable Inmediato Superior |
| 5. Cargos Subordinados                       |                                   |
| 6. Cargos con los que se relaciona           |                                   |
| 7. Descripción Genérica del cargo            |                                   |
| 8. Descripción Específica “ Funciones”       |                                   |
| 9. Especificaciones “ Requisitos del cargo”  |                                   |
| 9.1. Estudios                                |                                   |
| 9.2. Experiencia                             |                                   |
| 9.3. Responsabilidad                         |                                   |
| 9.4. Esfuerzo y Conducta                     |                                   |
| 10. Condiciones de Trabajo                   |                                   |
| 11. Observaciones                            |                                   |
| Ultima fecha de actualización: año- mes- día |                                   |

Fuente: (Romero Ayuso, 2003, pág. 156)  
 Elaborado por: Pintado, A (2015)

### **Análisis de cargo**

El análisis del cargo es el proceso de recolectar, por medio de la observación con el cargo, a saber:

- Propósito y naturaleza de las tareas.
- Habilidades requeridas.
- Esfuerzo mental y físico.

- Equipos que se usan.
- Tiempo requerido.
- Condiciones de trabajo.

La ejecución detallada de este análisis requiere el empleo de técnicas enmarcadas en la gestión del talento humano, y la recolección de la información sobre el propósito del puesto y la naturaleza de los cargos<sup>9</sup>

### **Especificaciones del cargo**

“Identifica la idoneidad del individuo que podría ejecutarlo: conocimientos, habilidades, y características<sup>10</sup>”

### **Condiciones del cargo**

“Las condiciones del cargo permiten identificar la idoneidad en relación con seguridad, comodidad, equipo, peligros potenciales, requisitos de salud<sup>11</sup>”.

---

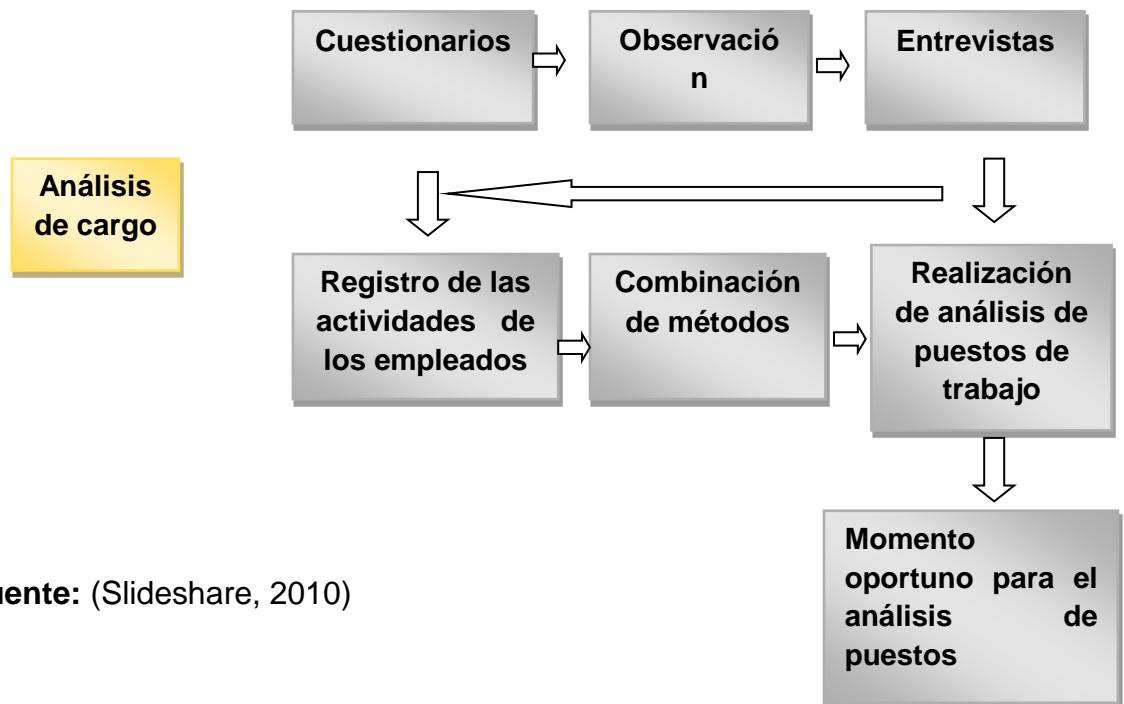
<sup>9</sup> Tejada, B. (2007, Pág. 99). *Administración de servicios de alimentación*. Antioquia: Universidad de Antioquia.

<sup>10</sup> Tejada, B. (2007, Pág. 99). *Administración de servicios de alimentación*. Antioquia: Universidad de Antioquia.

<sup>11</sup> Tejada, B. (2007, Pág. 99). *Administración de servicios de alimentación*. Antioquia: Universidad de Antioquia.

## Métodos para el análisis de cargos

Figura. 3. Métodos para el análisis de cargos



Fuente: (Slideshare, 2010)

## Etapas de análisis de puestos

Las etapas del análisis de puestos de trabajo son:

### Planeación

Esta etapa es donde se realiza el análisis de los cargos es planeado:

- Determinar los objetivos del análisis.
- Delimitar el análisis.
- Realización del análisis.
- Determinar cargos que van a describirse.
- Elaboración del organigrama de cargos.
- Elaboración del cronograma de trabajo.
- Elección de métodos de análisis de análisis

- Selección de factores.

### **Etapas de Preparación.**

En esta etapa se eligen las personas, y esquemas de trabajo cuenta con las siguientes sub etapas.

- Reclutamiento de Personal
- Selección de personal.
- Capacitación de personal.
- Preparación de los materiales del trabajo<sup>12</sup>.

### **Etapas de Ejecución**

- Recolección de los datos sobre los cargos con el ocupante del cargo o el supervisor a través del método de análisis escogido
- Selección y organización de los datos obtenidos.
- Redacción provisoria del análisis de cargos.
- Presentación del borrador al supervisor para su ratificación
- Redacción definitiva
- Presentación definitiva para su aprobación.”

### **Especificación de Puesto**

“Describe qué tipo de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeña el puesto. Para facilitar el trabajo de hacer las especificaciones de cada puesto dentro de la empresa, se utiliza generalmente un sistema simplificado de

---

<sup>12</sup> Chiavenato, I. (2002, pág.197). *Gestión del talento humano* . Bogotá: Mc Graw Hill



especificaciones, para el puesto que se pretende describir y analizar en la organización”<sup>13</sup>

### **Elementos de la Especificación del Puesto**

La especificación del puesto y que son adaptables en el sector privado son las siguientes:

- Código
- Título
- Naturaleza de trabajo
- Tareas típicas (Funciones básicas del puesto)
- Características de la clase.
- Requisitos mínimos.

### **Código**

Dígitos utilizados para el ordenamiento, identificación y localización de una clase de puesto.

### **Título de clase.**

Nombre con el que se identifica una clase de puestos dentro de la estructura ocupacional. Para asignar el título de puesto se deberá tener presente lo siguiente:

- “Identificar y analizar el conjunto de tareas, actividades, responsabilidades y requisitos mínimos que constituyen un puesto.

---

<sup>13</sup> R, G. (2002). *Desarrollo Organizacional*. México: Mc graw Hill.

- Para determinar el título de clase de puesto deberá reunir los siguientes aspectos:
- Reflejar las funciones, deberes, responsabilidades y otros elementos básicos (gerente).
- Consistentes, propio, significativo, que exprese de mejor forma el contexto del puesto (secretario, contador) 12 Arias Galicia
- Los títulos en las clases de puestos específicos, los determina el objetivo institucional (jefe de ventas)”<sup>14</sup>

### **Ventajas de los manuales de funciones**

Las ventajas que poseen los manuales de funciones son entre otras las siguientes:

- “Estimulan una acción uniforme y ahorran tiempo.
- Eliminan confusión e incertidumbre
- Disminuyen la carga de supervisión y control.
- Permiten simplificar el trabajo.
- Evitan la implantación de prácticas y procedimientos inadecuados.
- Evitan la duplicación de funciones.
- Disminuyen la tendencia a realizar actividades de acuerdo con las preferencias de cada persona”.

### **Desventajas de los manuales de funciones**

Las desventajas que presentan los manuales de funciones son:

---

<sup>14</sup> Arias Galicia, F. (1999, pág,123). *Administración de Recursos Humanos*. México: Trillas.

- “Llevar a la mecanización o robotización de la gente.
- Reduce la participación del personal.
- Debe actualizarse de forma periódica”<sup>15</sup>.

### **Valuación de Puesto**

“Entendemos por valuación del puesto, un sistema técnico para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás de una empresa, a fin de lograr la correcta organización y remuneración del personal”.

### **Importancia**

La importancia del sistema de valuación de puestos como: “Es establecer la situación de cada puesto, superior o inferior, respecto a los demás”<sup>16</sup>.

En el proceso de evaluar puestos es importante y urgente mencionar la importancia que posee cada estación de trabajo existente en la organización, de esta forma las relaciones entre subordinados y jefes departamentales permite una correcta y eficiente jerarquización.

### **Objetivos de la valuación de puestos**

1. Proporciona información coherente y necesaria, que permite determinar el verdadero valor de la estación de trabajo para la organización.

---

<sup>15</sup> Tejada, B. (2007, pág,464). *Administración de servicios de alimentación*. Antioquia: Universidad de Antioquia.

<sup>16</sup> Reyes Ponce, A. (2004). *Administración de Personal Sueldos y Salarios*. México DF: Limusa Editores.

2. Permite una gestión eficiente del talento humano y el presupuesto asignado para salarios.
3. Aporta información eficiente para medir los costos operacionales por personas dentro de la organización.
4. Permite una mejor selección de personal, así como también permite planificar de mejor manera los planes de capacitación, y desvinculación de personal.
5. Permite aclarar funciones y responsabilidades de cada estación de trabajo.

### **Factor compensable**

“Es un atributo o característica inherente a un puesto y que le interesa a la empresa y, por consecuencia, está dispuesta a compensar o remunerar al ocupante que desempeña el puesto, es decir; son las contribuciones del puesto a la misión, fines y resultados de la empresa”.

### **Características de un factor compensable**

- “Estar presente en todos los puestos
- La intensidad del factor debe ser diferente en los distintos puestos.
- Idealmente debe ser independiente.
- Es importante que reflejen puntos de vista de la empresa, el empleado y el sindicato.
- El factor compensable debe derivarse del trabajo del puesto”.

### **Los factores compensables se agrupan bajo los siguientes conceptos**

- Habilidad

- Esfuerzo mental
- Responsabilidad.
- Condiciones de trabajo.

### **Métodos de valuación de puestos**

Los métodos de Valuación de puestos son los siguientes:

- “Método de jerarquización.
- Métodos de clasificación
- Métodos de Puntos
- Métodos factoriales”<sup>17</sup>

### **Jerarquización de Puestos**

Para llevar a cabo la jerarquización de los puestos clave por factor , se provee a los miembros del comité de una hoja en la que figuran de un lado las descripciones de trabajo clave que se deben ordenar y, por otro , de los cinco factores que hay que considerar , a fin de que cada miembro proceda a ordenar cada puesto clave en cada uno de los factores según el grado de importancia o de exigencia de cada uno de los factores en dicha tarea clave.

“En la práctica esta jerarquización de puestos clave se llevará a cabo considerando, primero, el lugar que se le debe otorgar a cada uno de ellos en el primer factor de exigencias mentales, qué posición debe ocupar cada uno de ellos en el segundo factor de habilidad y así sucesivamente, hasta

---

<sup>17</sup> Ruíz, J. (23 de Septiembre de 2013). *Slideshare*. Recuperado el 30 de Octubre de 2015, de <http://es.slideshare.net/jruizmontes/valuacin-de-puesto>

completar la ordenación relativa de todos los puestos clave por cada uno de los factores restantes. De esta forma se evita la tendencia a calificar con el mismo valor los distintos factores restantes. De esta forma se evita la tendencia a calificar con el mismo valor los distintos factores, inducidos por la cualificación otorgada a cada uno de ellos<sup>18</sup>.

### Características

- Es el método más sencillo y menos preciso para llevar a cabo una valuación de puestos.
- Los especialistas verifican el análisis procedente de la valuación de puestos.
- Cada puesto se integra en una escala subjetiva, de acuerdo con su importancia relativa en comparación con los otros

**Tabla No. 2 Jerarquización de puestos**

| Trabajos Clave                     | Factores Exigencias |   |   |   |   |           |                    |
|------------------------------------|---------------------|---|---|---|---|-----------|--------------------|
|                                    | Mentales            |   |   |   |   | Medi<br>a | Orden de<br>Puesto |
|                                    | A                   | B | C | D | E |           |                    |
| <b>Jefe de personal</b>            | 1                   | 1 | 2 | 1 | 1 | 1,2       | 1                  |
| <b>Médico</b>                      | 2                   | 2 | 1 | 2 | 3 | 2         | 2                  |
| <b>Secretaria de<br/>Dirección</b> | 4                   | 3 | 3 | 4 | 2 | 3,2       | 3                  |
| <b>Cajero</b>                      | 3                   | 4 | 4 | 3 | 4 | 3,6       | 4                  |

Fuente: (Roig Ibañez, 1996, pág. 179)

<sup>18</sup> Roig Ibañez, J. (1996, pág. 178). *El estudio de los puestos de Trabajo*. Madrid: Diaz de Santos.

## Métodos de clasificación

“El procedimiento al cual se recurre para examinar, evaluar y ordenar en forma sistemática los diferentes oficios de la organización, considerando factores como: deberes, naturaleza de estos, grado de dificultad de las tareas, preparación académica, conocimientos, experiencia, habilidades y destrezas que deben poseer los candidatos a empleo”<sup>19</sup>.

### Características de los métodos de la clasificación.

- “La graduación o clasificación de puestos es un método algo más completo, aunque tampoco muy preciso.
- Consiste en asignar a cada puesto de trabajo un grado.
- La descripción que más se acerque a la descripción de puesto determina la graduación o clasificación.
- Garantiza que los empleados más importantes recibirán una compensación más alta, pero la falta de precisión también puede conducir a distorsiones<sup>20</sup>”.

### Pasos para la clasificación de puestos

1. Describir los puestos
2. Seleccionar los factores compensables.
3. Determinar el número de clases por utilizar

---

<sup>19</sup> Zelaya Luke, J. (2006, pág, 5). *Clasificación de puestos*. San José: Euned.

<sup>20</sup> Ruíz, J. (23 de Septiembre de 2013). *Slideshare*. Recuperado el 30 de Octubre de 2015, de <http://es.slideshare.net/jruizmontes/valuacin-de-puesto>

4. Especificar las descripciones de las clases
5. Clasificar los puestos

### **Tipos de clasificación de puestos**

Existen dos tipos de clasificación de puestos:

- Clasificación de puestos por rango
- Clasificación de puestos por funciones.

### **Método de Puntos**

“Un enfoque hacia la evaluación de puestos en el que se asigna valores numéricos a factores específicos del puesto y la suma de estos valores proporciona una evaluación cuantitativa del valor relativo de un puesto.

Los evaluadores asignan valores numéricos a factores específicos del puesto como conocimiento requerido y la suma de estos valores proporcionan una evaluación cuantitativa del valor relativo de un puesto, a través de un plan de puntos.

Como estos factores del puesto varían de un grupo a otro, el método de puntos requiere que cada grupo de puestos tenga su propia serie adaptada de factores. Por lo tanto es adecuado contar con un plan distinto para cada grupo de puestos similares. Los puestos similares. Los puestos



de producción, administrativos y ventas son ejemplos de grupos de puestos”<sup>21</sup>.

### **Como calificar con el método de puntos**

- “El comité debe establecer valores para cada factor clave del puesto.
- Determinar el número de grados.
- El grado depende enteramente de los requisitos del puesto.
- El número puede variar de 500 a 1000 puntos
- Analizar los puestos de trabajo
- Seleccionar los factores compensables.
- Especificar y precisar los grados de cada factor
- Procurar grados equidistantes en las escalas.
- Peso o ponderación de cada factor.
- Rango de puntos en la escala de valuación total: mínimo y máximo.
- Progresión de la escala.
- Valuar una muestra representativa de puestos y ajustar las escalas.
- Escribir el manual de Valuación.
- Valuar la totalidad de puestos de la empresa”<sup>22</sup>.

---

<sup>21</sup> Wayne Mondy, R., & Robert M, N. (2005, pág,272). *Administración de Recursos Humanos*. México DF: Pearson Education .

<sup>22</sup> Ruíz, J. (23 de Septiembre de 2013). *Slideshare*. Recuperado el 30 de Octubre de 2015, de <http://es.slideshare.net/jruizmontes/valuacin-de-puesto>

**Tabla No. 3 Método de puntos**

| Factor del puesto             | Valor | Grado de factor |     |     |     |     |
|-------------------------------|-------|-----------------|-----|-----|-----|-----|
|                               |       | 1               | 2   | 3   | 4   | 5   |
| <b>Escolaridad</b>            | 50%   | 50              | 100 | 150 | 200 | 250 |
| <b>Responsabilidad</b>        | 30%   | 30              | 70  | 110 | 150 |     |
| <b>Esfuerzo Físico</b>        | 12%   | 12              | 24  | 36  | 48  | 60  |
| <b>Condiciones de trabajo</b> | 20%   | 0               | 24  | 40  |     |     |

Fuente: (Wayne Mondy & Robert M, 2005, pág. 298)

### **Método de perfil y escalas**

“El método de perfiles y escalas guía es una versión sofisticada del método de puntos, es probablemente el sistema de evaluación más utilizado, emplea los factores de conocimiento, solución de problemas, responsabilidad, y elementos compensables adicionales, se asignan valores en puntos a estos factores para determinar el perfil de punto final para cualquier puesto.

### **El saber cómo es**

El total de conocimientos y habilidades necesarias para lograr un desempeño laboral satisfactorio. Tiene tres dimensiones incluyendo la cantidad de conocimiento práctico, especializado o científico que se requieren; la capacidad para coordinar muchas funciones y la habilidad para manejar y motivar al personal con eficacia.

## La Solución del Problema

Es el grado de pensamiento original que requiere el puesto para analizar, evaluar crear y obtener conclusiones”<sup>23</sup>.

## Características del método factorial

- “Este método requiere que el comité de evaluación de puestos compare esenciales de cada puesto.
- Los componentes esenciales son los factores comunes a todos los puestos en evaluación, por ejemplo: el grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo mental, esfuerzo físico y condiciones laborales.
- Cada uno de estos factores se compara uno a uno, respecto al mismo factor en otros puestos.
- Está evaluación permite que el comité determine la importancia relativa de cada puesto.

## Construcción de la escala de factor

La construcción de la escala de factor se hace de la siguiente manera:

- De la paga que hace la empresa al puesto, se estima cuanto se le paga al puesto por cada uno de los factores compensables.
- Con estos datos se construye la escala, posicionando al puesto en el valor monetario común a los diferentes factores.
- De acuerdo con esta construcción, leyendo en escala monetaria común el valor que le corresponde a cada factor de un puesto y

---

<sup>23</sup> Wayne Mondy, R., & Robert M, N. (2005, pág,299). *Administración de Recursos Humanos*. México DF: Pearson Education .

sumando esos valores de todos los factores compensables, se obtiene el valor del puesto.

### **Pasos para desarrollar el método factorial**

- Analizar los puestos de trabajo.
- Usualmente este método utilizan los factores siguientes: Esfuerzo mental, esfuerzo físico, habilidades requeridas, responsabilidad y condiciones de trabajo.
- Escoger una muestra de puestos representativa para construir las escalas del método.
- Jerarquizar los puestos con respecto a cada factor compensable.
- Distribuir el monto que paga la empresa a cada puesto entre los factores compensables.
- Construir la escala monetaria general y posicionar a cada puesto en dicha escala, según sea el valor del puesto en cada factor compensable.
- Revisar tanto de forma vertical como horizontal de los pasos.
- Utilizar las escalas construidas para valorar el resto de puestos de trabajo.<sup>24</sup>

### **¿Cómo Instrumentar un proceso de valuación de puestos?.**

- El área de Recursos humanos y un agente externo valúan los puestos
- Participación individual del responsable del área, Recursos Humanos y un agente externo.

---

<sup>24</sup> Ruíz, J. (23 de Septiembre de 2013). *Slideshare*. Recuperado el 30 de Octubre de 2015, de <http://es.slideshare.net/jruizmontes/valuacin-de-puesto>

- Comité integrado por todos los responsables de las diferentes áreas de la empresa, incluyendo RRHH y un agente externo (Comité gerencial)

## **Reglamento de Admisión y Empleo**

### **Concepto y Objetivo**

#### **Origen**

Los orígenes del reglamento de admisión en el Ecuador fueron una suerte de un solo ganador debido a que la reglamentación laboral no daba las suficientes garantías a los empleados y eran los patronos quienes se beneficiaban en absoluto de la inexistencia de un código Laboral que defendiera la causa de los empleados, en este orden de ideas el reglamento de admisión estaba dado absolutamente por el patrono, es decir, que emanaba de forma unilateral de su facultad legislativa, siendo el resultado del abuso del poder y el carente control.

Una nueva etapa de regulación y control se dio al comienzo del inicio del gobierno de Economista Rafael Correa Delgado a promulgar los decretos ejecutivos y el nuevo código Laboral.

#### **Definición**

El reglamento de admisión y empleo es el documento técnico que permite a la Gestión de talento humano, enrolar a los mejores candidatos y aspirantes a la organización para que de acuerdo con sus competencias y capacidades realicen funciones y tareas específicas en pro de las empresas.

“El reglamento de admisión y empleo es elaborado por la administración de una empresa, y consiste en buscar y escoger los mejores candidatos para ocupar los cargos. Regula las políticas, los métodos y los procedimientos de selección y admisión de nuevos empleados, de acuerdo con criterios racionales que deben garantizar la calidad, experiencia y nivel profesional mediante el reconocimiento de los rendimientos educativos acumulados y la capacidad y aptitud del aspirante”<sup>25</sup>

### **Obligatoriedad**

De acuerdo con el código laboral el reglamento de admisión es un documento obligatorio para toda empresa que haya sido constituida como sociedad, Cooperativa o compañía y que cuente con más de cinco colaboradores internos.

### **Puntos clave para la elaboración del reglamento.**

Para contar con un documento técnico que permita enrolar a los mejores candidatos, y el mismo permita o brinde las mejores garantías al patrono para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

- Establecer las líneas de comunicación jerárquica.
- Establecer los límites y la guía que permita normar el comportamiento laboral.
- Informar los derechos de los colaboradores y las responsabilidades que deben cumplir.

---

<sup>25</sup> Prisma. (s.f.). Recuperado el 21 de Octubre de 2015, de [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/organizacionrecursoshumanos/default3.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/organizacionrecursoshumanos/default3.asp)

- Promover la disciplina y el respeto mutuo entre los demás miembros de la organización.
- Servir como mediador cuando exista conflictos entre los distintos departamentos.
- Normar conjuntamente con el estatuto de la Institución las reuniones periódicas del equipo de trabajo

### **Contenido del reglamento de Admisión.**

Siguiendo y respetando el espíritu de la ley que para las empresas Ecuatorianas es el código orgánico laboral, el patrono debe incluir en el reglamento de admisión, todas lo que considere necesario para la mejor marcha de la organización, debido a que el reglamento contienen los procedimientos de selección de personal así como también los procesos de inducción al cargo, con la finalidad de elevar significativamente la eficacia y eficiencia laboral y por ende la productividad de la organización.

### **Proceso de Admisión y Empleo:**

- Convocatoria
- Reclutamiento
- Pre selección
- Selección
- Contratación
- Inducción
- Capacitación.

## **Reclutamiento**

“Abarca no sólo la contratación directa por parte del empleador o de su representante, sino también las operaciones que lleva a cabo un intermediario, incluidos los organismos públicos o privados de empleo. Esta definición comprende situaciones en las que se ofrece un empleo concreto”<sup>26</sup>.

### **Tipos de Reclutamiento**

- Reclutamiento Interno
- Reclutamiento externo

#### **Reclutamiento Interno**

Es el proceso por el cual se llena vacantes con personal que ya pertenece a la organización.

#### **Reclutamiento Externo**

Entre las fuentes de reclutamiento externo tenemos los siguientes:

- “Candidatos espontáneos. Son aquellos que se presentan en una empresa para dejar su hoja de vida o envían por apartado postal o correo electrónico su “curriculum vitae”.
- Recomendaciones de los empleados de la empresa. En ocasiones, los empleados de una empresa pueden recomendar a personas para las vacantes que surjan lo cual se considera ventajoso, ya que en

---

<sup>26</sup> OIT. (1999,pág, 60). *Conferencia Internacional de Trabajo*. Ginebra: Organización Internacional de Trabajo.



posiciones muy especializadas conocen a colegas que pudieran llenarlas. Además, es muy probable que el recomendado se desempeñe mejor para corresponder a quien lo recomendó.

- Anuncios de prensa. Los anuncios en los periódicos sirven para buscar candidatos cuando son posiciones que por su especialidad son difíciles de llenar. Los anuncios deben ser redactados incluyendo los siguientes elementos:
  - Indicar el título de la posición y el área
  - No mencionar la edad o decir “Preferiblemente”
  - Detallar requerimientos en: (Experiencia, habilidades y conocimientos, educación o formación)
  - Enviar hoja de vida a correo electrónico, fax o apartado postal (no indicar dirección física de la empresa)
  - Establecer fecha límite para enviar hoja de vida.
- Agencias de empleos tradicionales / agencias de empleo online. Son empresas que actúan como un puente entre las vacantes y los candidatos. Las agencias de empleo online pueden ser muy útiles ya que se pueden obtener grandes cantidades de currículum en poco tiempo y de forma electrónica lo que facilita su almacenamiento.
- Compañías de identificación de nivel ejecutivo o empresas de cazadores de cabeza (Llamados así por la traducción del inglés manhunter). Son empresas que se dedican a la búsqueda de

candidatos a posiciones gerenciales o ejecutivas a cambio de un pago el cual es proporcionado por la empresa contratante”<sup>27</sup>.

Es importante que al trabajar con una agencia de cazadores de cabeza, el departamento de recursos humanos de la empresa contratante:

- Investigar si la empresa es buena
- Conocer a la persona que se encarga de la búsqueda
- Preguntar cuánto le cobrarán
- Instituciones educativas. Las universidades, los institutos, las academias técnicas y centros educativos, son también una buena fuente de candidatos.

### **Selección de Personal**

La selección de personal es un proceso dinámico, cuyo objetivo es encontrar la persona más adecuada( por sus características personales, aptitudes, motivación), para cubrir un puesto de trabajo en una empresa determinada

### **Características**

- Es un proceso dinámico
- Su objetivo es encontrar al candidato más adecuado

---

<sup>27</sup> Simon, D., Schulder, R., Randal, S., & Valle, R. (1999, pág, 351-358). *La gestión de los recursos humanos*. México DF: McGraw Hill.

- Requisitos y características están destinadas en función de las actividades, funciones y tareas del puesto que se trata de cubrir y de las características de la empresa.

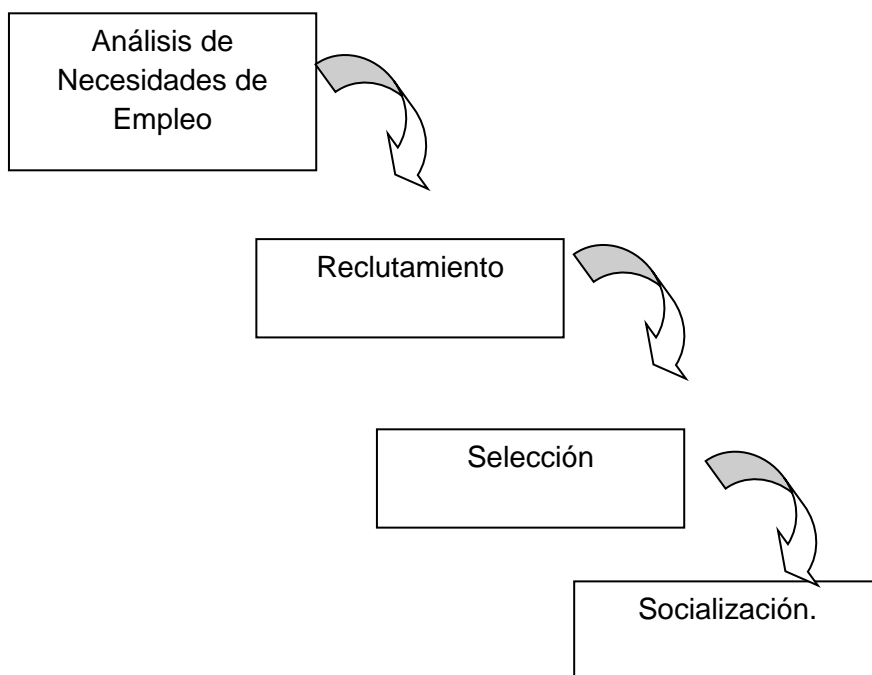
### Objetivo del proceso de selección

“El objetivo de este proceso es encontrar al candidato que mejor se ajuste al puesto en cuestión y no al que más alto puntúe en los test”<sup>28</sup>.

### Proceso de selección

El proceso de selección

### Figura 4 Proceso de selección



**Elaborado por:** Nebot López, M. J. (2002, pág, 13)

<sup>28</sup> Nebot López, M. J. (2002, pág, 13). *La selección de personal*. México DF: McGraw Hill

## **Proceso**

El proceso de selección de personal es:

- Entrevista
- Pruebas en el proceso de selección
- Tipos de pruebas.
- Examen médico
- Decisión de contratar
- Inducción
- Capacitación

## **Inducción**

La inducción es un proceso de vital importancia dentro de una organización a pesar de que muchos gerentes no la toman en cuenta, a través de ella se pueden implementar uno de los programas que normalmente se ignoran en la mayoría; que es familiarizar al nuevo trabajador con la empresa y con los compañeros de trabajo, su cultura, sus principales directivos, su historia, sus políticas, manuales que existe dentro de la empresa.

Es la integración entre un sistema social y los nuevos miembros que ingresan a él y constituye el conjunto de procesos mediante los cuales aprenden el sistema de valores, las normas, y los patrones de comportamiento requeridos por la empresa en la que ingresan. Asimismo el nuevo empleado debe aprender los objetivos básicos de la organización, los medios elegidos para lograr los objetivos, las responsabilidades inherentes

al cargo que desempeñará en la empresa; los patrones de comportamiento requeridos para el desempeño eficaz de la función y el conjunto de reglas o principios que mantienen la identidad e integridad de la empresa<sup>29</sup>.

## **Capacitación**

Hacer a alguien apto o habilitarlo para realizar cualquier cosa.

### **Objetivos**

- Adaptación de la persona en el puesto
- obtener eficiencia y mejorar las labores.

---

<sup>29</sup> Getiopolis. (5 de Agosto de 2013). Recuperado el 30 de Octubre de 2010, de <http://www.gestiopolis.com/importancia-de-la-induccion-de-personal-en-las-empresas/>

## **e. MATERIALES Y MÉTODOS**

Para el desarrollo de la presente Investigación fue necesario el uso de métodos cualitativos y cuantitativos, de la investigación científica además de ciertos materiales que se detallan a continuación.

### **Materiales**

Los materiales usados durante la realización del presente trabajo investigativo son:

- **Materiales Bibliográficos**

Entre los materiales bibliográficos usados, están los siguientes: Libros y documentos escritos como tesis, Documentos de sitios web entre otros, con la finalidad de recopilar la información relevante y pertinente que coadyuve a sustentar el conocimiento técnico y científico de la investigadora, así como también la revisión de la literatura actualizada que permita estar a la vanguardia de los nuevos hallazgos referentes al tema que se investiga.

- **Materiales de Oficina**

Los materiales de oficina usados fueron: Hojas de papel bond, esferos, computador personal, Lápiz entre otros, estos materiales coadyuvaron a la recolección y al procesamiento de la información primaria recogida in situ, como fueron las encuestas y las entrevistas a los empleados de la COAC CHIBULEO.

- **Materiales de demostración y exposición**

Proyector, puntero laser y computador personal, los mismos que permitieron presentar los resultados de la investigación, así como también sus conclusiones, recomendaciones entre otros.

## **Métodos de la Investigación**

La metodología es la herramienta que permite enlazar el objeto con el sujeto que se investiga, lo cual permite generar conocimiento científico, en este orden de ideas la investigación que se presenta se enmarca en el método científico

“El conjunto de postulados, reglas y procedimientos generales y específicos que guían la investigación científica y permiten obtener un conocimiento de la realidad concreta.

Los elementos del método científico dependen de las características del objeto de estudio, los objetivos de la investigación, el lugar en que trabaja, el personal, los recursos económicos y materiales y el tiempo disponible. El método científico no es por si un producto terminado; siempre cabe la posibilidad de enriquecerlo y ajustarlo según sean las exigencias que la realidad impone al proceso de investigación”<sup>30</sup>.

## **Método Inductivo**

“Con este método se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos,

---

<sup>30</sup> Rojas Soriano, R. (2002). *Investigación Social Teoría y Praxis*. Caracas: Plaza y Valdez.

para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría<sup>31</sup>., este método permitió a la investigadora establecer las conclusiones basados en un diagnóstico del problema que se investiga.

### **Método Deductivo**

Es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlas a soluciones o hechos particulares.

En este contexto el método inductivo deductivo, se utilizó para poder diagnosticar la problemática existente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo, lo cual permitirá generar conclusiones coherentes y recomendar posibles soluciones a la problemática existente.

### **Método Histórico**

Es un procedimiento de investigación y esclarecimiento de los fenómenos culturales que consiste en establecer la semejanza de dichos fenómenos, infiriendo una conclusión acerca de parentesco genético, es decir; de su origen común

---

<sup>31</sup> Bernal Torres, C. A. (2006, pág 56). *Metodología de la Investigación para la Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales*. México DF: Pearson Education.



En este orden de ideas se utilizó el método histórico para obtener datos históricos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo, con la finalidad de obtener información pertinente.<sup>32</sup>

### **Método descriptivo**

Este método permite describir la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y crédito Chibuleo, y las aristas que han generado la problemática que se investiga.

### **Técnicas**

La recolección de datos necesarios para la realización de la presente investigación, se los obtendrá a través de la aplicación de las siguientes técnicas:

- Entrevista, la misma que se realizó a la jefa de gestión del talento humano, para identificar como se realiza la valuación de puestos y si existe en la institución un reglamento de reclutamiento.
- Encuesta la cual se la realizará a los 62 colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo, que laboran en la matriz ubicada en la ciudad de Ambato.

---

<sup>32</sup> Bernal Torres, C. A. (2006). *Metodología de la Investigación para la Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales*. México DF: Pearson Education.

## **f. RESULTADOS**

Información sobre la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda.

### **Historia**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda. nace el 17 de Enero de 2003, fruto de un inspirador y 27 jóvenes no mayores de 20 años, aquellos que, no teniendo nada, juntaron sus ideas y pensamientos en la búsqueda de un firme rumbo que aliviara sus penumbras y tormentos en difíciles momentos en que se veían rodeados las clases menos privilegiadas de nuestro país. Con el paso de los años la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo está escribiendo una historia de éxito... ha logrado posicionarse en el sistema financiero como una cooperativa de demostrada capacidad de crecimiento e innovadora, que trabaja por un futuro mejor para nuestra gente, con más de 70 mil socios, 7 oficinas: Quito, Riobamba, Salcedo, Machachi, Latacunga, Sangolqui y su principal en Ambato con un edificio propio de última generación.

Este sitio de honor se ha obtenido gracias al respaldo que hemos recibido de todos nuestros socios que con gran orgullo, lealtad y confianza continúan apoyando esta empresa cooperativa.”

Es importante recalcar que la Cooperativa Chibuleo ha logrado llegar a un tamaño que le permite sobresalir entre las iniciativas de creación de Cooperativas de Ahorro y Crédito impulsadas por sectores indígenas.

Actualmente la cooperativa está atendiendo en la sierra central, siendo sus principales mercados las provincias de Tungurahua, Cotopaxi,

Chimborazo y Pichincha, en esta última principalmente en la capital, Salgolqui y Machachi.

Desde su creación en el año 2003 la Cooperativa ha logrado llegar a un total de Activos de US\$ 64.700.007,48; un total de Pasivos de US\$ 56.827.977,36 y un patrimonio de US\$ 7.872.030,12, posicionándola como la Cooperativa de Ahorro y Crédito del Segmento 3 de mayor tamaño con matriz en Tungurahua, frente a sus pares como son la Coop. Ambato (\$54.138.531 de Activo a mar/14), Coop. Kullky Wasy (\$40.147.438 de Activo a mar/14), Coop SAC (sin datos disponibles), sin considerar la Coop Mushuc Runa que está en el segmento 4, según la distribución del a SEPS.

#### **Los principales objetivos de la Cooperativa son:**

- Brindar servicios financieros a los sectores no atendidos por la banca tradicional y principalmente del sector indígena de Tungurahua.
- Contribuir al mejoramiento socio económico de los socios de la Cooperativa.
- Fortalecer y mantener los servicios financieros acorde a las necesidades de los sectores atendidos.
- Generar satisfacción y compromiso de los socios.<sup>33</sup>

#### **Agencias**

- El edificio matriz se encuentra ubicado en la ciudad de Ambato.
- Tiene agencias en las ciudades de: Salcedo, Latacunga, Quito, Riobamba. Sangolqui. y Ambato Mayorista.

---

<sup>33</sup> COAC CHIBULEO, (2016)

Figura No. 5 Organigrama de la Cooperativa de Ahorro y Crédito



### Chibuleo LTDA.

Fuente: COAC Chibuleo, (2016)

### Misión

Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito que brinda oportunidades a nuestros socios y clientes en el sector de la economía popular y solidaria, a través de servicios financieros con enfoque de calidad, oportunidad y rentabilidad financiera y social, comprometidos con el desarrollo socioeconómico de nuestra zona de influencia.

## Visión

Al 2018 la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo consolidará su liderazgo siendo referente del sector cooperativo, con indicadores financieros y sociales de calidad, personal especializado y comprometido con el desarrollo socioeconómico de la población.

## Valores

Los principales Valores y Principios que rigen el accionar institucional son:

- Agilidad
- Honestidad
- Respeto
- Confianza
- Integración
- Creatividad
- Visión

## Logo

**Gráfico No. 6 Logo Chibuleo.**



Fuente: Página web: <http://www.chibuleo.com>

## Slogan

“Creemos en ti”.



## UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

### MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

### CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Como egresada de la carrera de Administración de Empresas me encuentro empeñada en elaborar un **“PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS, EVALUACIÓN DE PUESTOS, Y REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO DE LA CIUDAD DE AMBATO”**, para lo cual le pedimos de la manera más comedida y respetuosa se digne contestar las siguientes preguntas:

**Entrevista estructurada al Jefe de Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo de la ciudad de Ambato**

**Objetivo: Identificar los procesos de selección de personal que maneja la COAC Chibuleo y las políticas de reclutamiento.**

**1. ¿Cuántos años de Experiencia Posee usted, en el manejo y gestión de talento humano?.**

Con respecto a la pregunta planteada la Ingeniera en Marketing y Gestión de Negocios, señala que en el área de gestión de Talento Humano, ella lleva laborando y ejerciendo su cargo alrededor de 5 años.

**Interpretación**

La persona encargada del personal de Talento humano en la COAC Chibuleo posee la experiencia que le genera haber estado durante 5 años en el puesto que ocupa dentro de la Institución pero su título profesional de tercer nivel no brinda las capacidades cognitivas para ejercer dicho cargo dentro de la Cooperativa debido a que la misma no es su competencia directa.

**2. ¿Qué título profesional posee usted?**

La Directora del Departamento de Gestión de Talento Humano posee un Título de tercer Nivel en el área de Administración, competencias directas Marketing y Gestión de Negocios, competencias Indirectas Administración de Talento Humano.

### **Interpretación**

Contar con profesionales cuyo ejercicio de su profesión sea el meollo de su accionar es de vital importancia dentro de las organizaciones, no contar con ellos le resta el beneficio del conocimiento científico y en el caso que se analiza el conocimiento psicológico del ser humano.

### **3. ¿Usted tiene alguna especialización en la rama de su profesión?**

La entrevistada no posee títulos de 4 nivel.

### **Interpretación**

Contar con especializaciones en el área de gestión coadyuva a mejorar significativamente el desarrollo de las actividades y funciones a ella encomendadas.

### **4. ¿Está familiarizado con la filosofía organizacional de la Institución dónde usted labora?**

La entrevistada señala que ha sido parte efectiva de la realización de la filosofía organizacional, además presto su contingente para la socialización de la misma entre los demás empleados. Sin embargo al momento de cuestionar la misión y visión organizacional, no pudo señalar a cabalidad la visión de la organización y el por qué la misma se encuentra desactualizada.

### **Interpretación**

Conocer la misión y visión organizacional coadyuvará a mejorar los niveles de apego a la institución así como la lealtad y la productividad.



**5. ¿En vista de los cambios vertiginosos que han sufrido las Instituciones del sistema financiero popular y solidario los procesos organizacionales, como organigramas, políticas y demás, que posee la Institución han sido actualizados conforme a lo que estipula las normas y resoluciones dadas por la superintendencia de Economía Popular y Solidaria.?**

En este momento se encuentra la institución en un proceso de actualización con la finalidad de dar cumplimiento a las exigencias del órgano de control.

#### **Interpretación**

Contar con el aval de los órganos de control permite mejorar los niveles de efectividad organizacional, así como también el desarrollo efectivo de las actividades amparadas bajo el umbral legal.

**6. ¿La Cooperativa cuenta con un manual de funciones?**

La entrevistada señala que el manual de funciones que rige la acciones dentro de la Institución fue actualizado en el año 2013 luego de la revisión realizada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, en los cuáles la institución se vio en la necesidad de crear nuevos puestos de trabajo debido a que se crearon mayores necesidades.

#### **Interpretación**

Contar con manuales de Funciones actualizados coadyuva a reducir costos por reprocesos y actividades mal ejecutadas.

**7. ¿Cuáles son los procesos de inducción que brinda el departamento a los empleados para el logro y cumplimiento de las funciones a ellos encomendadas?**

Formal y genérico, además de un procesos de metas que coadyuven al logro de los objetivos.

### **Interpretación**

Los procesos de inducción coadyuvan a un logro más eficiente de los resultados del accionar de cada sitio de trabajo.

**8. ¿En base a qué procesos técnicos se calculan los sueldos de los socios internos de la Institución?**

Los sueldos y salarios son evaluados por los consejos de administración y la alta gerencia en la COAC Chibuelo, en la institución no existe un proceso que responda a un cálculo de sueldos que esté ligado a la realización de actividades.

### **Interpretación**

Es necesario contar con procesos de valuación de sueldos que permitan o pongan sobre la mesa, la necesidad de los empleados a ser remunerados conforme a las necesidades organizacionales y conforme a su desempeño y actividades que realiza.

**9. ¿La Cooperativa posee un plan financiero estructurado que permita conocer cuánto dinero se debe pagar al mes a los socios internos por conceptos de sueldos y comisiones?**

Debido al giro del negocio no se puede conocer con exactitud el monto total que se debe cancelar por los rubros presentados, sin embargo los costos por sueldos y salarios están debidamente estructurados y cuentan con su partida en el presupuesto Institucional.

### **Interpretación**

Contar con presupuestos que permitan o coadyuven a la toma de decisiones financieras que permitan honrar las deudas con los talentos de la organización generará un clima organizacional de estabilidad y seguridad trayendo como consecuencia directa altos niveles de productividad y desarrollo organizacional.

### **10. ¿Cuál es el proceso de selección de personal?**

En la COAC Chibuleo se realizan el siguiente proceso de selección:

- Convocatoria
- Preselección
- Realización de Pruebas
- Entrevistas
- Fase de selección.

### **Interpretación**

Contar con procesos ágiles y de desarrollo al momento de seleccionar el personal coadyuvará a reducir los costos generados por el mismo proceso de selección y la alta rotación de personal.

**11. ¿Se socializa el reglamento interno al personal que ingresa después de los procesos de selección y reclutamiento?**

Es el primer paso en el proceso de reclutamiento y enrolar a los talentos dentro de la Institución.

**Interpretación**

La socialización es un proceso obligatorio dentro de la organización, así como también el proceso de verificación y control, de que se ha llevado a cabo un proceso ágil que ha tenido receptores capaces de retener lo socializado.

**12. ¿Cuándo existe vacantes dentro de la Cooperativa, cuál es el procedimiento para cubrir las vacantes?**

De acuerdo con la Entrevistada, se analiza la necesidad del cargo, por estos aspectos:

Creación de un nuevo departamento:

Aumento de las actividades de cobertura de servicios, es decir aumentar la oferta de servicios, agencias, o demanda de clientes y socios de la Institución.

**Interpretación**

Contar con procesos socializados, ágiles y oportunos coadyuvará a las organizaciones a aumentar sus niveles de productividad, reducir costos de gestión y aumentar la satisfacción del cliente:

**13. ¿Sí realizan reclutamiento interno, señale cuál es el proceso y canal de comunicación que se usa?**

De acuerdo con la entrevistada, la Institución propende a premiar aquellos talentos que han demostrado capacidad y desarrollo efectivo, ascendiéndoles así como también se realiza convocatorias internas a través de la Intranet de la Cooperativa permitiendo de esta forma se postulen a los cargos que la Institución Oferta.

**Interpretación**

Permitir crecer a los talentos internos, genera compromiso en las personas, además que eleva la productividad, la salud ocupacional y la felicidad organizacional.

**14. ¿Qué canales de comunicación usan al realizar el reclutamiento externo?**

Los canales de comunicación que usa la COAC Chibuleo son internos y externos, estos se realizan a través de convocatorias abiertas a través de la prensa, nuestro sitio web, o a través de referidos de nuestro personal.

**Interpretación.**

Los canales de comunicación permiten o coadyuvan si se quiere a buscar personal calificado que permite o contribuya a cumplir los objetivos organizacionales de la Institución.

**15. ¿Existe en la organización procesos de contratación con períodos de prueba?**

De acuerdo con la gestora de Talento humano sí existen contratos a prueba por un periodo de tres meses que coadyuvan a desvincular personal que no cumple con los requisitos establecidos por la organización.

### **Interpretación**

Los contratos a prueba deben estar debidamente acogidos a lo que señala el código orgánico laboral y a las disposiciones del ministerio de Trabajo.

### **16. ¿La empresa cuenta con un plan de capacitación?**

La entrevistada responde que sí, definitivamente sí existe un plan de capacitaciones y que realizarlos es empero una de las competencias específicas del puesto que se encuentra a su cargo, además señalo que el personal que mayor capacitación recibe es el personal del área de créditos y fábrica de créditos.

### **Interpretación**

Contar con un plan de capacitación y desarrollo garantizará que el personal de la organización sea altamente productivo, generador de ideas y proactivos al momento de encontrar soluciones inteligentes a los problemas que se presentan

### **17. ¿Se respeta en los puestos de alta jerarquía lo señalado por el reglamento orgánico de Economía Popular y Solidaria, acerca de cómo llenar los vacantes en estos puestos?.**

De acuerdo con la entrevistada, el departamento observa lo que señala el reglamento de Economía Popular y Solidaria, el cual se aplica desde su publicación en el registro oficial, sin embargo en el puesto anterior al reglamento se han mantenido debido a que la ley no es retroactiva.

### **Interpretación**

Aplicar la ley y los reglamentos vigentes coadyuvan a cumplir las disposiciones del ente regulador para las instituciones.

### **Análisis Personal**

La persona encargada del departamento de gestión de talento Humano dentro de la organización que se analiza, posee una amplia experiencia dentro del cargo, sin embargo, parece desconocer ciertos lineamientos que se debe realizar dentro del cargo que ocupa y este se enfoca en el aspecto psicológico de las personas, esto se debe específicamente a la carencia de una formación académica dentro de la administración y Gestión de Talento Humano.

### **Aspectos Positivos.**

La COAC se encuentra en firme cumplimiento de las disposiciones de la SEPS además de un proceso de mejoramiento continuo.

### **Aspectos Negativos**

Se deben realizar grandes cambios en ciertos procesos y en otros levantarlos desde cero, siendo este un reto propuesto para el desarrollo de la presente tesis.

**RESULTADOS OBTENIDOS SOBRE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS 62  
EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
CHIBULEO LIMITADA MATRIZ AMBATO.**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**

**MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Como egresada de la carrera de Administración de Empresas me encuentro empeñada en elaborar un **“PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS, EVALUACIÓN DE PUESTOS, Y REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO DE LA CIUDAD DE AMBATO”**, para lo cual le pido de la manera más comedida y respetuosa se digne contestar las siguientes preguntas:

**Encuesta estructurada a los socios internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo.**

**Objetivo: Diagnosticar cómo se realiza los procesos de capacitación inducción, valuación de puestos, competencias y logro de objetivos organizacionales en los departamentos que componen la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Limitada.**



## Preguntas

### 1. ¿Cuál es su edad?

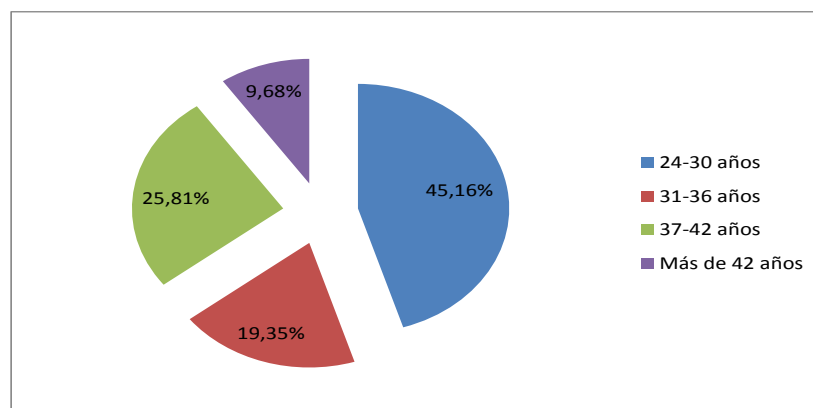
Tabla No. 4. Edad

| Opciones de Respuesta | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa | Frecuencia relativa Absoluta |
|-----------------------|---------------------|---------------------|------------------------------|
| 24-30 años            | 28                  | 45,16%              | 45,16%                       |
| 31-36 años            | 12                  | 19,35%              | 64,52%                       |
| 37-42 años            | 16                  | 25,81%              | 90,32%                       |
| Más de 42 años        | 6                   | 9,68%               | 100,00%                      |
| <b>Total</b>          | <b>62</b>           | <b>100%</b>         | <b>100%</b>                  |

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Pintado Andreina, (2015)

Gráfico No. 1. Edad



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Pintado Andreina, (2015)

## Interpretación

Alrededor del 45.16% de los encuestados que laboran dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo, oscila entre 24 y 30 años, mientras que, el 19.35% de los encuestados señalan que sus edades oscilan entre 31 a 36 años, mientras que, el 25.81 % se encuentra en el grupo de mayor edad de socios internos.

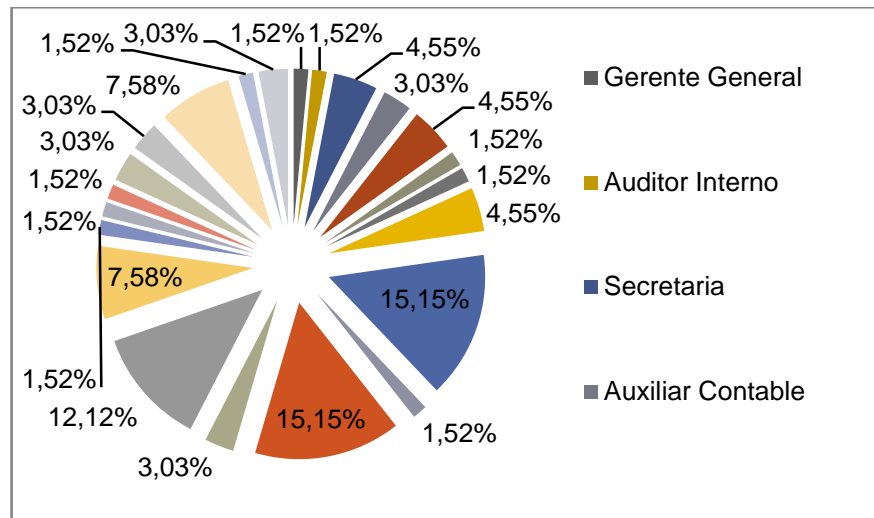
2. ¿Cuál es el cargo que ocupa actualmente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo?

Tabla No.5 Cargos

| Opciones de Respuesta                  | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa | Frecuencia relativa Absoluta |
|--|---------------------|---------------------|------------------------------|
| Gerente General                        | 1                   | 1,61%               | 1,61%                        |
| Auditor Interno                        | 1                   | 1,61%               | 3,23%                        |
| Secretaria                             | 3                   | 4,84%               | 8,06%                        |
| Auxiliar Contable                      | 2                   | 3,23%               | 11,29%                       |
| Analista de Unidad de riesgo           | 3                   | 4,84%               | 16,13%                       |
| Coordinadora de Responsabilidad Social | 1                   | 1,61%               | 17,74%                       |
| Asistente de Tesorería                 | 1                   | 1,61%               | 19,35%                       |
| Auxiliar de Archivo                    | 3                   | 4,84%               | 24,19%                       |
| Analista de Crédito                    | 9                   | 14,52%              | 38,71%                       |
| Coordinadora Fábrica de crédito        | 1                   | 1,61%               | 40,32%                       |
| Asistente Cobranzas                    | 9                   | 14,52%              | 54,84%                       |
| Asesores de crédito consumo            | 2                   | 3,23%               | 58,06%                       |
| Asesores de Microcrédito               | 8                   | 12,90%              | 70,97%                       |
| Gestor de cobranza externo             | 5                   | 8,06%               | 79,03%                       |
| Abogada externa                        | 1                   | 1,61%               | 80,65%                       |
| Abogado Interno                        | 1                   | 1,61%               | 82,26%                       |
| Supervisor de cajas                    | 1                   | 1,61%               | 83,87%                       |
| Cajeros                                | 2                   | 3,23%               | 87,10%                       |
| Atención al cliente                    | 2                   | 3,23%               | 90,32%                       |
| Sistemas y TICS                        | 3                   | 4,84%               | 95,16%                       |
| Tesorería                              | 1                   | 1,61%               | 96,77%                       |
| Gestión de talento Humano              | 2                   | 3,23%               | 100,00%                      |
| <b>Total</b>                           | <b>62</b>           | <b>100,00%</b>      | <b>100,00%</b>               |

Fuente: Investigación Propia  
Elaborado por: Pintado Andreina, (2015)

**Gráfico No.2. Cargos y departamentos**



Fuente: Investigación Propia  
Elaborado por: Pintado Andreina, (2015)

### Interpretación

Debido a que la Institución trabaja dentro del sistema financiero popular y solidario, los departamentos de la COAC Chibuleo son de orden financiero, y centran su accionar en ese sentido.

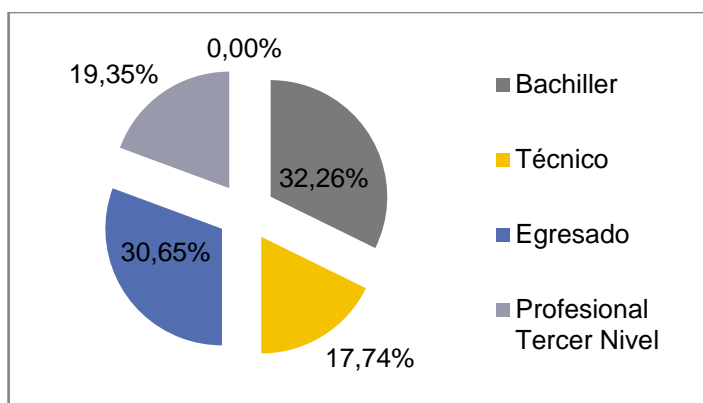
### 3. ¿Qué título usted posee?

**Tabla No. 6 Nivel educacional**

| Opciones de Respuesta              | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa | Frecuencia relativa Absoluta |
|------------------------------------|---------------------|---------------------|------------------------------|
| <b>Bachiller</b>                   | 20                  | 32,26%              | 32,26%                       |
| <b>Técnico</b>                     | 11                  | 17,74%              | 50,00%                       |
| <b>Egresado</b>                    | 19                  | 30,65%              | 80,65%                       |
| <b>Profesional Tercer Nivel</b>    | 12                  | 19,35%              | 100,00%                      |
| <b>Profesional de Cuarto Nivel</b> | 0                   | 0,00%               | 100,00%                      |
| <b>Total</b>                       | 62                  | 100,00%             | 100,00%                      |

Fuente: Investigación Propia  
Elaborado por: Pintado Andreina, (2015)

**Gráfico No 3: Nivel educacional**



Fuente: Investigación Propia  
Elaborado por: Pintado Andreina, (2015)

### Interpretación

El 32.26% de los socios internos de la Cooperativa Chibuleo poseen una escolaridad de primer nivel, es decir poseen solo un título de bachiller en diferentes áreas no necesariamente en el área administrativa, mientras que el 17.74% posee un título técnico dado por un colegio superior en áreas administrativas. El 30.65% es egresado de una Institución Superior, y el 19.35% posee un título de tercer nivel, ninguna persona en la Institución posee una especialización.

4. ¿La formación académica que usted posee, le ha ayudado a cumplir de manera más eficiente su trabajo?

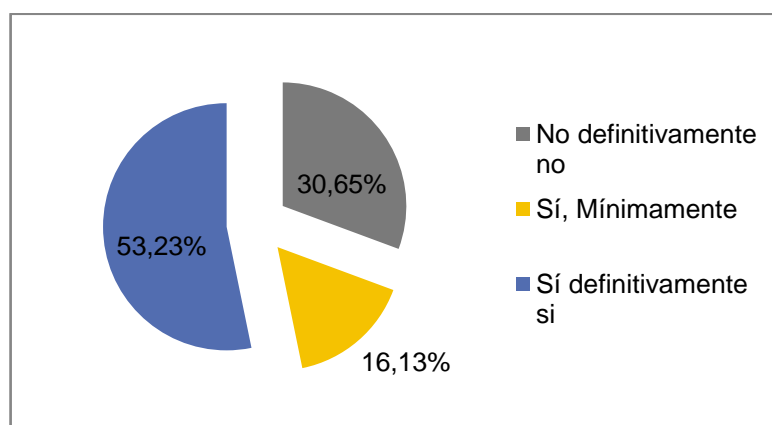
Tabla No. 7. Formación académica vs competencias laborales.

| Opciones de Respuesta | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa | Frecuencia relativa Absoluta |
|-----------------------|---------------------|---------------------|------------------------------|
| No definitivamente no | 19                  | 30,65%              | 30,65%                       |
| Sí, Mínimamente       | 10                  | 16,13%              | 46,77%                       |
| Sí definitivamente si | 33                  | 53,23%              | 100,00%                      |
| Total                 | 62                  | 100,00%             | 100,00%                      |

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Pintado Andreina, (2015)

Gráfico No. 4. Formación académica vs competencias laborales.



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Pintado Andreina, (2015)

### Interpretación

El 30.65% de los encuestados señalan que su formación académica no coadyuva a la realización de sus funciones y actividades dentro de la Institución, mientras que el 16.13% señala que su formación académica ha aportado de manera mínima a la realización de sus actividades, mientras que el 53.23% señala que definitivamente si sus formación profesional si aporta significativamente en el desempeño de sus labores.

## 5. ¿Conoce la filosofía organizacional de la Institución?

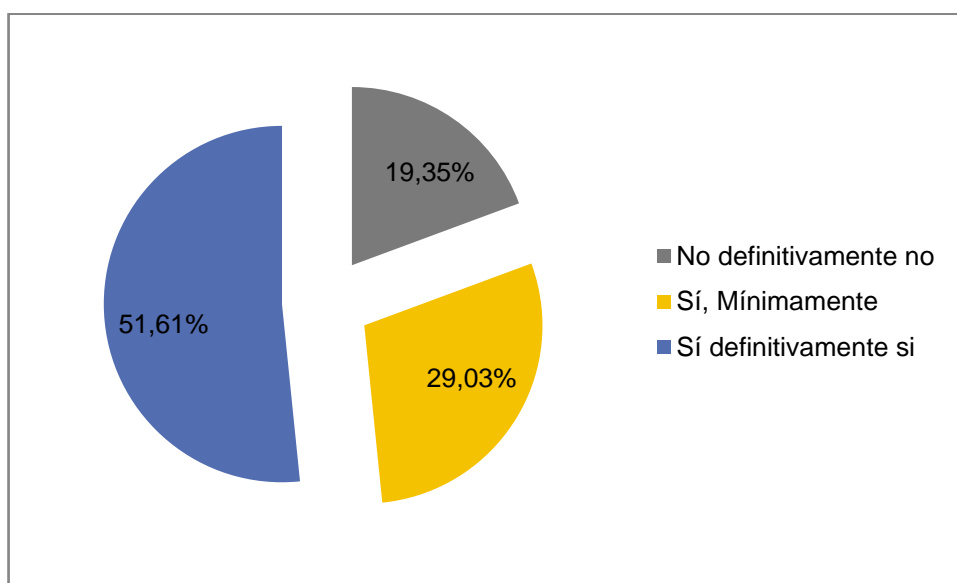
Tabla No. 8 Filosofía Organizacional.

| Opciones de Respuesta | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa | Frecuencia relativa Absoluta |
|-----------------------|---------------------|---------------------|------------------------------|
| No definitivamente no | 12                  | 19,35%              | 19,35%                       |
| Sí, Mínimamente       | 18                  | 29,03%              | 48,39%                       |
| Sí definitivamente si | 32                  | 51,61%              | 100,00%                      |
| <b>Total</b>          | <b>62</b>           | <b>100,00%</b>      | <b>100,00%</b>               |

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Pintado Andreina, (2015)

Gráfico No. 5 Filosofía Organizacional



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Pintado Andreina, (2015)

### Interpretación

El 19.35% de los encuestados señala no conocer la filosofía organizacional de la Institución, mientras que el 29.03% señala conocerlo de manera mínima, y sólo el 51.61% de los encuestados señalan que conocen la filosofía organizacional.

6. ¿En cuánto a las funciones que usted desempeña, considera usted que estás están acorde a su formación profesional?

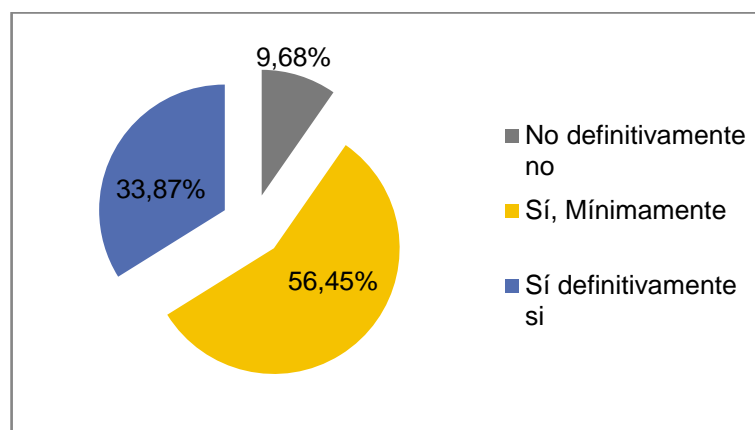
**Tabla No. 9 Funciones**

| Opciones de Respuesta | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa | Frecuencia relativa Absoluta |
|-----------------------|---------------------|---------------------|------------------------------|
| No definitivamente no | 6                   | 9,68%               | 9,68%                        |
| Sí, Mínimamente       | 35                  | 56,45%              | 66,13%                       |
| Sí definitivamente si | 21                  | 33,87%              | 100,00%                      |
| <b>Total</b>          | <b>62</b>           | <b>100,00%</b>      | <b>100,00%</b>               |

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Pintado Andreina, (2015)

**Gráfico No. 6 Funciones**



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Pintado Andreina, (2015)

### Interpretación

El 9.68% de los encuestados señalan que las actividades que realizan no se encuentran acorde con su perfil profesional, mientras que el 56.45% señala que su perfil profesional están acorde con las funciones que desempeña, y el 33.87% señala que las funciones y actividades están de acuerdo con su perfil profesional.

## 7. ¿Cuántos años de experiencia posee dentro de la Cooperativa?

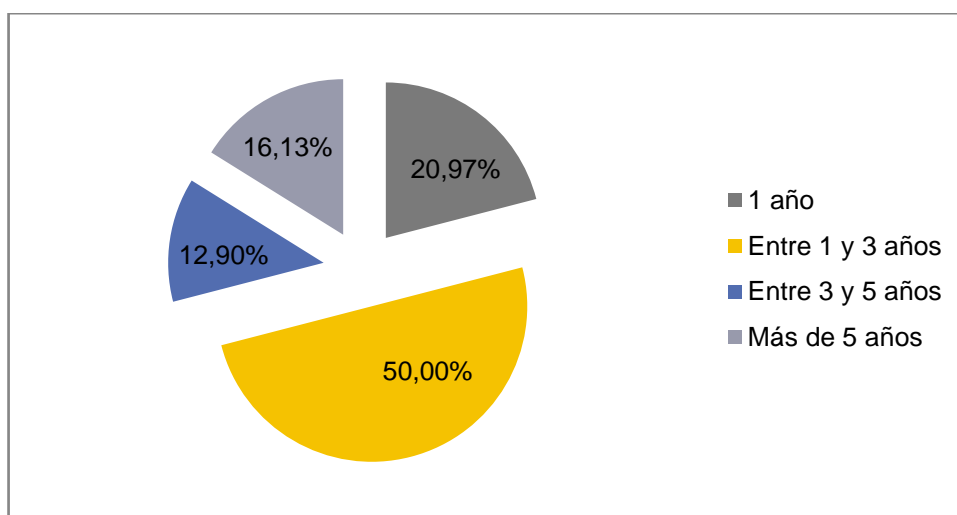
Tabla No. 10 Años de Experiencia

| Opciones de Respuesta | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa | Frecuencia relativa Absoluta |
|-----------------------|---------------------|---------------------|------------------------------|
| 1 año                 | 13                  | 20,97%              | 20,97%                       |
| Entre 1 y 3 años      | 31                  | 50,00%              | 70,97%                       |
| Entre 3 y 5 años      | 8                   | 12,90%              | 83,87%                       |
| Más de 5 años         | 10                  | 16,13%              | 100,00%                      |
| <b>Total</b>          | <b>62</b>           | <b>100,00%</b>      | <b>100%</b>                  |

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Pintado Andreina, (2015)

Gráfico No. 7 Años de Experiencia



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Pintado Andreina, (2015)

### Interpretación

El 20.97% de los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Limitada señalan que vienen laborando menos de un año en la institución, mientras que, el 50% señala que lleva laborando entre 1 y 3 años, el 28% señala que labora más de 3 años.



## 8. ¿Cuántos años se encuentra laborando en el puesto que está a su cargo?

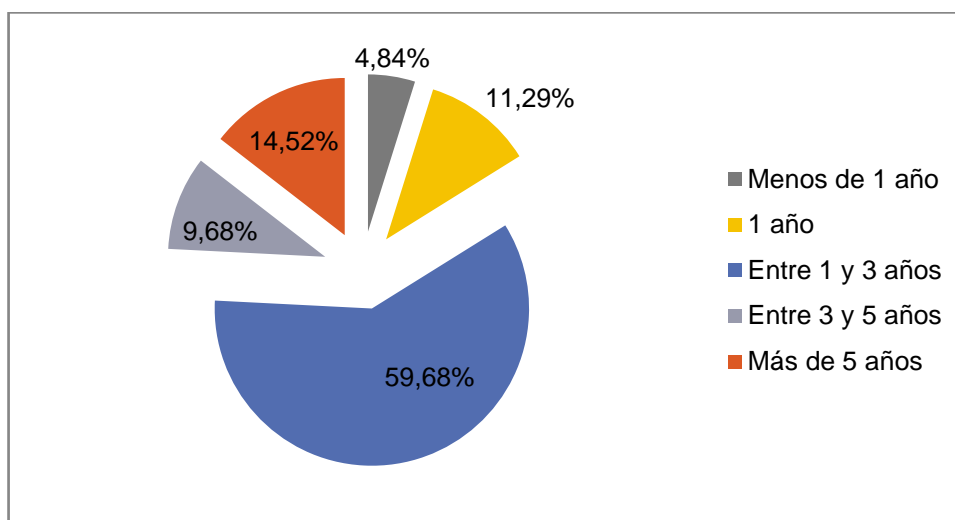
**Tabla No. 11 Años de Experiencia**

| Opciones de Respuesta | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa | Frecuencia relativa Absoluta |
|-----------------------|---------------------|---------------------|------------------------------|
| Menos de 1 año        | 3                   | 4,84%               | 4,84%                        |
| 1 año                 | 7                   | 11,29%              | 16,13%                       |
| Entre 1 y 3 años      | 37                  | 59,68%              | 75,81%                       |
| Entre 3 y 5 años      | 6                   | 9,68%               | 85,48%                       |
| Más de 5 años         | 9                   | 14,52%              | 100,00%                      |
| <b>Total</b>          | <b>62</b>           | <b>100,00%</b>      | <b>100%</b>                  |

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Pintado Andreina, (2015)

**Gráfico No.8 Años de Experiencia**



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Pintado Andreina, (2015)

### Interpretación

El 11.29% de los encuestados señalan que llevan laborando en el cargo que desempeñan menor a un año, mientras que el 60% señala que lleva laborando entre 1 y tres años, mientras que el 28.71% señala que lo hace más de 3 años.

9. ¿Conoce usted si la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo posee un organigrama estructural correctamente definido a través de un manual de organización y funciones actualizado y socializado?

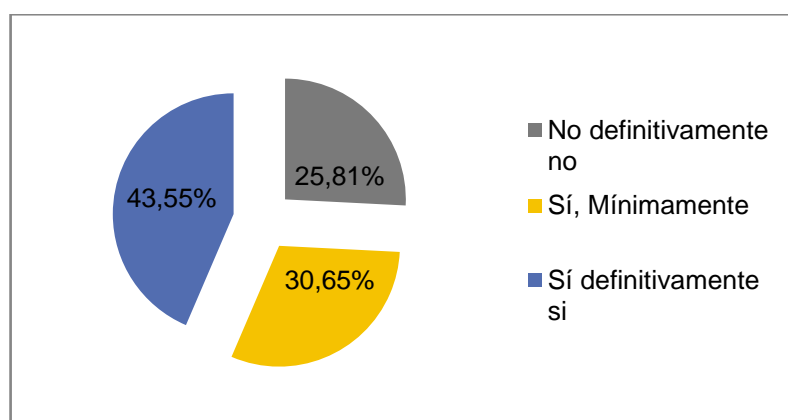
Tabla No.12 Manual de funciones actualizado y socializado

| Opciones de Respuesta | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa | Frecuencia relativa Absoluta |
|-----------------------|---------------------|---------------------|------------------------------|
| No definitivamente no | 16                  | 25,81%              | 25,81%                       |
| Sí, Mínimamente       | 19                  | 30,65%              | 56,5%                        |
| Sí definitivamente si | 27                  | 43,55%              | 100,0%                       |
| <b>Total</b>          | <b>62</b>           | <b>100,00%</b>      | <b>100%</b>                  |

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Pintado Andreina, (2015)

Gráfico No. 9 Manual de funciones actualizado y socializado



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Pintado Andreina, (2015)

### Interpretación

El 25.81% de los encuestados señalan que no conocen si la Cooperativa no conoce si en la Institución existe un manual de funciones actualizado ni socializado, el 30.65% lo hace de manera mínima y tan solo el 43.55% señala conocerlo de forma real y efectiva.

## 10. ¿Posee usted una copia del reglamento interno de la Institución?

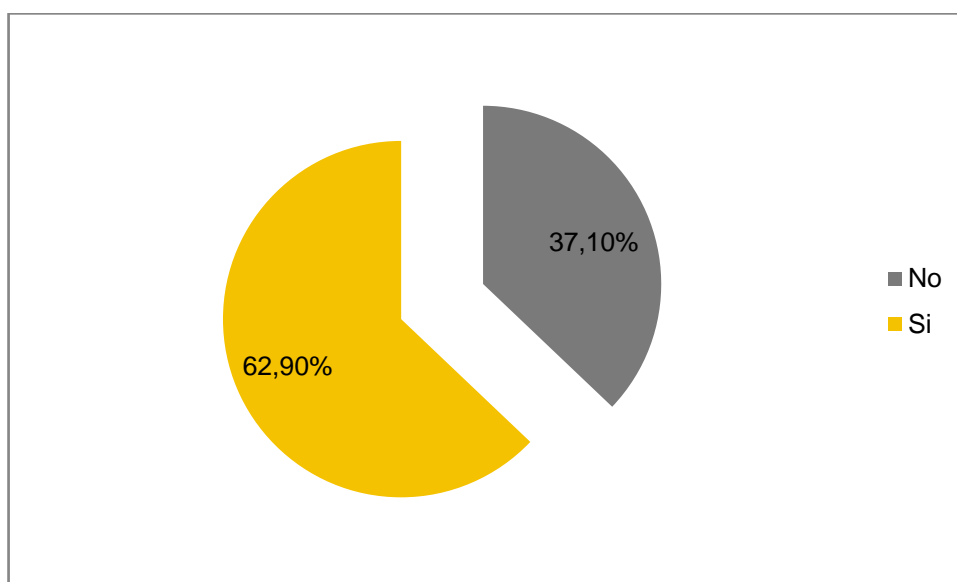
Tabla No. 13 Reglamento Interno

| Opciones de Respuesta | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa | Frecuencia relativa Absoluta |
|-----------------------|---------------------|---------------------|------------------------------|
| No                    | 23                  | 37,10%              | 37,10%                       |
| Si                    | 39                  | 62,90%              | 100,00%                      |
| <b>Total</b>          | <b>62</b>           | <b>100,00%</b>      | <b>100,00%</b>               |

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Pintado Andreina, (2015)

Gráfico No. 10 Reglamento Interno



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Pintado Andreina, (2015)

### Interpretación

El 37% de los encuestados señalan que no posee una copia del reglamento interno mientras que el 63% señala que si poseen una copia del reglamento interno.

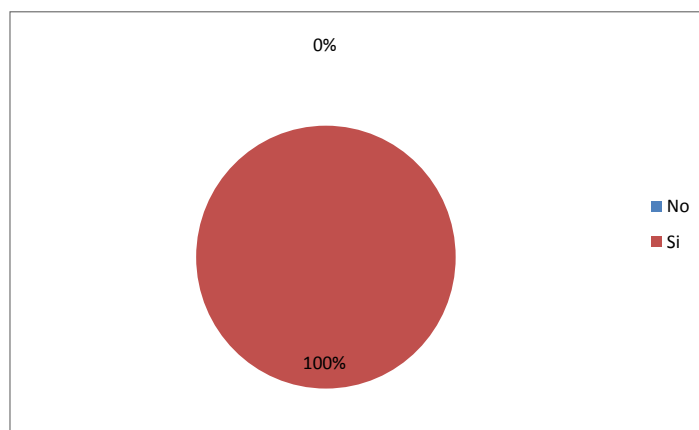
11. ¿Le han entregado el documento normativo que informa las normas, reglamentos y especificaciones de su sitio de trabajo?

Tabla No. 14 Documento normativo

| Opciones de Respuesta | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa | Frecuencia relativa Absoluta |
|-----------------------|---------------------|---------------------|------------------------------|
| No                    | 0                   | 0,00%               | 0,00%                        |
| Si                    | 62                  | 100,00%             | 100,00%                      |
| <b>Total</b>          | <b>62</b>           | <b>100,00%</b>      | <b>100,00%</b>               |

Fuente: Investigación Propia  
Elaborado por: Pintado Andreina, (2015)

Gráfico No. 11 Documento Normativo



Fuente: Investigación Propia  
Elaborado por: Pintado Andreina, (2015)

### Interpretación

El 100% de los encuestados señalan que si poseen un documentos informativo en el cuál se detalla sus funciones y el cómo hacer sus actividades.

**12. ¿Conoce usted si la Cooperativa cuenta con un manual de clasificación de puestos?**

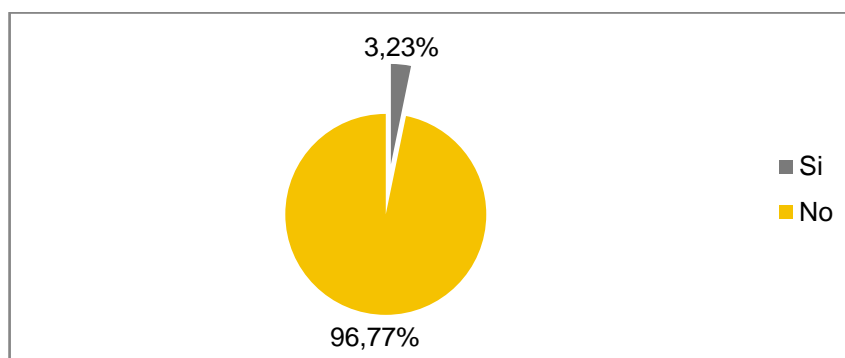
**Tabla No. 15 Manual de clasificación de Puestos**

| Opciones de Respuesta | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa | Frecuencia relativa Absoluta |
|-----------------------|---------------------|---------------------|------------------------------|
| <b>Si</b>             | <b>2</b>            | <b>3,23%</b>        | <b>3,23%</b>                 |
| <b>No</b>             | <b>60</b>           | <b>96,77%</b>       | <b>100,0%</b>                |
| <b>Total</b>          | <b>62</b>           | <b>100,00%</b>      | <b>100%</b>                  |

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Pintado Andreina, (2015)

**Gráfico No. 12 Manual de clasificación de Puestos**



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Pintado Andreina, (2015)

**Interpretación**

El 3.23% de los encuestados señala que si conoce qué la institución cuenta con un manual de clasificación y valuación de puestos, mientras que el 96.77% de los encuestados señalan no saber.

**13. ¿Con qué tipo de contrato laboral usted se encuentra trabajando en la Cooperativa?**

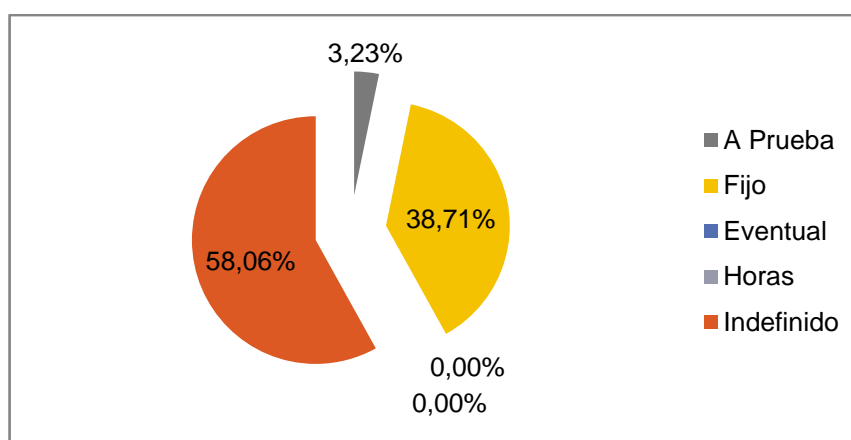
**Tabla No. 16 Tipo de Contrato Laboral**

| Opciones de Respuesta | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa | Frecuencia relativa Absoluta |
|-----------------------|---------------------|---------------------|------------------------------|
| A Prueba              | 2                   | 3,23%               | 3,23%                        |
| Fijo                  | 24                  | 38,71%              | 41,94%                       |
| Eventual              | 0                   | 0,00%               | 41,94%                       |
| Horas                 | 0                   | 0,00%               | 41,94%                       |
| Indefinido            | 36                  | 58,06%              | 100,00%                      |
| <b>Total</b>          | 62                  | 100,00%             | 100,00%                      |

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Pintado Andreina, (2015)

**Gráfico No. 13 Tipo de Contrato Laboral**



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Pintado Andreina, (2015)

**Interpretación**

El 3% del personal contratado por la COAC Chibuleo con un contrato a prueba, el 39% señala que su contrato es fijo y el 59% del personal señala que posee un tipo de contrato indefinido con la Institución.

14. ¿El ingreso que percibe por sus servicios cree es el adecuado a la labor que usted realiza o responde a un proceso técnico estructurado de valuación de puestos?

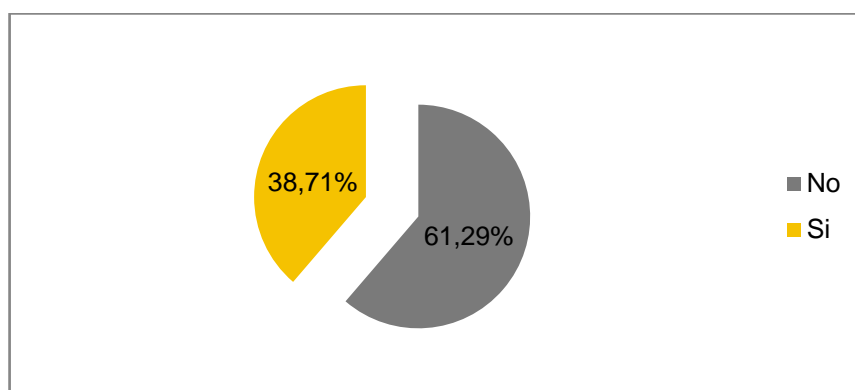
Tabla No. 17 Ingreso y evaluación de puestos

| Opciones de Respuesta | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa | Frecuencia relativa Absoluta |
|-----------------------|---------------------|---------------------|------------------------------|
| No                    | 38                  | 61,29%              | 61,29%                       |
| Si                    | 24                  | 38,71%              | 100,00%                      |
| <b>Total</b>          | <b>62</b>           | <b>100,00%</b>      | <b>100,00%</b>               |

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Pintado Andreina, (2015)

Gráfico No. 14 Ingreso y evaluación de puestos



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Pintado Andreina, (2015)

### Interpretación

El 61.29% de los encuestados señalan que su ingreso mensual por prestar sus servicios en la COAC Chibuleo no refleja en absoluto el ingreso que debería percibir por su trabajo, mientras que el 38.71% dice que si la remuneración es la adecuada.

### 15. ¿Usted fue sometido a un proceso de selección de personal?

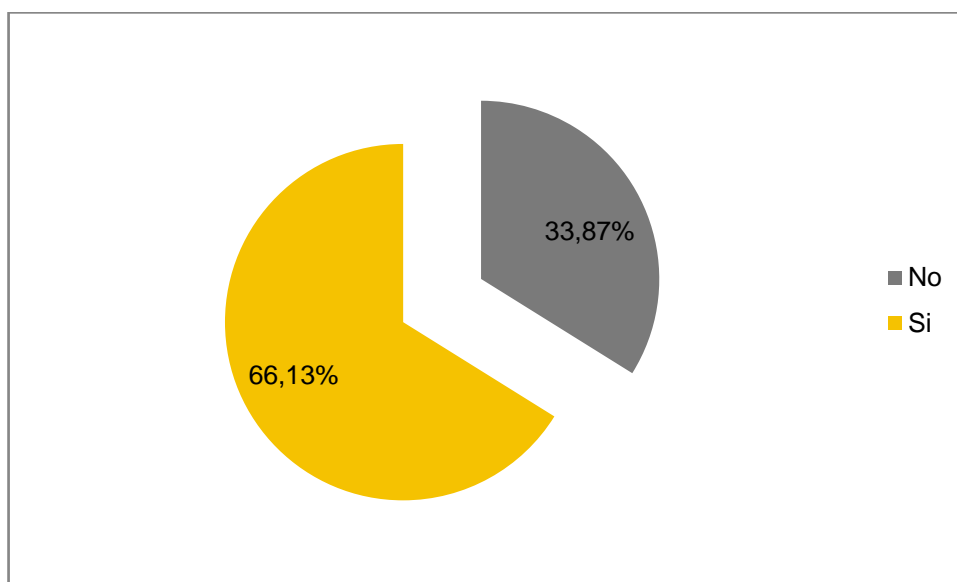
**Tabla No. 18 Proceso de selección**

| Opciones de Respuesta | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa | Frecuencia relativa Absoluta |
|-----------------------|---------------------|---------------------|------------------------------|
| No                    | 21                  | 33,87%              | 33,87%                       |
| Si                    | 41                  | 66,13%              | 100,00%                      |
| Total                 | 62                  | 100,00%             | 100,00%                      |

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Pintado Andreina, (2015)

**Gráfico No. 15 Proceso de selección**



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Pintado Andreina, (2015)

### Interpretación

El 33.87% de los encuestados señalan haber pasado o sometido por un proceso de selección para llegar a su puesto de trabajo, mientras que el 66.13% señala que no ha sido sometido a ningún proceso de selección de personal.



16. ¿Cuáles son entre otras las principales funciones que desempeña en su sitio de trabajo?

Tabla No. 19 Funciones y actividades

| Cargo                  | Actividades   |
|------------------------|---|
| <b>Gerente General</b> | <p>Cumplir y hacer cumplir la Ley, Estatuto, Reglamentos, normativa institucional y todas las disposiciones del Consejo de Administración y de la Subdirección de Cooperativas.</p> <p>2. Dirigir y controlar la administración general de la Cooperativa.</p> <p>3. Proponer políticas y estrategias anuales de trabajo en base a los objetivos institucionales.</p> <p>4. Formular, ejecutar y controlar el cumplimiento de los planes estratégicos y empresariales.</p> <p>5. Conocer permanentemente y realizar un seguimiento de cumplimiento de las estrategias, políticas, procesos.</p> |
|                        | <p>Asumir y tramitar la defensa de litigios que se proponen por parte de la Cooperativa o en contra de ella.</p>  |

|                          |   |
|--------------------------|---|
| <b>Asesoría Jurídica</b> | <p>Proporcionar modelos de contratos, minutas, actas, etc., así como recomendar las reformas legales a los mecanismos jurídicos, para un mejor respaldo de las actividades de la Institución.</p> <p>Llevar a término satisfactorio los litigios que mantenga la institución a fin de que no se lesione los intereses de la Cooperativa dentro de los canales legales y posibles.</p> <p>Establecer los mecanismos más adecuados para el control de las recuperaciones de cartera en demanda judicial o extrajudicial.</p> <p>Suscribir y legalizar los informes para préstamos hipotecarios y prendarios, así como los contratos, minutas y documentos legales en general.</p> |
| <b>Contador</b>          | <p>Diseñar y mantener un sistema contable confiable, garantizando una aplicación correcta de las NEC a fin de disponer de estados financieros de manera oportuna para la toma de</p>  |

|                               |   |
|-------------------------------|---|
|                               | <p>decisiones.</p> <p>Participar en la elaboración del Plan Estratégico, Operativo y en el presupuesto institucional.</p> <p>Responsabilizarse por la oportuna presentación de informes financieros y presupuestarios ante la Gerencia General y organismos de control.</p> <p>Conocer y comprender los riesgos inherentes a la estrategia del negocio.</p>   |
| <p><b>Jefe de Crédito</b></p> | <p>Velar por el cumplimiento de la reglamentación pertinente de su área.</p> <p>Responsabilizarse del cumplimiento de los presupuestos anuales de colocaciones.</p> <p>Integrar los Comités que por ley le compete.</p> <p>Participar en la elaboración del Plan Estratégico y Empresarial.</p> <p>Conocer y comprender los riesgos inherentes a la estrategia del negocio que asume el departamento crédito.</p> |

|                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| <p><b>Auxiliar de Crédito</b></p> | <p>Informar oportunamente al socio de todos los servicios financieros</p> <p>Receptar y revisar los documentos para sujetos de crédito (auxiliar)</p> <p>Ingresar los datos de créditos al sistema. (auxiliar)</p> <p>Recomendar la aprobación de las solicitudes, en base al análisis y calificación del sujeto de crédito y garante(s).</p> <p>Coordinar con el departamento Jurídico Legal las acciones de cobro judicial.</p> |
| <p><b>Jefe de Cajas</b></p>       | <p>Revisión de los movimientos, contables y transacciones diarias que se efectúen en caja.</p> <p>Realización del respectivo cuadro diario del efectivo y remesas que son entregados por los Recibidores Pagadores</p>  |
| <p><b>Recibidor Pagador</b></p>   | <p>. Custodiar y manejar los valores correspondientes de fondo de cambio y los que ingresan o egresan a la Cooperativa por depósitos, retiros,</p>  |

|                              |  |
|------------------------------|--|
|                              | <p>pagos de préstamos y varios.</p> <p>Elaboración de hoja de detalle de valores recibidos.</p> <p>Realización de la cuadratura diaria de valores en efectivo y remesas.</p>   |
| <b>Asesor de Inversiones</b> | <p>Cumplir con las metas de captaciones.</p> <p>Ofrecer servicios con proceso de entrega incorporado (certificado de depósito y demás servicios que se realicen con intervención del cliente.</p> <p>Elaborar cuadros diarios.</p> <p>Atender al público por emisiones, renovaciones o cancelaciones de certificados de depósito u otros productos que mantiene la Cooperativa.</p> <p>Receptar y coordinar con el área contable y operativa la atención oportuna a requerimientos varios de clientes.</p> |
| <b>Servicio al cliente</b>   | <p>Realizar cierres de cuenta, devolución y transferencia por cesión de aportes de socios de acuerdo a la</p>  |

|                               |   |
|-------------------------------|---|
|                               | <p>normativa vigente.</p> <p>Dar información sobre los servicios y productos de la Cooperativa</p> <p>Llevar un archivo de formularios de ingreso de Socios e informes.</p> <p>Realizar el trámite por perdidas, duplicados y cambios de libretas.</p> <p>Realizar todo cambio de datos personales que el socio solicite.</p> <p>Bloquear cuentas por pérdida.</p>  |
| <p><b>Jefe financiero</b></p> | <p>Responsable de la planificación, programación y control financiero y presupuestal de la Institución</p> <p>Miembro del Equipo Operativo, órgano de coordinación y toma de decisiones institucionales</p> <p>Orienta y supervisa a las áreas programáticas en los temas de manejo y control presupuestal de los proyectos.</p> <p>Identifica y define, conjuntamente con las áreas programáticas los indicadores de costo-efectividad de los proyectos administrados por la</p> |

|                          |  |
|--------------------------|--|
|                          | Institución  |
| <b>Auditor Interno</b>   | <p>Vigila el cumplimiento de las metas organizacionales.</p> <p>Controla las actividades de los socios internos.</p> <p>Controla el manejo eficiente del efectivo</p>  |
| <b>Jefe de sistemas</b>  | <p>Responsable de la planificación, programación y control de los sistemas operativos de la Institución</p> <p>Miembro del Equipo Operativo, órgano de coordinación y toma de decisiones institucionales</p> <p>Orienta y supervisa a las áreas programáticas en los temas de manejo y control presupuestal de los proyectos.</p> <p>Identifica y define, conjuntamente con las áreas programáticas los indicadores de costo-efectividad de los proyectos administrados por la Institución</p> |
| <b>Jefe de Marketing</b> | Responsable de la planificación, programación y control de los planes  |

|                                      |   |
|--------------------------------------|---|
|                                      | <p>de promoción y segmentación de mercados de la Institución</p> <p>Miembro del Equipo Operativo, órgano de coordinación y toma de decisiones institucionales</p> <p>Orienta y supervisa a las áreas programáticas en los temas de manejo y control presupuestal de los proyectos.</p> <p>Identifica y define, conjuntamente con las áreas programáticas los indicadores de costo-efectividad de los proyectos administrados por la Institución</p> |
| <p><b>Jefe de Talento Humano</b></p> | <p>Responsable de la planificación, programación y control de la gestión del talento humano dentro de la Institución, así como también del reclutamiento y enrolamiento de los mejores aspirantes a los puestos que la COAC necesita.</p> <p>Miembro del Equipo Operativo, órgano de coordinación y toma de decisiones institucionales</p>  |



|  |   |
|--|---|
|  | <p>Orienta y supervisa a las áreas programáticas en los temas de manejo y control presupuestal de los proyectos.</p> <p>Identifica y define, conjuntamente con las áreas programáticas los indicadores de costo-efectividad de los proyectos administrados por la Institución</p> |
|--|---|

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Pintado Andreina, (2015)

### **Interpretación**

Los Socios internos de la Institución conocen sus actividades y funciones dentro del cargo que ocupan.

## **g. DISCUSIÓN**

Una vez ejecutadas las técnicas de investigación aplicadas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda. De la ciudad de Ambato, como son la entrevista a la Jefe de Talento Humano, y las encuestas a los 62 empleados que laboran dentro de la Matriz, se procede a establecer lineamientos claros para la realización de las propuestas objetos de esta investigación con la finalidad de fidelizar y desarrollar a los empleados y dar de esta manera un aporte significativo para el logro de objetivos institucionales.

Con las propuestas que se presentan se intentara coadyuvar a la alta gerencia de la COAC dar una soluciones viables y oportunas a los problemas detectados dentro de la Institución, como la inexistencia de una guía que permita dar a conocer la descripciones de los puestos que cada empleado debe conocer, la carencia de una plan de reclutamiento de empleados para cubrir las vacantes que se generan dentro de la COAC.

## CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO LTDA.

### Logo

Gráfico No. 17 Logo Chibuleo.



Fuente: Página web: <http://www.chibuleo.com>

### Slogan

“Creemos en ti”.

### Misión

Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito que brinda oportunidades a nuestros socios y clientes en el sector de la economía popular y solidaria, a través de servicios financieros con enfoque de calidad, oportunidad y rentabilidad financiera y social, comprometidos con el desarrollo socioeconómico de nuestra zona de influencia.

### Visión

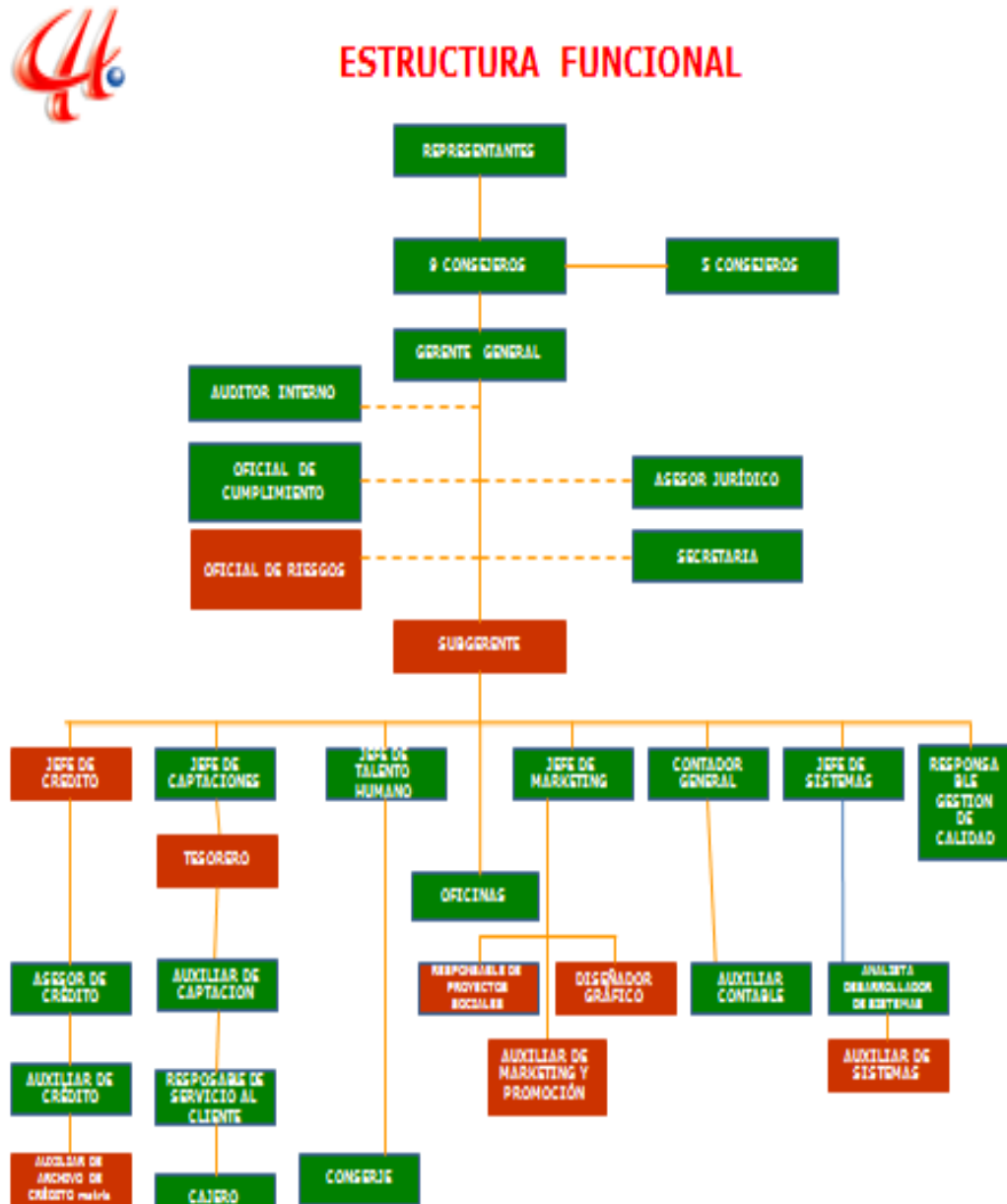
Al 2018 la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo consolidará su liderazgo siendo referente del sector cooperativo, con indicadores financieros y sociales de calidad, personal especializado y comprometido con el desarrollo socioeconómico de la población.

## Valores

Los principales Valores y Principios que rigen el accionar institucional son:

- Agilidad
- Honestidad
- Respeto
- Confianza
- Integración
- Creatividad
- Visión

Gráfica No. 23 Organigrama de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo LTDA.



Fuente: Investigación Propia  
 Elaborado por: Pintado Andreina, (2015)

### **Tamaño y Localización.**

La localización del proyecto se encuentra en las Instalaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda. En la ciudad de Ambato, además del tamaño del proyecto hace referencia a la parte administrativa y desarrollo de la COAC Chibuleo Ltda.

### **Localización**

El proyecto se concentra dentro de las finanzas populares en la Industria Micro financiera en una de las Instituciones financieras con mayor prestigio de la ciudad de Ambato, cómo es la COAC Chibuleo Institución financiera ubicada en el segmento dos debido a su volumen de activos y número de socios.

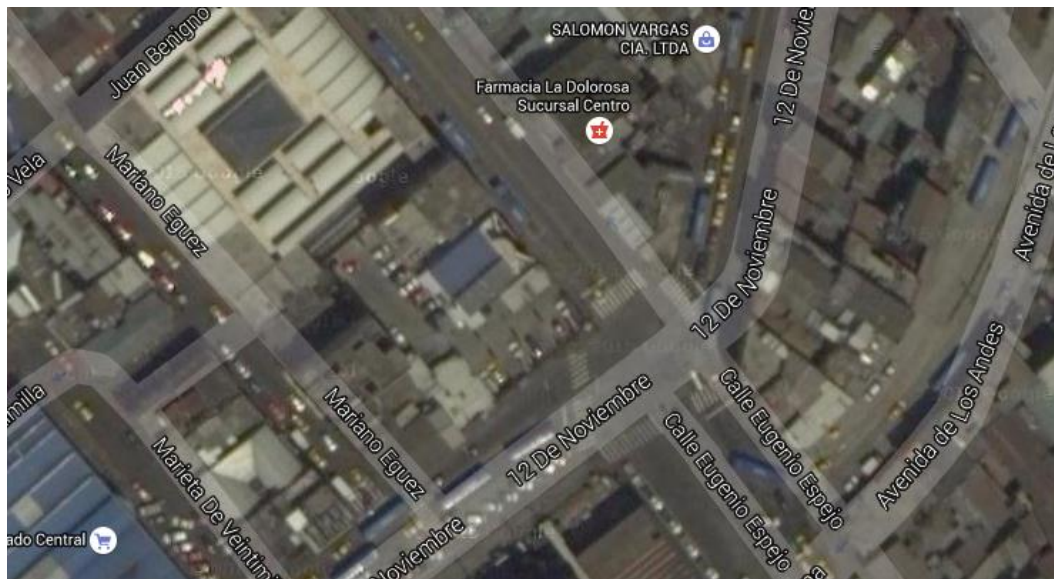
### **Macro Localización**

La Cooperativa de ahorro y crédito Chibuleo se encuentra ubicada en la Provincia de Tungurahua, Cantón Ambato en las Calle espejo entre 12 de Noviembre y Juan Benigno Vela, con agencias en:

- Ambato Mayorista
- Riobamba
- Salcedo
- Latacunga
- Machachi
- Quito

## Micro localización

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo se encuentra ubicada en la calle Eugenio Espejo entre la Av. 12 De Noviembre y Juan Benigno Vela



Fuente: <https://www.google.com.ec/maps/place/Ambato/@-1.2419808,-78.6252728,186m/data=!3m1!1e3!4m2!3m1!1s0x91d381a37fef551f:0x7a2dbc24d832161b>

*Valuación de puestos*



*Andreina Pintado*



## INTRODUCCIÓN

El manual de funciones puede ser definido como un instrumento técnico normativo, además de una herramienta de gestión que coadyuva a señalar, definir y delimitar las acciones, actividades y funciones de los diferentes puestos jerárquicos de la estructura orgánica de una empresa u organización.


### OBJETIVOS DEL MANUAL DE FUNCIONES:

- Dotar a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda. Matriz Ambato, de una herramienta de gestión del talento humano que coadyuve a mejorar el desempeño laboral con el fin de mejorar los lineamientos establecidos en la organización, y brindar una herramienta de apoyo a los funcionarios de la COAC para mejorar la productividad y elevar los niveles de eficiencia operacional.

Los objetivos primordiales para la realización del Manual de funciones son:


- Recabar la información suficiente y necesaria sobre cada una de las funciones y actividades de los empleados dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo.
- Evaluar la filosofía organizacional de la Institución, con la finalidad de encaminar el manual de funciones acorde con las necesidades de la organización, con la finalidad de alcanzar la visión organizacional.

- Clasificar e identificar cada una de las unidades jerárquicas dentro de la organización.
- Clasificar los puestos.

| MANUAL DE FUNCIONES  |                        |  |   |  |
|--|------------------------|--|---|--|
| DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO   |                        | RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS   |   | INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA   |
| <b>Código</b>  | 01                     | <b>INTERNAS</b>  | <b>EXTERNAS</b>                               | <b>NIVEL DE INSTRUCCIÓN</b>  |
| <b>Denominación</b>  | Gerente                | Todo el personal de la Cooperativa   | Funcionarios de los órganos de control "SEPS" | Superior o postgrado   |
| <b>Nivel</b>   | Directivo              |  | Socios  | <b>TÍTULO REQUERIDO</b>  |
| <b>Superior</b>  | -                      |  | Proveedores                                   | Ing. en Finanzas. Economista, o Administrador de Empresas                  |
| <b>Rol</b>   | Administrador          | <b>EXPERIENCIA LABORAL</b>   | <b>EDAD REQUERIDA</b>                         | <b>ÁREA DE CONOCIMIENTO</b>  |
| <b>Ámbito</b>  | Regional               | 3 años   | 28-50 años                                    | Manejo y gestión de recursos financieros, humanos, materiales entre otros. |
| <b>CONOCIMIENTOS</b>   |                        | <b>DESTREZAS Y HABILIDADES</b>   |   | <b>ACTITUDES</b>   |
| Manejo y gestión de proyectos  |                        | Conocimientos preliminares   |   | Iniciativa   |
| Riesgos financieros  |                        | Establecer líneas de comunicación.   |   | Liderazgo  |
| Proyectos de inversión   |                        | Disposición de integrar equipos multidisciplinarios de trabajo                     |   | Carisma  |
| Banca Privada  |                        | Planear, organizar y dirigir   |   | Capacidad de Respuesta   |
| Office Avanzado  |                        | Supervisar Proyectos.  |   | Integrador   |
| Manejo y gestión del talento humano  |                        |  |   | Trabajo en Equipo  |
| <b>MISIÓN</b>  |                        |  |   |  |
| Responsable jurídico de la Cooperativa, además de encargado de los proyectos de crecimiento e inversión de la misma. |                        |  |   |  |
| <b>CARACTERÍSTICAS DE CLASE</b>  |                        |  |   |  |
| <b>Esfuerzo Mental</b>   | <b>Esfuerzo Físico</b> | <b>Condiciones ambientales</b>   |   | <b>Riesgo laboral</b>  |


|  |      |         |      |
|--|------|---------|------|
| Alto   | Alto | Oficina | Alto |
| Bajo   | Bajo | Campo   | Bajo |
| <b>RESPONSABILIDADES</b>   |      |         |      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable jurídico y legal de la Institución</li> </ul>   |      |         |      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable del estado financiero de la Institución.</li> </ul>   |      |         |      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de los proyectos financieros, económicos y de inversión de cada una de las agencias de la Cooperativa.</li> </ul>   |      |         |      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable del logro de las metas y objetivos planificados en el plan Institucional.</li> </ul>  |      |         |      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable del desarrollo de estrategias de penetración de mercado.</li> </ul>   |      |         |      |
| <b>FUNCIONES</b>   |      |         |      |
| Proponer al Consejo de Administración, para su análisis y decisión, las políticas administrativas de la Cooperativa, los programas de desarrollo de mediano y corto plazo y los proyectos y presupuestos anuales.                |      |         |      |
| Organizar y dirigir la administración de la Cooperativa conforme a lo estipulado por la ley orgánica de Economía Popular y Solidaria, el Estatuto, los reglamentos internos y demás instrucciones del Consejo de Administración. |      |         |      |
| Dirigir, coordinar, vigilar y controlar al personal de la Cooperativa en la ejecución de las funciones administrativas y técnicas y en el desarrollo de los diferentes procesos y procedimientos internos.                       |      |         |      |
| Ordenar el pago de los gastos ordinarios de la entidad, girar y firmar los cheques y demás documentos, de acuerdo con las disposiciones aprobadas por el Consejo de Administración   |      |         |      |
| Presentar estudios y proyectos de orden económico que permitan el desarrollo y el crecimiento de la entidad  |      |         |      |
| Celebrar contratos en favor de la Cooperativa siempre y cuando los mismos se encuentren en los montos y cuantías fijados por el reglamento interno de la Institución y conocimiento del Consejo de Administración y Vigilancia.  |      |         |      |
| Informar mensualmente al Consejo de Administración y vigilancia sobre el estado económico y financiero de la Cooperativa y sobre el porcentaje de cumplimiento de planes y presupuestos y funcionamiento de los servicios        |      |         |      |
| Celebrar contratos u operaciones acordes al plan estratégico y de Inversión de la Institución.   |      |         |      |
| Y todas las de más funciones inherentes a su cargo.  |      |         |      |

Elaborado por: Pintado, A (2016)

| MANUAL DE FUNCIONES  |                        |   |                       |   |  |
|--|------------------------|---|-----------------------|---|--|
| DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO   |                        | RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS                                    |                       | INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA  |  |
| <b>Código</b>  | 02                     | <b>Internas</b>   | <b>Externas</b>       | <b>NIVEL DE INSTRUCCIÓN</b>   |  |
| <b>Denominación</b>  | Auditor Interno        | Todo el personal de la Cooperativa                                | Funcionarios SEPS     | Superior- posgrado  |  |
| <b>Nivel</b>   | Directivo              |   | Socios                | <b>TÍTULO REQUERIDO</b>   |  |
| <b>Superior</b>  | Gerente General        |   |                       | Auditoría   |  |
| <b>Rol</b>   | Directivo              | <b>EXPERIENCIA LABORAL</b>  | <b>EDAD REQUERIDA</b> | <b>ÁREA DE CONOCIMIENTO</b>   |  |
| <b>Ámbito</b>  | Regional               | 3 años  | 28 -33                | Control de los procesos internos referentes a la gestión interna del personal y el control de los recursos financieros de la Institución. |  |
| <b>CONOCIMIENTOS</b>   |                        | <b>DESTREZAS Y HABILIDADES</b>                                    |                       | <b>ACTITUDES</b>  |  |
| Control Interno  |                        | Capacidad de trabajo en Equipo.                                   |                       | Liderazgo   |  |
| Plan de Auditoría  |                        | Planear, organizar y dirigir el departamento de Auditoría Interna |                       | Motivación  |  |
| Gestión interno  |                        | Supervisar el trabajo del departamento de Auditoría interna       |                       | Carisma   |  |
|  |                        |   |                       | Capacidad de respuesta  |  |
|  |                        |   |                       | Integrador  |  |
|  |                        |   |                       | Empático  |  |
| <b>MISIÓN</b>  |                        |   |                       |   |  |
| Coadyuvar a la gerencia a cumplir los objetivos y metas implementadas en la filosofía organizacional, y el plan estratégico de la Institución.   |                        |   |                       |   |  |
| <b>CARACTERÍSTICAS DE CLASE</b>  |                        |   |                       |   |  |
| <b>Esfuerzo Mental</b>   | <b>Esfuerzo Físico</b> | <b>Condiciones ambientales</b>                                    |                       | <b>Riesgo laboral</b>   |  |
| Alto   | Alto                   | Oficina   |                       | Alto  |  |
| Bajo   | Bajo                   | Campo   |                       | Bajo  |  |
| <b>RESPONSABILIDADES</b>   |                        |   |                       |   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar las actividades del departamento de auditoría Interna</li> <li>• Velar por mantener la independencia del departamento de auditoría Interna</li> </ul> |                        |   |                       |   |  |


|  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar de las irregularidades encontradas dentro de la organización</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar por el cumplimiento de cada una de las funciones del departamento de auditoría interna.</li> </ul>  |
| <b>FUNCIONES</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar los procesos internos de la institución con la finalidad de mejorar y establecer procedimientos reales acordes a las necesidades institucionales.</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de la fiabilidad e integridad, confiabilidad de la información financiera ofrecida por gerencia, además de explicar las razones valederas de los métodos y procedimientos utilizados para identificar, medir, clasificar e informar sobre la misma.</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar las medidas de salvaguardar los activos de la institución y verificar la existencia de los mismos.</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar las actividades y funciones de los empleados con la finalidad de revisar si está o no cumpliendo con los objetivos propuestos para cada puesto de trabajo.</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar las operaciones financieras y los programas de inversión para verificar la coherencia entre ellos y los planes presentados por la gerencia</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar problemas que devengan de riesgo operacional y falencias de los sistemas de control interno que podrían ocasionar pérdidas financieras y económicas a la Institución.</li> </ul>  |

Elaborado por: Pintado, A (2016)

| MANUAL DE FUNCIONES   |  |         |                       |                              |
|---|--|---|-----------------------|------------------------------|
| DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO  |  | RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS  |                       | INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA |
| <b>Código</b>   | 03   | <b>Internas</b>   | <b>Externas</b>       | <b>NIVEL DE INSTRUCCIÓN</b>  |
| <b>Denominación</b>   | Subgerente Administrativo Financiero           | Todos los miembros de La Cooperativa  | Funcionarios SEPS     | Superior                     |
| <b>Nivel</b>  | Director                                       |   | Socios                | <b>TÍTULO REQUERIDO</b>      |
| <b>Superior</b>   | Gerente General                                |   |                       | Ing. en Finanzas.            |
| <b>Rol</b>  | Responsable del manejo de recursos financieros | <b>EXPERIENCIA LABORAL</b>  | <b>EDAD REQUERIDA</b> | <b>ÁREA DE CONOCIMIENTO</b>  |
| <b>Ámbito</b>   | Regional                                       | 3 años  | 28-40                 | Finanzas                     |
| <b>CONOCIMIENTOS</b>  |  | <b>DESTREZAS Y HABILIDADES</b>  |                       | <b>ACTITUDES</b>             |
| Plan Financiero   |  | Establecer mediante modelos econométricos, proyecciones de crecimiento                    |                       | Liderazgo                    |
| Plan Operativo  |  | Planificar financieramente la Organización  |                       | Integrador                   |
| Plan de desarrollo de inversiones   |  | Establecer estrategias de desarrollo de nuevos mercados                                   |                       | Trabajo en Equipo            |
| Visión estratégica  |  | Establecer alianzas estratégicas con organizaciones Internacionales u ONGS                |                       | Empático                     |
| Office avanzado   |  | Planificar. Los procesos de inversión, seguros y demás cosas inherentes a su organización |                       | Capacidad de respuesta       |
| Excel Avanzado  |  |   |                       |                              |
| <b>MISIÓN</b>   |  |   |                       |                              |
| Establecer estrategias y lineamientos de las finanzas organizacionales de la Cooperativa  |  |   |                       |                              |
| <b>CARACTERÍSTICAS DE CLASE</b>   |  |   |                       |                              |
| <b>Esfuerzo Mental</b>  | <b>Esfuerzo Físico</b>                         | <b>Condiciones ambientales</b>  |                       | <b>Riesgo laboral</b>        |
| Alto  | Alto   | Oficina   |                       | Alto                         |
| Bajo  | Bajo   | Campo   |                       | Bajo                         |
| <b>RESPONSABILIDADES</b>  |  |   |                       |                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Directo y absoluto de la administración financiera de la Cooperativa</li> <li>• Toma de decisiones del plan de Inversiones.</li> </ul> |  |   |                       |                              |

|   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuestos institucionales</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyecciones</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuestos y planes financieros</li> </ul>   |
|   |
| <b>FUNCIONES</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo las directrices de la gerencia general, el subgerente financiero dirigirá y liderará, los proyectos y propuestas que devienen del consejo de administración y gerencia, las políticas generales, estrategias, planes de acción y demás.</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar proyecciones de crecimiento.</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formular presupuestos acorde con las proyecciones de crecimiento</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer políticas financieras , acorde a la política social de la Cooperativa</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar el balance social de la Institución.</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar las operaciones de recaudo de ingresos y pagar a los proveedores de productos y servicios.</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer normas, procedimientos y políticas que coadyuven a apuntalar la estructura financiera de la Institución</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar y presentar oportunamente el análisis financiero y establecer recomendaciones a gerencia general para encaminar el logro de los objetivos organizacionales.</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar las estrategias y políticas que permitan fortalecer la función administrativa de la Cooperativa así como también la modernización y el cumplimiento de los estipulados de los entes de control, a través de políticas de comunicación horizontal, utilizando todos los recursos disponibles a su alcance, apoyándose en auditoría interna para su organización y control.</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuir con el desarrollo de un modelo de gestión de control interno, con la finalidad de precautelar los recursos de la Institución.</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar de manera eficiente y oportuna los informes financieros exigidos por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, gerencia general, consejos de Administración y Vigilancia, y finalmente a los socios de la Institución.</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las demás funciones que le sean exigidas por el reglamento de Economía Popular y Solidaria para el segmento 3 de la Cooperativas de Ahorro y Crédito.</li> </ul>   |


Elaborado por: Pintado, A (2016)

| MANUAL DE FUNCIONES  |   |  |   |   |
|--|---|--|---|---|
| DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO   |   | RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS   |   | INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA  |
| <b>Código</b>  | 04  | Internas   | Externas  | <b>NIVEL DE INSTRUCCIÓN</b>   |
| <b>Denominación</b>  | Subgerente de Negocios  | Todo el personal de la Cooperativa   | Funcionarios de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria | Superior  |
| <b>Nivel</b>   | Director  |  |   | <b>TÍTULO REQUERIDO</b>   |
| <b>Superior</b>  | Gerente General   |  |   | Ing. en finanzas, Economista Administrador, Ing en Marketing y negocios |
| <b>Rol</b>   | Responsable del establecimiento y desarrollo de nuevos mercados y de la expansión de la Cooperativa | <b>EXPERIENCIA LABORAL</b>   | <b>EDAD REQUERIDA</b>   | <b>ÁREA DE CONOCIMIENTO</b>   |
| <b>Ámbito</b>  | Regional  | 3 años   | 28-40   | Marketing y negocios  |
| CONOCIMIENTOS  |   | DESTREZAS Y HABILIDADES  |   | ACTITUDES   |
| Estudio de mercado   |   | Establecer tendencias de la demanda.   |   | Liderazgo   |
| Plan de Inversiones  |   | Establecer cadenas de valor de mercado   |   | Integrador  |
| Finanzas   |   | Administrar riesgos de inversiones   |   | Empático  |
| Marketing  |   | Plan de marketing online   |   | Capacidad de respuesta  |
| Presupuestos   |   | Plan financiero  |   | Empático  |
| <b>MISIÓN</b>  |   |  |   |   |
| Establecer estrategias para penetrar el mercado y tener mayor proporción del mercado de finanzas populares y solidarias. |   |  |   |   |
| <b>CARACTERÍSTICAS DE CLASE</b>  |   |  |   |   |
| <b>Esfuerzo físico</b>   | <b>Esfuerzo Físico</b>  | <b>Condiciones ambientales</b>   |   | <b>Riesgo laboral</b>   |
| Alto   | Alto  | Oficina  |   | Alto  |
| Bajo   | Bajo  | Campo  |   | Bajo  |
| <b>RESPONSABILIDADES</b>   |   |  |   |   |
| Aumentar la productividad del departamento que está a su cargo.  |   |  |   |   |
| Establecer redes de negociación en mercados objetivos de la Cooperativa  |   |  |   |   |




|  |
|--|
| Realizar continuas evaluaciones del grado de impacto de las estrategias de los planes de marketing                                   |
| Establecer los lineamientos del mercado, y los diferentes competidores existentes  |
| Realizar investigaciones de mercado  |
| Investigar condiciones del mercado.  |
| <b>FUNCIONES</b>   |
| Investigar el estado financiero de la cooperativa y establecer presupuestos para estudios de mercado.                                |
| Investigar las diferentes tendencias de mercado y la creciente competencia del mercado.  |
| Preparar un plan de negocios   |
| Mejorar el trabajo en equipo en red con otras Cooperativas e instituciones del sistema financiero nacional e internacional           |
| Fortalecer y aumentar el portafolio de clientes inversionistas, mejorando los procesos de atención al cliente.                       |
| Establecer y realizar un plan de crecimiento para expandir el mercado de acción de la cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda. |
| Desarrollar técnicas innovadoras y adoptar nuevas estrategias para mantener el ritmo con el mundo de los negocios de avance          |
| Establecer planes de acción y comunicación a través del uso de redes sociales.   |
| Establecer planes de marketing online.   |
| Asegurar el buen funcionamiento de todas las operaciones comerciales dentro de la organización.                                      |

Elaborado por: Pintado, A (2016)


| MANUAL DE FUNCIONES   |  |  |                       |                              |
|---|--|--|-----------------------|------------------------------|
| DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO  |  | RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS   |                       | INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA |
| <b>Código</b>   | 05   | <b>Internas</b>  | <b>Externas</b>       | <b>Nivel de Instrucción</b>  |
| <b>Denominación</b>   | Auditor Junior   | Todos los miembros de la Cooperativa   | Ninguna               | Superior                     |
| <b>Nivel</b>  | Operativo  |  |                       | <b>Título Requerido</b>      |
| <b>Superior</b>   | Auditor  |  |                       | Ing CPA                      |
| <b>Rol</b>  | Responsable de seguir las normas y procedimientos de auditoría | <b>EXPERIENCIA LABORAL</b>   | <b>EDAD REQUERIDA</b> | <b>ÁREA DE CONOCIMIENTO</b>  |
| <b>Ámbito</b>   | Matriz   | 2 años   | 25-30                 | Contabilidad y Auditoría     |
| CONOCIMIENTOS   |  | DESTREZAS Y HABILIDADES  |                       | ACTITUDES                    |
| Programas y planes de Auditoría   |  | Establecer planes de Auditoría   |                       | Empático                     |
| Normas y técnicas de entrega de información contable  |  | Conocer las norma internacional de información financiera NIF                      |                       | Capacidad de respuesta       |
| Ejecución de planes de Auditoría  |  | Establecer programas de ejecución de auditoría                                     |                       | Trabajo bajo presión         |
| Elaborar papeles de Trabajo   |  | Capacidad de redacción y entrega de informes.                                      |                       | Desarrollador                |
| Informes de control interno   |  |  |                       | Propositivo                  |
|   |  |  |                       | Integrador                   |
| MISIÓN  |  |  |                       |                              |
| Realizar las prácticas de auditoría planificadas por el Auditor Senior de la Cooperativa  |  |  |                       |                              |
| CARACTERÍSTICAS DE CLASE  |  |  |                       |                              |
| <b>Esfuerzo Mental</b>  | <b>Esfuerzo Físico</b>   | <b>Condiciones ambientales</b>   |                       | <b>Riesgo laboral</b>        |
| Alto  | Alto   | Oficina  |                       | Alto                         |
| Bajo  | Bajo   | Campo  |                       | Bajo                         |
| RESPONSABILIDADES   |  |  |                       |                              |
| Cumplir el plan de seguimiento de Auditoría dado por el auditor Senior de la Cooperativa  |  |  |                       |                              |
| Aplicar Objetivamente los principios y técnicas de auditoría  |  |  |                       |                              |
| Minimizar el riesgo operacional que se genera por el incumplimiento de normativas internas de la Cooperativa, legales y los señalados por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria , a través de auditorías financieras y de gestión.  |  |  |                       |                              |
| FUNCIONES   |  |  |                       |                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar auditorías en aras del cumplimiento del plan anual de auditoría</li> <li>Llevar a cabo las auditorías que los consejos de administración y vigilancia encomienden</li> <li>Efectuar el seguimiento y la implementación de las recomendaciones que devengan de la investigación realizada.</li> <li>Realizar los programas de auditoría que sean al encomendadas por gerencia</li> </ul> |  |  |                       |                              |

Elaborado por: Pintado, A (2016)


| MANUAL DE FUNCIONES  |   |  |                                     |                              |
|--|---|--|-------------------------------------|------------------------------|
| DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO   |   | RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS   |                                     | INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA |
| <b>Código</b>  | 06  | <b>Internas</b>  | <b>Externas</b>                     | <b>Nivel de Instrucción</b>  |
| <b>Denominación</b>  | Jefe de talento Humano  | Todos los miembros de la Cooperativa.  | Ministerios de relaciones Laborales | Superior                     |
| <b>Nivel</b>   | Operativo   |  |                                     | <b>Título Requerido</b>      |
| <b>Superior</b>  | Gerente General   |  |                                     | Psicólogo Industrial         |
| <b>Rol</b>   | Responsable de los procesos de reclutamiento, desvinculación de personal, así como también de los planes de capacitación y desarrollo necesarios , y que se contemplan en los objetivos de la Cooperativa | <b>EXPERIENCIA LABORAL</b>   | <b>EDAD REQUERIDA</b>               | <b>ÁREA DE CONOCIMIENTO</b>  |
| <b>Ámbito</b>  | Regional  |  |                                     |                              |
| CONOCIMIENTOS  |   | DESTREZAS Y HABILIDADES  |                                     | ACTITUDES                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Principios de Psicología</li> </ul>   |   | Capacidad de autoanálisis  |                                     | Integrador                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Manejo y gestión de recursos humanos</li> </ul>   |   | Capacidad de mando   |                                     | Don de mando                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimiento de la ley orgánica de justicia laboral y reconocimiento del trabajo en el Hogar</li> </ul> |   | Juicio práctico  |                                     | Honestidad                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimiento de técnicas de comunicación</li> </ul>   |   | Capacidad de dirigir motivar y controlar   |                                     | Lealtad a la Cooperativa     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Cultura general</li> </ul>  |   |  |                                     | Observador y dinámico        |
| <b>MISIÓN</b>  |   |  |                                     |                              |
| Planificar y organizar al talento humano que labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda.                                       |   |  |                                     |                              |
| <b>CARACTERÍSTICAS DE CLASE</b>  |   |  |                                     |                              |
| <b>Esfuerzo Mental</b>   | <b>Esfuerzo Físico</b>  | <b>Condiciones ambientales</b>   | <b>Riesgo laboral</b>               |                              |
| Alto   | Alto  | Campo  | Alto                                |                              |
| Bajo   | Bajo  | Oficina  | Bajo                                |                              |

| <b>RESPONSABILIDADES</b>  |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• De los planes de acción de reclutamiento de personal.</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• De las acciones de desvinculación del personal, las mismas que deben estar acorde a la ley que rige la Nación.</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poner en práctica las políticas institucionales de reclutamiento y desvinculación del personal.</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conducir los procesos de selección de nuevos talentos.</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar y programar cada uno de los planes de capacitación necesarios para contribuir al fortalecimiento de la gestión de cada una de las unidades operativas de la Cooperativa</li> </ul>        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entregar informes permanentes y continuos a gerencia.</li> </ul>   |
| <b>FUNCIONES</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar los contratos de trabajo al personal activo de la Cooperativa respetando la modalidad de contratación vigente en la ley.</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar y controlar el proceso de desvinculación del personal, ya sea por despido intempestivo, retiro voluntario u otra circunstancia para dar cumplimiento al plan de indemnizaciones</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar, y coordinar el plan de capacitación del talento humano de la Cooperativa.</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar, cada área operativa de la Cooperativa, con la finalidad de conocer la existencia de falencias.</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesorar y participar en la formulación de políticas institucionales referentes a la gestión del talento humano.</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con las normas establecidas en la ley acerca de las normas y procedimientos de seguridad ocupacional.</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar y controlar los procesos de actualización de los manuales referentes a la gestión y manejo del talento humano dentro de la Cooperativa.</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar los planes de comunicación acerca de las políticas de seguridad ocupacional y velar por que ellas se cumplan en su totalidad</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer los perfiles profesionales necesarios para los procesos de reclutamiento de nuevos talentos.</li> </ul>   |


Elaborado por: Pintado, A (2016)

| MANUAL DE FUNCIONES   |  |  |                       |                              |
|---|--|--|-----------------------|------------------------------|
| DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO  |  | RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS   |                       | INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA |
| <b>Código</b>   | 07   | <b>Internos</b>  | <b>Externos</b>       | <b>Nivel de Instrucción</b>  |
| <b>Denominación</b>   | Jefe de atención al Cliente  | Todos los miembros de la Cooperativa   | Socios y clientes.    | Superior                     |
| <b>Nivel</b>  | Operativo  |  |                       | <b>Título Requerido</b>      |
| <b>Superior</b>   | Gerente general  |  |                       | Marketing y negocios         |
| <b>Rol</b>  | Responsable de los procesos de atención de los socios en los objetivos de la Cooperativa | <b>EXPERIENCIA LABORAL</b>   | <b>EDAD REQUERIDA</b> | <b>ÁREA DE CONOCIMIENTO</b>  |
| <b>Ámbito</b>   | Matriz   | 2 años   | 25-30                 |                              |
| CONOCIMIENTOS   |  | DESTREZAS Y HABILIDADES  |                       | ACTITUDES                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Relaciones humanas</li> </ul>  |  | Manejo de conflictos con empatía   |                       | Empático                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Manejo y Gestión de Conflictos</li> </ul>  |  | Orientador al diálogo  |                       | Orientador                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Office Avanzado</li> </ul>   |  |  |                       | Capacidad de respuesta       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Manejo de redes sociales</li> </ul>  |  |  |                       | Observador                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>  |  |  |                       | Dinámico                     |
| MISIÓN  |  |  |                       |                              |
| Será el encargado de dar respuesta a todas las necesidades de los clientes.   |  |  |                       |                              |
| CARACTERÍSTICAS DE CLASE  |  |  |                       |                              |
| <b>Esfuerzo Mental</b>  | <b>Esfuerzo Físico</b>   | <b>Condiciones ambientales</b>   |                       | <b>Riesgo laboral</b>        |
| Alto  | Alto   | Campo  |                       | Alto                         |
| Bajo  | Bajo   | Oficina  |                       | Bajo                         |
| RESPONSABILIDADES   |  |  |                       |                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable de preparar reportes de gestión</li> </ul>   |  |  |                       |                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable de dar respuesta a cada uno de los requerimientos y reclamos de los socios de la Cooperativa.</li> </ul>   |  |  |                       |                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable de velar por el cumplimiento de las políticas institucionales referentes a la atención a los socios.</li> </ul>                                    |  |  |                       |                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable de analizar todos los reclamos reportados por los socios o sus asistentes.</li> </ul>  |  |  |                       |                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable del análisis de las diferentes encuestas de satisfacción de los socios por los servicios prestados.</li> </ul>                                     |  |  |                       |                              |
|   |  |  |                       |                              |
| FUNCIONES   |  |  |                       |                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Planificar, coordinar y gestionar sistemas de medición y reporte de grados de satisfacción de clientes y socios por servicios prestados por la COAC</li> </ul> |  |  |                       |                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Medir el grado de satisfacción de los socios a través de la aplicación de diferentes técnicas de observación.</li> </ul>                                       |  |  |                       |                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinar los procesos de mediación entre los socios no satisfechos por los servicios prestados por los empleados</li> </ul>                                   |  |  |                       |                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Llamar a los socios y clientes que se encuentran molestos, por servicios mal brindados</li> </ul>  |  |  |                       |                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinar junto al jefe de talento humano el plan de capacitación de los empleados de la Cooperativa.</li> </ul>   |  |  |                       |                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Estructurar y definir la base de datos de los socios de la Cooperativa.</li> </ul>   |  |  |                       |                              |

Elaborado por: Pintado, A (2016)

| MANUAL DE FUNCIONES  |   |  |                       |                                |
|--|---|--|-----------------------|--------------------------------|
| DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO   |   | RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS   |                       | INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA   |
| <b>Código</b>  | 08  | <b>Internas</b>  | <b>Externas</b>       | <b>Nivel de Instrucción</b>    |
| <b>Denominación</b>  | Jefe de captaciones                                       | Todos los miembros de la Cooperativa   | Clientes y socios     | Superior                       |
| <b>Nivel</b>   | Operativo   |  |                       | <b>Título Requerido</b>        |
| <b>Superior</b>  | Gerente General   |  |                       | Ing en Finanzas O Economista   |
| <b>Rol</b>   | Responsable de los procesos de captaciones de inversiones | <b>EXPERIENCIA LABORAL</b>   | <b>EDAD REQUERIDA</b> | <b>ÁREA DE CONOCIMIENTO</b>    |
| <b>Ámbito</b>  | Matriz  | 2 años   | 28-33 años            | Finanzas                       |
| CONOCIMIENTOS  |   | DESTREZAS Y HABILIDADES  |                       | ACTITUDES                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Programas y presupuestos anuales</li> </ul>   |   | Mentalidad de servicio   |                       | Integrador                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestionar y manejo de inversiones</li> </ul>  |   | Empático trabaja con personas  |                       | Manejo y gestión de conflictos |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Relaciones humanas</li> </ul>   |   | Afinidad con la Cooperativa  |                       | Empático                       |
|  |   |  |                       | Capacidad de respuesta         |
|  |   |  |                       | Observador                     |
|  |   |  |                       | Dinámico                       |
| MISIÓN   |   |  |                       |                                |
| Encargado de captar inversiones de clientes y mercados financieros   |   |  |                       |                                |
| CARACTERÍSTICAS DE CLASE   |   |  |                       |                                |
| <b>Esfuerzo Mental</b>   | <b>Esfuerzo Físico</b>                                    | <b>Condiciones ambientales</b>   |                       | <b>Riesgo laboral</b>          |
| Alto   | Alto  | Campo  |                       | Alto                           |
| Bajo   | Bajo  | Oficina  |                       | Bajo                           |
| RESPONSABILIDADES  |   |  |                       |                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Responsable de realizar el plan de captaciones.</b></li> </ul>   |   |  |                       |                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable de cumplir con las metas establecidas para el cargo.</li> </ul>   |   |  |                       |                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Manejo de información confidencial</b></li> </ul>  |   |  |                       |                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión Económica.</li> </ul>   |   |  |                       |                                |
| FUNCIONES  |   |  |                       |                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Controlar y asegurar la meta de captación de inversiones a través de los canales asignados para realizarlos.</li> </ul> |   |  |                       |                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Asegurar que el equipo de captación está debidamente capacitado.</li> </ul>   |   |  |                       |                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar nichos de mercados base</li> </ul>  |   |  |                       |                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar las proyecciones de captaciones</li> </ul>   |   |  |                       |                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Presentar a gerencia el plan bimensual de captaciones que incluya listado de clientes potenciales.</li> </ul>           |   |  |                       |                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Cumplir las metas establecidas por el gerente general.</li> </ul>   |   |  |                       |                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar entrevistas con miembros de las fuerzas armadas, y personal civil.</li> </ul>                                  |   |  |                       |                                |


Elaborado por: Pintado, A (2016)

| MANUAL DE FUNCIONES  |   |  |                                      |                              |
|--|---|--|--------------------------------------|------------------------------|
| DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO   |   | RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS   |                                      | INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA |
| <b>Código</b>  | 08  | <b>Internas</b>  | <b>Externas</b>                      | Nivel de Instrucción         |
| <b>Denominación</b>  | Jefe de crédito   | Todos los miembros de la Cooperativa   | Clientes y socios de la Institución. | Superior                     |
| <b>Nivel</b>   | Operativo   |  |                                      | <b>Título Requerido</b>      |
| <b>Superior</b>  | Gerente General   |  |                                      | Ing en finanzas o economista |
| <b>Rol</b>   | Responsable de las operaciones de crédito de la Cooperativa de ahorro y crédito | <b>EXPERIENCIA LABORAL</b>   | <b>EDAD REQUERIDA</b>                | <b>ÁREA DE CONOCIMIENTO</b>  |
| <b>Ámbito</b>  | Matriz  | 3 Años   | 28 años                              | Finanzas                     |
| CONOCIMIENTOS  |   | DESTREZAS Y HABILIDADES  |                                      | ACTITUDES                    |
| Finanzas corporativas  |   | Manejo y gestión del riesgo  |                                      | Liderazgo                    |
| Planificación operativa  |   | Calidad y atención a los socios  |                                      | Honestidad                   |
| Conocimientos de normas y procedimientos jurídicos.  |   | Manejo y gestión de morosidad  |                                      | Capacidad de respuesta       |
| Conocimiento de riesgo financiero  |   |  |                                      | Empatía                      |
|  |   |  |                                      | Motivador                    |
| MISIÓN   |   |  |                                      |                              |
| Verificar, analizar y recomendar las operaciones de crédito, de acuerdo con las políticas internas de la Cooperativa.  |   |  |                                      |                              |
| CARACTERÍSTICAS DE CLASE   |   |  |                                      |                              |
| <b>Esfuerzo Mental</b>   | <b>Esfuerzo Físico</b>  | <b>Condiciones ambientales</b>   |                                      | <b>Riesgo laboral</b>        |
| Alto   | Alto  | Campo  |                                      | Alto                         |
| Bajo   | Bajo  | Oficina  |                                      | Bajo                         |
| RESPONSABILIDADES  |   |  |                                      |                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable del departamento de créditos y cobranzas</li> <li>Responsable de entregar informes mensuales a gerencia de cartera colocada, cartera vencida y cartera en mora</li> <li>Responsable de controlar al personal a su cargo</li> <li>Responsable de las operaciones de crédito de consumo y microcrédito, que son los segmentos de trabajo</li> <li>Responsable de informes de operaciones de crédito vinculadas.</li> <li>Responsable de depurar la cartera de socios</li> </ul> |   |  |                                      |                              |

| FUNCIONES   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar las operaciones de cobranza</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar solicitudes de crédito según políticas y reglamento de crédito vigentes, Aprobar o negar operaciones dentro de su rango permitido</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar del comité de crédito para evaluar y recomendar la aprobación o negación de solicitudes de operaciones crédito</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar y establecer políticas de recuperación de créditos con los Jefes de Agencias, el control de la morosidad de los deudores, según las leyes vigentes y según normas del Reglamento de Crédito vigente</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar informes de cartera a gerencia y los demás consejos de Administración y Vigilancia.</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar las operaciones de crédito de consumo y microcrédito desde su oficina en la matriz.</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar acciones contra los deudores que han incurrido en mora con la ayuda del abogado de planta</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar informes y notificaciones acerca de créditos vinculados</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar los informes acerca de la distribución de la cartera y cómo ha sido colocada.</li> </ul>  |


Elaborado por: Pintado, A (2016)



| MANUAL DE FUNCIONES   |   |  |                         |                                       |
|---|---|--|-------------------------|---------------------------------------|
| DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO  |   | RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS   |                         | INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA          |
| <b>Código</b>   | 09  | <b>INTERNAS</b>  | <b>EXTERNAS</b>         | <b>Nivel de Instrucción</b>           |
| <b>Denominación</b>   | Jefe de Riesgos   | Todos los miembros de la institución   | Funcionarios de la SEPS | Postgrado                             |
| <b>Nivel</b>  | Operativo   |  |                         | <b>Título Requerido</b>               |
| <b>Superior</b>   | Gerente general   |  |                         | Msc en gestión de riesgos financieros |
| <b>Rol</b>  | Responsable del manejo y gestión de riesgos financieros | <b>EXPERIENCIA LABORAL</b>   | <b>EDAD REQUERIDA</b>   | <b>ÁREA DE CONOCIMIENTO</b>           |
| <b>Ámbito</b>   | Regional  | 5 años   | 30-35 años              | Finanzas                              |
| CONOCIMIENTOS   |   | DESTREZAS Y HABILIDADES  |                         | ACTITUDES                             |
| Riesgo de mercado   |   | Conocimiento de probabilidades   |                         | Proactivo                             |
| Riesgo legal  |   | Manejo y gestión de riesgos  |                         | Desarrollador                         |
| Riesgo de crédito   |   |  |                         | Observador                            |
| Riesgo Operacional  |   |  |                         | Dinámico                              |
| Riesgo de liquidez  |   |  |                         | Líder                                 |
| Riesgo estratégico  |   |  |                         | Carismático                           |
| MISIÓN  |   |  |                         |                                       |
| Apoyar a las unidades organizacionales jerárquicas de la Cooperativa para el manejo de gestión integral de riesgos financieros, con la finalidad de coadyuvar al logro de los objetivos estratégicos de la Cooperativa.   |   |  |                         |                                       |
| CARACTERÍSTICAS DE CLASE  |   |  |                         |                                       |
| <b>Esfuerzo Mental</b>  | <b>Esfuerzo Físico</b>                                  | <b>Condiciones ambientales</b>   |                         | <b>Riesgo laboral</b>                 |
| Alto  | Alto  | Campo  |                         | Alto                                  |
| Bajo  | Bajo  | Oficina  |                         | Bajo                                  |
| RESPONSABILIDADES   |   |  |                         |                                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable de la planeación del manejo y gestión integral de riesgos.</li> <li>Responsable de envío de informes de riesgo a los consejos de vigilancia y consejo de administración.</li> <li>Responsable de alinear las políticas preventivas y correctivas de riesgos financieros.</li> <li>Responsable de promover metodologías de manejo y gestión integral de riesgos financieros.</li> <li>Responsable de establecer canales de comunicación, con la finalidad de dar a conocer la cultura de gestión de riesgos a todo el personal que labora en la Cooperativa.</li> </ul> |   |  |                         |                                       |


|  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de presentar propuestas de mejoras a los procesos de manejo y gestión de riesgos financieros.</li> </ul>  |
| <b>FUNCIONES</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar en la elaboración del plan estratégico de la Institución</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar informes de medición de riesgos financieros en las áreas de crédito y liquidez</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer planes de medición de riesgos a través del uso de técnicas estadísticas y el uso de probabilidades</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar por la eficiente gestión integral de riesgos, continuidad de negocios, promoviendo planes de acción que se integren a las políticas de tratamiento de los riesgos de la Cooperativa, con los niveles de tolerancia y aceptación al riesgo.</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alinear las políticas de manejo y gestión de riesgos financieros, a los planes de negociación de la Cooperativa.</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar a gerencia oportunamente acerca del manejo y gestión de los riesgos financieros, para la toma de decisiones.</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuantificar los riesgos de crédito de las carteras de los segmentos de acción donde labora la Cooperativa.</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar el presupuesto asignado por gerencia. Y promover sistemas de control</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar por el cumplimiento del código de ética.</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar los indicadores de riesgos y correlacionar con los indicadores de rentabilidad para medir el grado de impacto del riesgo sobre la rentabilidad.</li> </ul>   |

Elaborado por: Pintado, A (2016)

| MANUAL DE FUNCIONES   |  |  |                       |                              |
|---|--|--|-----------------------|------------------------------|
| DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO  |  | RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS   |                       | INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA |
| <b>Código</b>   | 10   | <b>INTERNAS</b>  | <b>EXTERNAS</b>       | <b>Nivel de Instrucción</b>  |
| <b>Denominación</b>   | Supervisor de cajas  | Todos los miembros de la Cooperativa   | Ninguno               | Superior                     |
| <b>Nivel</b>  | Operativo  |  |                       | <b>Título Requerido</b>      |
| <b>Superior</b>   | Jefe de riesgos  |  |                       | Contador, Ing en finanzas    |
| <b>Rol</b>  | Responsable del manejo y gestión de los procesos de manejo de efectivo | <b>EXPERIENCIA LABORAL</b>   | <b>EDAD REQUERIDA</b> | <b>ÁREA DE CONOCIMIENTO</b>  |
| <b>Ámbito</b>   | Matriz   | 1 año  | 25 -38 años           | Finanzas                     |
| <b>CONOCIMIENTOS</b>  |  | <b>DESTREZAS Y HABILIDADES</b>   |                       | <b>ACTITUDES</b>             |
| Manejo y gestión del control del efectivo   |  | Seguir claramente instrucciones  |                       | Proactivo                    |
| Control contable de los flujos de efectivo  |  | Realizar arqueos de caja   |                       | Observador                   |
| Proyección de flujos de efectivo  |  | Supervisar personal  |                       | Integrador                   |
| Procedimientos de oficina   |  | Manejo de documentos   |                       | Capacidad de respuesta       |
| Sistemas Operativos   |  | Manejo de hojas de calculo   |                       |                              |
| Excel básico  |  |  |                       |                              |
| <b>MISIÓN</b>   |  |  |                       |                              |
| Supervisar la recepción y desembolso del efectivo así como su custodia además del control de las cajas de la Cooperativa. |  |  |                       |                              |
| <b>CARACTERÍSTICAS DE CLASE</b>   |  |  |                       |                              |
| <b>Esfuerzo Mental</b>  | <b>Esfuerzo Físico</b>   | <b>Condiciones ambientales</b>   |                       | <b>Riesgo laboral</b>        |
| Alto  | Alto   | Campo  |                       | Alto                         |
| Medio   | Medio  |  |                       | medio                        |
| Bajo  | Bajo   | Oficina  |                       | Bajo                         |
| <b>RESPONSABILIDADES</b>  |  |  |                       |                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable del manejo de los equipos inherentes a su actividad</li> </ul>         |  |  |                       |                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable de la custodia de las especies valoradas en efectivo</li> </ul>        |  |  |                       |                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable del manejo de información confidencial.</li> </ul>                     |  |  |                       |                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable del trabajo de los cajeros</li> </ul>                                  |  |  |                       |                              |


| FUNCIONES   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar al personal que se encuentra a su cargo</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejar y custodiar los movimientos de cajas</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar arqueos de caja</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar los informes del balance diario de ingresos y egresos de caja y enviarlos a gerencia</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Registra los datos de los valores en custodia</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza arqueos de caja chica de los diferentes departamentos que poseen cajas chicas.</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza reposiciones de cajas chicas de la Cooperativa</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participa conjuntamente con el jefe de riesgos, del planteamiento de políticas internas en su departamento para el manejo y gestión de riesgos de liquidez.</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elabora requisiciones y perdidos de los materiales de trabajo, para su departamento.</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar informes periódicos a gerencia y jefe de riesgos</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar informes de actividades de su departamento</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar directamente en las actividades que organice la supervisora de gestión de talento humano.</li> </ul>  |

Elaborado por: Pintado, A (2016)


| MANUAL DE FUNCIONES  |  |  |                                     |                              |
|--|--|--|-------------------------------------|------------------------------|
| DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO   |  | RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS   |                                     | INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA |
| <b>Código</b>  | 11   | <b>INTERNAS</b>  | <b>EXTERNAS</b>                     | Nivel de Instrucción         |
| <b>Denominación</b>  | Coordinador de fábrica de créditos                         | Todos los miembros de la Cooperativa   | Clientes y socios de la Cooperativa | Superior                     |
| <b>Nivel</b>   | Operativo  |  |                                     | <b>Título Requerido</b>      |
| <b>Superior</b>  | Jefe de crédito  |  |                                     | Ing en finanzas              |
| <b>Rol</b>   | Responsable del manejo y gestión de los comités de crédito | <b>EXPERIENCIA LABORAL</b>   | <b>EDAD REQUERIDA</b>               | <b>ÁREA DE CONOCIMIENTO</b>  |
| <b>Ámbito</b>  | Matriz   | 2 a 3 años   | 25-35 años                          | Finanzas                     |
| CONOCIMIENTOS  |  | DESTREZAS Y HABILIDADES  |                                     | ACTITUDES                    |
| Riesgo de crédito  |  | Trabajo en equipo  |                                     | Líder                        |
| Ley orgánica de economía popular y solidaria   |  | Liderazgo de equipos de trabajo  |                                     | Carismático                  |
| Procedimientos de oficina  |  | Control contable   |                                     | Integrador                   |
| Sistemas Operativos  |  | Manejo y gestión de mora   |                                     | Capacidad de respuesta       |
| Manejo de personal   |  |  |                                     | Observador                   |
| Office avanzado  |  |  |                                     |                              |
| MISIÓN   |  |  |                                     |                              |
| Manejo de las líneas de producción de la fábrica de créditos en los segmentos consumo y microcrédito   |  |  |                                     |                              |
| CARACTERÍSTICAS DE CLASE   |  |  |                                     |                              |
| <b>Esfuerzo Mental</b>   | <b>Esfuerzo Físico</b>                                     | <b>Condiciones ambientales</b>   |                                     | <b>Riesgo laboral</b>        |
| Alto   | Alto   | Campo  |                                     | Alto                         |
| Bajo   | Bajo   | Oficina  |                                     | Bajo                         |
| RESPONSABILIDADES  |  |  |                                     |                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable del cumplimiento de metas de colocaciones de créditos en el mercado financiero.</li> <li>Responsable de su equipo de trabajo</li> <li>Responsable de las recomendaciones de los montos de crédito colocados o prestados a los socios.</li> <li>Responsable de verificar los score y la capacidad de pago de los socios que solicitan operaciones de crédito</li> <li>Responsable de informar al jefe de créditos de los montos de cartera de créditos de consumo y microcrédito colocados en el mercado.</li> </ul> |  |  |                                     |                              |

|   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de mantener el control interno de la fábrica de créditos.</li> </ul>   |
| <b>FUNCIONES</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar y coordinar las acciones del departamento de crédito.</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporar y diseñar políticas internas que coadyuven al mejoramiento de los procesos internos en la fábrica de créditos.</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar estrategias de manejo de personal</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medir y cuantificar los montos de operaciones de créditos que se encuentran en mora</li> </ul>                                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajar coordinadamente con el jefe de créditos para establecer políticas de cobranzas</li> </ul>                                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar estudios financieros de la cartera e informar al jefe de riesgos financieros</li> </ul>                                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medir la calidad de la cartera otorgada.</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar los documentos.</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar la productividad de los montos que son su responsabilidad.</li> <li>•</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apertura y consolidación de los nuevos mercados.</li> </ul>  |

Elaborado por: Pintado, A (2016)


| MANUAL DE FUNCIONES   |   |  |                       |                                  |
|---|---|--|-----------------------|----------------------------------|
| DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO  |   | RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS   |                       | INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA     |
| <b>Código</b>   | 12  | <b>INTERNAS</b>  | <b>EXTERNAS</b>       | <b>Nivel de Instrucción</b>      |
| <b>Denominación</b>   | Asesor de microcrédito y crédito de consumo                         | Todos los miembros de la Cooperativa   | Clientes              | Superior                         |
| <b>Nivel</b>  | Operativo   |  |                       | <b>Título Requerido</b>          |
| <b>Superior</b>   | Coordinador de fábrica de créditos                                  |  |                       | Ing en finanzas – administración |
| <b>Rol</b>  | Responsable del estudio y la entrega de operaciones de microcrédito | <b>EXPERIENCIA LABORAL</b>   | <b>EDAD REQUERIDA</b> | <b>ÁREA DE CONOCIMIENTO</b>      |
| <b>Ámbito</b>   | Matriz  | 1 año  | 25-40 años            | Administración y finanzas        |
| CONOCIMIENTOS   |   | DESTREZAS Y HABILIDADES  |                       | ACTITUDES                        |
| Conocimiento de la ley de economía popular y solidaria  |   | Comunicación   |                       | Proactivo                        |
| Manejo de office avanzado   |   | Manejo de documentos   |                       | Carismático                      |
| Conocimiento de archivo y manejo de documentos  |   | Seguir instrucciones claramente  |                       | Don de gente                     |
| Matemáticas financieras básicas   |   | Empatía  |                       | Comunicador                      |
| Conocimientos de contabilidad   |   | Capacidad de atención y concentración  |                       | Trabajo en equipo                |
| Nociones básicas  |   | Resistencia física   |                       | Observador                       |
| MISIÓN  |   |  |                       |                                  |
| Análisis de solicitudes de operaciones de crédito y recolección de documentación.   |   |  |                       |                                  |
| CARACTERÍSTICAS DE CLASE  |   |  |                       |                                  |
| <b>Esfuerzo Mental</b>  | <b>Esfuerzo Físico</b>  | <b>Condiciones ambientales</b>   |                       | <b>Riesgo laboral</b>            |
| Alto  | Alto  | Campo  |                       | Alto                             |
| Medio   | Medio   |  |                       | Medio                            |
| Bajo  | Bajo  | Oficina  |                       | Bajo                             |
| RESPONSABILIDADES   |   |  |                       |                                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable del manejo de documentos</li> <li>Responsable del manejo de información</li> <li>Responsable de cumplir las metas establecidas por el jefe de crédito</li> <li>Responsable del manejo y gestión de la cartera a su cargo</li> <li>Responsable de la ampliación del mercado y la consecución de nuevos clientes.</li> </ul>   |   |  |                       |                                  |
| FUNCIONES   |   |  |                       |                                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar las actividades correspondientes a la fase pre crédito desde el análisis de las operaciones de crédito.</li> <li>Desarrollar todas las actividades correspondientes a la etapa pos crédito, como la evaluación de la inversión y control de la morosidad.</li> <li>Realizar el análisis de las operaciones de crédito desde el análisis financiero, no financiero y económico.</li> <li>Presentar los informes de evaluación de operaciones de crédito al comité de créditos</li> <li>Mantener una cartera de créditos sana con los límites establecidos de morosidad</li> <li>Crear un listado de socios catalogados como nuevos.</li> <li>Analizar las operaciones de crédito antes de enviar al comité de crédito</li> <li>Realizar informes de manejo de cartera a su cargo, al jefe de créditos.</li> </ul> |   |  |                       |                                  |

Elaborado por: Pintado, A (2016)


| MANUAL DE FUNCIONES   |   |  |                       |                              |
|---|---|--|-----------------------|------------------------------|
| DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO  |   | RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS   |                       | INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA |
| <b>Código</b>   | 13  | <b>Internas</b>  | <b>Externas</b>       | <b>Nivel de Instrucción</b>  |
| <b>Denominación</b>   | Contador  | Todos los miembros de la Cooperativa   | Ninguna               | Superior                     |
| <b>Nivel</b>  | Operativo   |  |                       | <b>Título Requerido</b>      |
| <b>Superior</b>   | Auditor   |  |                       | CPA                          |
| <b>Rol</b>  | Responsable del manejo contable de la Cooperativa | <b>EXPERIENCIA LABORAL</b>   | <b>EDAD REQUERIDA</b> | <b>ÁREA DE CONOCIMIENTO</b>  |
| <b>Ámbito</b>   | Regional  | 2 años   | 28-35                 | Finanzas                     |
| CONOCIMIENTOS   |   | DESTREZAS Y HABILIDADES  |                       | ACTITUDES                    |
| Conocimiento de las NEC   |   | Crear soluciones a los cambios tributarios establecidos por el gobierno nacional   |                       | Proactivo                    |
| Análisis financiero   |   | Capacidad de dirección   |                       | Observador                   |
| Matemáticas financieros   |   | Trabajo en Equipo  |                       | Dinámico                     |
| Programas y principios de auditoría   |   | Analizar información financiera  |                       | Razonador lógico             |
|   |   | Habilidad numérica   |                       | Relaciones públicas          |
|   |   | Razonamiento lógico  |                       |                              |
| MISIÓN  |   |  |                       |                              |
| El responsable del manejo y creación de la información financiera de la Cooperativa.  |   |  |                       |                              |
| CARACTERÍSTICAS DE CLASE  |   |  |                       |                              |
| <b>Esfuerzo Mental</b>  | <b>Esfuerzo Físico</b>                            | <b>Condiciones ambientales</b>   |                       | <b>Riesgo laboral</b>        |
| Alto  | Alto  | campo  |                       | Alto                         |
| Bajo  | Bajo  | Oficina  |                       | Bajo                         |
| RESPONSABILIDADES   |   |  |                       |                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable de cumplir los principios generalmente aceptados de contabilidad</li> <li>Mantener los sistemas de gestión de la calidad de la información contable</li> <li>Velar por el cumplimiento de la NEC Normas Ecuatorianas de contabilidad</li> <li>Cuidar las normas y procedimientos de control interno</li> <li>Responsable de cuidar las normas y procedimientos establecidos en el departamento de contabilidad</li> </ul>  |   |  |                       |                              |
| FUNCIONES   |   |  |                       |                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar la información financiera generada en la Cooperativa y presentar informes de la gestión</li> <li>Cumplir con las leyes tributarias y encargarse de los pagos de con el SRI</li> <li>Diseñar sistemas y mecanismos de información contable</li> <li>Analizar los resultados financieros y traducir en indicadores los resultados de la gestión</li> <li>Asesorar a la gerencia en los planes de expansión de la cooperativa</li> <li>Establecer los sistemas de contabilidad</li> <li>Elaborar reportes financieros para la toma de decisiones</li> <li>Elaborar informes para los consejos de administración y vigilancia.</li> </ul> |   |  |                       |                              |

Elaborado por: Pintado, A (2016)



| MANUAL DE FUNCIONES  |   |  |  |                              |
|--|---|--|--|------------------------------|
| DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO   |   | RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS   |  | INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA |
| <b>Código</b>  | 14  | <b>Internas</b>  | <b>Externas</b>                        | <b>Nivel de Instrucción</b>  |
| <b>Denominación</b>  | Jefe de Marketing   | Todos los miembros de la Cooperativa   | Proveedores de servicios de publicidad | Superior                     |
| <b>Nivel</b>   | Operativo   |  |  | <b>Título Requerido</b>      |
| <b>Superior</b>  | Gerente general   |  |  | Ing. en Marketing y negocios |
| <b>Rol</b>   | Responsable de los planes de publicidad de la Cooperativa   | <b>EXPERIENCIA LABORAL</b>   | <b>EDAD REQUERIDA</b>                  | <b>ÁREA DE CONOCIMIENTO</b>  |
| <b>Ámbito</b>  | Regional  | 2 años   | 28-40 años                             | Marketing                    |
| CONOCIMIENTOS  |   | DESTREZAS Y HABILIDADES  |  | ACTITUDES                    |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Manejo de redes sociales</li> </ul>                        | Comunicador  |  | Proactivo                    |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Publicidad y promoción</li> </ul>                          | Manejo avanzado de redes online  |  | Relaciones públicas          |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Manejo de canales de comunicación</li> </ul>               | Capacidad de redacción   |  | Observador                   |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Office avanzado</li> </ul>                                 | Ser sociable y optimista   |  | Razonador lógico             |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Técnicas de presentación y gestión de proyectos</li> </ul> | Vocación de servicio   |  | Dinámico                     |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ingles intermedio</li> </ul>                               |  |  |                              |
| MISIÓN   |   |  |  |                              |
| Encargado de la gestión de la promoción y desarrollo de la estrategia de marketing de la Cooperativa   |   |  |  |                              |
| CARACTERÍSTICAS DE CLASE   |   |  |  |                              |
| <b>Esfuerzo Mental</b>   | <b>Esfuerzo Físico</b>  | <b>Condiciones ambientales</b>   |  | <b>Riesgo laboral</b>        |
| Alto   | Alto  | Campo  |  | Alto                         |
| Bajo   | Bajo  | Oficina  |  | Bajo                         |
| RESPONSABILIDADES  |   |  |  |                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable del desarrollo de la estrategia de marketing de la cooperativa</li> </ul>   |   |  |  |                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable de gestionar con los clientes</li> </ul>  |   |  |  |                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable de estudios de mercado.</li> </ul>  |   |  |  |                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable del plan de promoción y marketing de la Cooperativa</li> </ul>  |   |  |  |                              |
| FUNCIONES  |   |  |  |                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Supervisar, controlar las funciones del departamento de marketing.</li> </ul>   |   |  |  |                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Proponer, ejecutar y evaluar las estrategias y el plan de marketing</li> </ul>  |   |  |  |                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Participar conjuntamente con el subgerente financiero y subgerente de negocios en la formulación de planes estratégicos de la Cooperativa.</li> </ul> |   |  |  |                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar presupuestos para la elaboración de campañas publicitarias</li> </ul>  |   |  |  |                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluar e informar sobre el impacto de las campañas publicitarias al gerente general.</li> </ul>  |   |  |  |                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar y planificar mecanismos de apoyo para difundir los productos y servicios que ofrece la Cooperativa</li> </ul>                                 |   |  |  |                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Supervisar y velar por el correcto uso de las marcas registradas de la institución.</li> </ul>  |   |  |  |                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar, organizar y brindar soporte en publicidad y merchandising a eventos, congresos y otras reuniones.</li> </ul>                                 |   |  |  |                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Todas las demás tareas a las encomendadas.</li> </ul>   |   |  |  |                              |

Elaborado por: Pintado, A (2016)

| MANUAL DE FUNCIONES  |   |  |                       |                              |
|--|---|--|-----------------------|------------------------------|
| DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO   |   | RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS   |                       | INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA |
| <b>Código</b>  | 15  | <b>Internas</b>  | <b>Externas</b>       | <b>Nivel de Instrucción</b>  |
| <b>Denominación</b>  | Jefe de sistemas  | Todos los miembros de la Cooperativa   | Ninguna               | Superior                     |
| <b>Nivel Superior</b>  | Operativo   |  |                       | <b>Título Requerido</b>      |
|  | Gerente general   |  |                       | Ing. en sistemas             |
| <b>Rol</b>   | Encargado de administrar las redes inalámbricas y los sistemas de comunicación de la Cooperativa. | <b>EXPERIENCIA LABORAL</b>   | <b>EDAD REQUERIDA</b> | <b>ÁREA DE CONOCIMIENTO</b>  |
| <b>Ámbito</b>  | Regional  | 3 años   | 28-40 años            | Sistemas e informática       |
| CONOCIMIENTOS  |   | DESTREZAS Y HABILIDADES  |                       | ACTITUDES                    |
| Aplicaciones y lenguajes de programación   |   | Recordar conceptos, incluyendo instrucciones y planes de acción generales.         |                       | Proactivo                    |
| Conocimientos básicos de hardware para dar soluciones a problemas básicos de la cooperativa  |   | Para expresarse con claridad y dar ordenes   |                       | integrador                   |
| Conocimientos de datos y sistemas operativos   |   | Operar computadoras  |                       | Líder                        |
| Formulación y evaluación de proyectos  |   |  |                       | Empático                     |
| Conocimientos básicos de auditoría informática   |   |  |                       |                              |
| MISIÓN   |   |  |                       |                              |
| Planifica, organiza y controla la implementación de los sistemas informáticos dentro de la Cooperativa   |   |  |                       |                              |
| CARACTERÍSTICAS DE CLASE   |   |  |                       |                              |
| <b>Esfuerzo Mental</b>   | <b>Esfuerzo Físico</b>  | <b>Condiciones ambientales</b>   |                       | <b>Riesgo laboral</b>        |
| Alto   | Alto  | Campo  |                       | Alto                         |
| Bajo   | Bajo  | Oficina  |                       | Bajo                         |
| RESPONSABILIDADES  |   |  |                       |                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Conocer las operaciones operativos fundamentales de la Cooperativa de ahorro y crédito</li> <li>Responsable del diseño de normas y nuevas metodologías de trabajo.</li> <li>Responsable de los equipos y funciones informáticas</li> <li>Responsable por el personal que labora en su departamento</li> <li>Responsable de dar servicio técnico a los demás departamentos.</li> </ul>   |   |  |                       |                              |
| FUNCIONES  |   |  |                       |                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración de nuevos procedimientos</li> <li>Brindar su contingente y asesoría en la adquisición de nuevos equipos y software para la institución.</li> <li>Asegura la eficiencia de los sistemas operativos de la institución.</li> <li>Asegura constantemente el desempeño de los miembros del departamento de sistemas</li> <li>Planifica y organiza el desarrollo de los sistemas operativos</li> <li>Capacitar a los subalternos y demás miembros de la organización</li> <li>Realiza análisis de los sistemas operativos de la Cooperativa.</li> <li>Elaborar informes periódicos de las actividades que realiza.</li> </ul> |   |  |                       |                              |

Elaborado por: Pintado, A (2016)

*Valuación de puestos*



*Andreina Pintado*

## **DIAGNÓSTICO**

De acuerdo con la Organización de Trabajo OIT, la valuación de puestos es el instrumento técnico normativo que coadyuva a los gestores de talento humano a precisar y comparar los desempeños laborales, y las actividades en condiciones normales sin considerar la capacidad del empleado.

Esta técnica es un procedimiento que permite valorar y analizar el valor relativo de las diferentes funciones y que se utiliza como base para realizar un esquema base de salarios.

## **OBJETIVOS DE LA VALUACIÓN DE PUESTOS**

La propuesta que se presenta pretende determinar de manera técnica y bajo parámetros establecidos por la Organización Internacional del Trabajo, y el Código Orgánico de Justicia Laboral y reconocimiento del trabajo en el hogar, los salarios para cada uno de los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda.

Los objetivos a cumplirse son los que a continuación se detallan:

- Obtener información, verás, eficiente y oportuna acerca de cada uno de los puestos de la Cooperativa a través de las técnicas de investigación como son: Encuesta y Entrevista.
- Obtener Información del manual de funciones.
- Utilizar el puesto de valoración por puntos, con la finalidad de obtener salarios técnicos, en cumplimiento al régimen legal vigente.



## **Responsabilidad.**

Hace referencia al compromiso u obligación de tipo moral que surge de la posible equivocación cometida por un individuo en un asunto específico.

- Primer Nivel                      Responde por resultados del puesto
- Segundo Nivel            Responde por resultados de una sección o grupo.
- Tercer Nivel            Responde por resultados de toda la organización.

## **Carga de Trabajo**

El trabajo es una actividad humana a través de la cual el individuo, con su fuerza y su inteligencia, transforma la realidad. La ejecución de un trabajo implica el desarrollo de unas operaciones motoras y unas operaciones cognoscitivas. El grado de movilización que el individuo debe realizar para ejecutar la tarea, los mecanismos físicos y mentales que debe poner en juego determinará la carga de trabajo.

La ejecución de un trabajo cubre un doble fin: por una parte conseguir los objetivos de producción; por otra, desarrollar el potencial del trabajador. Es decir, que, a partir de la realización de la tarea, el individuo puede desarrollar sus capacidades. En estos términos no suele hablarse del trabajo como una "carga". Normalmente este concepto tiene una connotación negativa y se refiere a la incapacidad o dificultad de respuesta en un momento dado; es decir, cuando las exigencias de la tarea sobrepasan las capacidades del trabajo. En este sentido la carga de trabajo viene

determinada por la interacción entre: El nivel de exigencia de la tarea (esfuerzo requerido, ritmo, condiciones ambientales)<sup>34</sup>

### **Dependiendo el esfuerzo realizado**

#### **Esfuerzo físico**

Esfuerzo corporal físico donde se realiza algún tipo de esfuerzo con la finalidad de desempeñar una actividad:

- Primer Nivel                      Máximo esfuerzo físico
- Segundo Nivel                  Esfuerzo Físico intermedio
- Tercer Nivel                    Mínimo esfuerzo físico.

#### **Esfuerzo mental**

La carga mental está determinada por la cantidad y el tipo de información que debe tratarse en un puesto de trabajo. Dicho de otro modo, un trabajo intelectual implica que el cerebro recibe unos estímulos a los que debe dar respuesta, lo que supone una actividad.

#### **Condiciones de trabajo**

Las condiciones de trabajo son todas aquellas aristas, como el medio ambiente, la salud, la calidad de vida en el empleo , la motivación en su trabajo entre otras.

---

<sup>34</sup> Nogareda Cuixar, C. (1989,pág 1). *Carga Mental del Trabajo definición y evaluación*. Madrid: Ministerio de trabajo y asuntos sociales.

## Riesgo Laboral

Se define al riesgo laboral como la probabilidad de que un empleado pueda sufrir una enfermedad o un accidente laboral en el ejercicio de sus funciones.

- Primer Nivel                      Alto riesgo Laboral
- Segundo Nivel                  Medio riesgo Laboral
- Tercer Nivel                    Mínimo riesgo Laboral.

Para poder medir el riesgo laboral inherente a las funciones del cargo es necesario establecer una tabla de Ponderación.

**Tabla No.20 Cuadro de Ponderación.**

| Factores                 |                         | Ponderación |
|--------------------------|-------------------------|-------------|
| Conocimiento o Habilidad | Instrucción Profesional | 40%         |
|                          | Experiencia             | 10%         |
|                          | Responsabilidad         | 20%         |
| Esfuerzo                 | Mental                  | 10%         |
|                          | Físico                  | 10%         |
| Condiciones de Trabajo   | Condiciones ambientales | 5%          |
|                          | Riesgo Laboral          | 5%          |
| <b>Total</b>             |                         | <b>100%</b> |

Fuente: Investigación  
Elaborado por Pintado, A (2015)



Una vez definidos los factores y sub factores, además de los niveles a aplicar es necesario realizar una escala de prorrateso que coadyuve a establecer los pesos y puntos necesarios para evaluar los puestos.

**Tabla No. 21 Establecimiento de Puntos por cada nivel**

| Factor                   | Peso en % de Factores | Sub factor              | Niveles |         |         |         |
|--------------------------|-----------------------|-------------------------|---------|---------|---------|---------|
|                          |                       |                         | 1 Nivel | 2 nivel | 3 Nivel | 4 Nivel |
| Conocimiento o Habilidad | 70%                   | Instrucción Profesional | 33      | 66      | 99      | 132     |
|                          |                       | Experiencia             | 20      | 40      | 60      | 80      |
|                          |                       | Responsabilidad         | 10      | 20      | 30      | 40      |
|                          |                       |                         |         |         |         |         |
| Esfuerzo                 | 20%                   | Mental                  | 14      | 28      | 42      | 56      |
|                          |                       | Físico                  | 7       | 14      | 21      | 28      |
| Condiciones de Trabajo   | 10%                   | Condiciones ambientales | 10      | 20      | 30      | 40      |
|                          |                       | Riesgo Laboral          | 5       | 10      | 15      | 20      |
| Total                    | 100%                  |                         | 99      | 198     | 297     | 396     |

Fuente: Investigación  
Elaborado por Pintado, A (2015)

## Código 01

Tabla No. 22 Gerente General

| Factor                      | Sub factor                 | Niveles    |            |            |            | Total      |
|-----------------------------|----------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|                             |                            | 1<br>Nivel | 2<br>nivel | 3<br>Nivel | 4<br>Nivel |            |
| Conocimiento o<br>Habilidad | Instrucción<br>Profesional | 33         | 66         | 99         | 132        | 132        |
|                             | Experiencia                | 25         | 50         | 75         | 100        | 100        |
|                             | Responsabilidad            | 10         | 20         | 30         | 40         | 40         |
| Esfuerzo                    | Mental                     | 14         | 28         | 42         | 56         | 56         |
|                             | Físico                     | 7          | 14         | 21         | 28         | 21         |
| Condiciones de<br>Trabajo   | Condiciones<br>ambientales | 10         | 20         | 30         | 40         | 40         |
|                             | Riesgo Laboral             | 5          | 10         | 15         | 20         | 20         |
| <b>Total</b>                |                            |            |            |            |            | <b>409</b> |

Fuente: Investigación  
Elaborado por Pintado, A (2015)

## Código 02

Tabla No. 23 Auditor Interno

| Factor                      | Sub factor                 | Niveles    |            |            |            | Total      |
|-----------------------------|----------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|                             |                            | 1<br>Nivel | 2<br>nivel | 3<br>Nivel | 4<br>Nivel |            |
| Conocimiento o<br>Habilidad | Instrucción<br>Profesional | 33         | 66         | 99         | 132        | 132        |
|                             | Experiencia                | 25         | 50         | 75         | 100        | 100        |
|                             | Responsabilidad            | 10         | 20         | 30         | 40         | 40         |
| Esfuerzo                    | Mental                     | 14         | 28         | 42         | 56         | 56         |
|                             | Físico                     | 7          | 14         | 21         | 28         | 21         |
| Condiciones de<br>Trabajo   | Condiciones<br>ambientales | 10         | 20         | 30         | 40         | 40         |
|                             | Riesgo Laboral             | 5          | 10         | 15         | 20         | 20         |
| <b>Total</b>                |                            |            |            |            |            | <b>409</b> |

Fuente: Investigación  
Elaborado por Pintado, A (2015)

**Código 03****Tabla No. 24 Asesor Legal**

| Factor                      | Sub factor                 | Niveles    |            |            |            | Total |
|-----------------------------|----------------------------|------------|------------|------------|------------|-------|
|                             |                            | 1<br>Nivel | 2<br>nivel | 3<br>Nivel | 4<br>Nivel |       |
| Conocimiento o<br>Habilidad | Instrucción<br>Profesional | 33         | 66         | 99         | 132        | 99    |
|                             | Experiencia                | 25         | 50         | 75         | 100        | 100   |
|                             | Responsabilidad            | 10         | 20         | 30         | 40         | 40    |
| Esfuerzo                    | Mental                     | 14         | 28         | 42         | 56         | 56    |
|                             | Físico                     | 7          | 14         | 21         | 28         | 7     |
| Condiciones de<br>Trabajo   | Condiciones<br>ambientales | 10         | 20         | 30         | 40         | 40    |
|                             | Riesgo Laboral             | 5          | 10         | 15         | 20         | 15    |
| Total                       |                            |            |            |            |            | 357   |

Fuente: Investigación  
Elaborado por Pintado, A (2015)

**Código 04****Tabla No. 25 Asesor de Crédito de Consumo**

| Factor                      | Sub factor                 | Niveles    |            |            |            | Total |
|-----------------------------|----------------------------|------------|------------|------------|------------|-------|
|                             |                            | 1<br>Nivel | 2<br>nivel | 3<br>Nivel | 4<br>Nivel |       |
| Conocimiento o<br>Habilidad | Instrucción<br>Profesional | 33         | 66         | 99         | 132        | 99    |
|                             | Experiencia                | 25         | 50         | 75         | 100        | 75    |
|                             | Responsabilidad            | 10         | 20         | 30         | 40         | 30    |
| Esfuerzo                    | Mental                     | 14         | 28         | 42         | 56         | 56    |
|                             | Físico                     | 7          | 14         | 21         | 28         | 28    |
| Condiciones de<br>Trabajo   | Condiciones<br>ambientales | 10         | 20         | 30         | 40         | 30    |
|                             | Riesgo Laboral             | 5          | 10         | 15         | 20         | 20    |
| Total                       |                            |            |            |            |            | 338   |

Fuente: Investigación  
Elaborado por Pintado, A (2015)

El puntaje establecido en la tabla que se presenta se asigna a los 3 asesores de Crédito consumo que poseen título profesional de tercer nivel

**Código 05****Tabla No. 26 Asesor de Crédito que no posee título de tercer nivel**

| Factor                      | Sub factor                 | Niveles    |            |            |            | Total |
|-----------------------------|----------------------------|------------|------------|------------|------------|-------|
|                             |                            | 1<br>Nivel | 2<br>nivel | 3<br>Nivel | 4<br>Nivel |       |
| Conocimiento o<br>Habilidad | Instrucción<br>Profesional | 33         | 66         | 99         | 132        | 99    |
|                             | Experiencia                | 25         | 50         | 75         | 100        | 75    |
|                             | Responsabilidad            | 10         | 20         | 30         | 40         | 30    |
| Esfuerzo                    | Mental                     | 14         | 28         | 42         | 56         | 56    |
|                             | Físico                     | 7          | 14         | 21         | 28         | 28    |
| Condiciones de<br>Trabajo   | Condiciones<br>ambientales | 10         | 20         | 30         | 40         | 30    |
|                             | Riesgo Laboral             | 5          | 10         | 15         | 20         | 20    |
| Total                       |                            |            |            |            |            | 338   |

Fuente: Investigación  
Elaborado por Pintado, A (2015)

El puntaje establecido en la tabla que se presenta se replica para los nueve asesores de crédito que no poseen título profesional de tercer nivel.

**Código 06****Tabla No. 27 Asistente de Contabilidad**

| Factor                      | Sub factor                 | Niveles    |            |            |            | Total |
|-----------------------------|----------------------------|------------|------------|------------|------------|-------|
|                             |                            | 1<br>Nivel | 2<br>nivel | 3<br>Nivel | 4<br>Nivel |       |
| Conocimiento o<br>Habilidad | Instrucción<br>Profesional | 33         | 66         | 99         | 132        | 99    |
|                             | Experiencia                | 25         | 50         | 75         | 100        | 75    |
|                             | Responsabilidad            | 10         | 20         | 30         | 40         | 40    |
| Esfuerzo                    | Mental                     | 14         | 28         | 42         | 56         | 42    |
|                             | Físico                     | 7          | 14         | 21         | 28         | 14    |
| Condiciones de<br>Trabajo   | Condiciones<br>ambientales | 10         | 20         | 30         | 40         | 30    |
|                             | Riesgo Laboral             | 5          | 10         | 15         | 20         | 15    |
| Total                       |                            |            |            |            |            | 315   |

Fuente: Investigación  
Elaborado por Pintado, A (2015)

La tabla que se presenta se replica para los cuatro asistentes de Contabilidad existentes en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda.

**Código No. 07****Tabla No. 28 Asesor de Microcrédito**

| Factor                      | Sub factor                 | Niveles    |            |            |            | Total |
|-----------------------------|----------------------------|------------|------------|------------|------------|-------|
|                             |                            | 1<br>Nivel | 2<br>nivel | 3<br>Nivel | 4<br>Nivel |       |
| Conocimiento o<br>Habilidad | Instrucción<br>Profesional | 33         | 66         | 99         | 132        | 99    |
|                             | Experiencia                | 25         | 50         | 75         | 100        | 75    |
|                             | Responsabilidad            | 10         | 20         | 30         | 40         | 30    |
| Esfuerzo                    | Mental                     | 14         | 28         | 42         | 56         | 56    |
|                             | Físico                     | 7          | 14         | 21         | 28         | 28    |
| Condiciones de<br>Trabajo   | Condiciones<br>ambientales | 10         | 20         | 30         | 40         | 30    |
|                             | Riesgo Laboral             | 5          | 10         | 15         | 20         | 20    |
| Total                       |                            |            |            |            |            | 338   |

Fuente: Investigación  
Elaborado por Pintado, A (2015)



## Código No. 08

Tabla No. 29 Jefe de Talento Humano

| Factor                      | Sub factor                 | Niveles    |            |            |            | Total      |
|-----------------------------|----------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|                             |                            | 1<br>Nivel | 2<br>nivel | 3<br>Nivel | 4<br>Nivel |            |
| Conocimiento o<br>Habilidad | Instrucción<br>profesional | 33         | 66         | 99         | 132        | 99         |
|                             | Experiencia                | 25         | 50         | 75         | 100        | 75         |
|                             | Responsabilidad            | 10         | 20         | 30         | 40         | 40         |
| Esfuerzo                    | Mental                     | 14         | 28         | 42         | 56         | 56         |
|                             | Físico                     | 7          | 14         | 21         | 28         | 21         |
| Condiciones de<br>Trabajo   | Condiciones<br>ambientales | 10         | 20         | 30         | 40         | 40         |
|                             | Riesgo Laboral             | 5          | 10         | 15         | 20         | 15         |
| <b>Total</b>                |                            |            |            |            |            | <b>346</b> |

Fuente: Investigación  
Elaborado por Pintado, A (2015)

## Código No. 09

Tabla No. 30 Jefe de Captaciones

| Factor                      | Sub factor                 | Niveles    |            |            |            | Total      |
|-----------------------------|----------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|                             |                            | 1<br>Nivel | 2<br>nivel | 3<br>Nivel | 4<br>Nivel |            |
| Conocimiento o<br>Habilidad | Instrucción<br>Profesional | 33         | 66         | 99         | 132        | 99         |
|                             | Experiencia                | 25         | 50         | 75         | 100        | 75         |
|                             | Responsabilidad            | 10         | 20         | 30         | 40         | 20         |
| Esfuerzo                    | Mental                     | 14         | 28         | 42         | 56         | 28         |
|                             | Físico                     | 7          | 14         | 21         | 28         | 21         |
| Condiciones de<br>Trabajo   | Condiciones<br>ambientales | 10         | 20         | 30         | 40         | 30         |
|                             | Riesgo Laboral             | 5          | 10         | 15         | 20         | 20         |
| <b>Total</b>                |                            |            |            |            |            | <b>293</b> |

Fuente: Investigación  
Elaborado por Pintado, A (2015)

## Código No. 10

Tabla. No. 31 Responsable de Archivo Directo

| Factor                      | Sub factor                 | Niveles    |            |            |            | Total      |
|-----------------------------|----------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|                             |                            | 1<br>Nivel | 2<br>nivel | 3<br>Nivel | 4<br>Nivel |            |
| Conocimiento o<br>Habilidad | Instrucción<br>profesional | 33         | 66         | 99         | 132        | 99         |
|                             | Experiencia                | 25         | 50         | 75         | 100        | 75         |
|                             | Responsabilidad            | 10         | 20         | 30         | 40         | 30         |
| Esfuerzo                    | Mental                     | 14         | 28         | 42         | 56         | 14         |
|                             | Físico                     | 7          | 14         | 21         | 28         | 21         |
| Condiciones de<br>Trabajo   | Condiciones<br>ambientales | 10         | 20         | 30         | 40         | 30         |
|                             | Riesgo Laboral             | 5          | 10         | 15         | 20         | 10         |
| <b>Total</b>                |                            |            |            |            |            | <b>279</b> |

Fuente: Investigación  
Elaborado por Pintado, A (2015)

## Código No. 11

Tabla No. 32 Subgerente Administrativo Financiero

| Factor                      | Sub factor                 | Niveles    |            |            |            | Total      |
|-----------------------------|----------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|                             |                            | 1<br>Nivel | 2<br>nivel | 3<br>Nivel | 4<br>Nivel |            |
| Conocimiento o<br>Habilidad | Instrucción<br>profesional | 33         | 66         | 99         | 132        | 132        |
|                             | Experiencia                | 25         | 50         | 75         | 100        | 100        |
|                             | Responsabilidad            | 10         | 20         | 30         | 40         | 40         |
| Esfuerzo                    | Mental                     | 14         | 28         | 42         | 56         | 56         |
|                             | Físico                     | 7          | 14         | 21         | 28         | 28         |
| Condiciones de<br>Trabajo   | Condiciones<br>ambientales | 10         | 20         | 30         | 40         | 40         |
|                             | Riesgo Laboral             | 5          | 10         | 15         | 20         | 20         |
| <b>Total</b>                |                            |            |            |            |            | <b>416</b> |

Fuente: Investigación  
Elaborado por Pintado, A (2015)

## Código No. 12

Tabla No. 33 Coordinador de Crédito

| Factor                      | Sub factor                 | Niveles    |            |            |            | Total      |
|-----------------------------|----------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|                             |                            | 1<br>Nivel | 2<br>nivel | 3<br>Nivel | 4<br>Nivel |            |
| Conocimiento o<br>Habilidad | Instrucción<br>profesional | 33         | 66         | 99         | 132        | 99         |
|                             | Experiencia                | 25         | 50         | 75         | 100        | 75         |
|                             | Responsabilidad            | 10         | 20         | 30         | 40         | 30         |
| Esfuerzo                    | Mental                     | 14         | 28         | 42         | 56         | 42         |
|                             | Físico                     | 7          | 14         | 21         | 28         | 28         |
| Condiciones de<br>Trabajo   | Condiciones<br>ambientales | 10         | 20         | 30         | 40         | 40         |
|                             | Riesgo Laboral             | 5          | 10         | 15         | 20         | 20         |
| <b>Total</b>                |                            |            |            |            |            | <b>334</b> |

Fuente: Investigación  
Elaborado por Pintado, A (2015)

## Código No. 13

Tabla No. 34 Jefe de Marketing

| Factor                      | Sub factor                 | Niveles    |            |            |            | Total      |
|-----------------------------|----------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|                             |                            | 1<br>Nivel | 2<br>nivel | 3<br>Nivel | 4<br>Nivel |            |
| Conocimiento o<br>Habilidad | Instrucción<br>profesional | 33         | 66         | 99         | 132        | 99         |
|                             | Experiencia                | 25         | 50         | 75         | 100        | 100        |
|                             | Responsabilidad            | 10         | 20         | 30         | 40         | 40         |
| Esfuerzo                    | Mental                     | 14         | 28         | 42         | 56         | 56         |
|                             | Físico                     | 7          | 14         | 21         | 28         | 28         |
| Condiciones de<br>Trabajo   | Condiciones<br>ambientales | 10         | 20         | 30         | 40         | 30         |
|                             | Riesgo Laboral             | 5          | 10         | 15         | 20         | 20         |
| <b>Total</b>                |                            |            |            |            |            | <b>373</b> |

Fuente: Investigación  
Elaborado por Pintado, A (2015)

## Código No. 14

Tabla No. 35 Cajero

| Factor                      | Sub factor                 | Niveles    |            |            |            | Total      |
|-----------------------------|----------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|                             |                            | 1<br>Nivel | 2<br>nivel | 3<br>Nivel | 4<br>Nivel |            |
| Conocimiento o<br>Habilidad | Instrucción<br>profesional | 33         | 66         | 99         | 132        | 99         |
|                             | Experiencia                | 25         | 50         | 75         | 100        | 50         |
|                             | Responsabilidad            | 10         | 20         | 30         | 40         | 20         |
| Esfuerzo                    | Mental                     | 14         | 28         | 42         | 56         | 14         |
|                             | Físico                     | 7          | 14         | 21         | 28         | 14         |
| Condiciones de<br>Trabajo   | Condiciones<br>ambientales | 10         | 20         | 30         | 40         | 30         |
|                             | Riesgo Laboral             | 5          | 10         | 15         | 20         | 20         |
| <b>Total</b>                |                            |            |            |            |            | <b>247</b> |

Fuente: Investigación  
Elaborado por Pintado, A (2015)

El cuadro que se presenta se replica para los seis cajeros existentes en la Cooperativa.

## Código No. 15

Tabla No. 36 Asistente de Crédito

| Factor                      | Sub factor                 | Niveles    |            |            |            | Total      |
|-----------------------------|----------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|                             |                            | 1<br>Nivel | 2<br>nivel | 3<br>Nivel | 4<br>Nivel |            |
| Conocimiento o<br>Habilidad | Instrucción<br>profesional | 33         | 66         | 99         | 132        | 99         |
|                             | Experiencia                | 25         | 50         | 75         | 100        | 75         |
|                             | Responsabilidad            | 10         | 20         | 30         | 40         | 30         |
| Esfuerzo                    | Mental                     | 14         | 28         | 42         | 56         | 42         |
|                             | Físico                     | 7          | 14         | 21         | 28         | 14         |
| Condiciones de<br>Trabajo   | Condiciones<br>ambientales | 10         | 20         | 30         | 40         | 30         |
|                             | Riesgo Laboral             | 5          | 10         | 15         | 20         | 10         |
| <b>Total</b>                |                            |            |            |            |            | <b>300</b> |

Fuente: Investigación  
Elaborado por Pintado, A (2015)

La tabla que se presenta se replica para cada uno de los 8 asistentes de crédito que posee la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda.



## Código No. 16

Tabla No. 37 Jefe de Atención al cliente

| Factor                      | Sub factor                 | Niveles    |            |            |            | Total      |
|-----------------------------|----------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|                             |                            | 1<br>Nivel | 2<br>nivel | 3<br>Nivel | 4<br>Nivel |            |
| Conocimiento o<br>Habilidad | Instrucción<br>profesional | 33         | 66         | 99         | 132        | 132        |
|                             | Experiencia                | 25         | 50         | 75         | 100        | 100        |
|                             | Responsabilidad            | 10         | 20         | 30         | 40         | 40         |
| Esfuerzo                    | Mental                     | 14         | 28         | 42         | 56         | 42         |
|                             | Físico                     | 7          | 14         | 21         | 28         | 28         |
| Condiciones de<br>Trabajo   | Condiciones<br>ambientales | 10         | 20         | 30         | 40         | 40         |
|                             | Riesgo Laboral             | 5          | 10         | 15         | 20         | 20         |
| <b>Total</b>                |                            |            |            |            |            | <b>402</b> |

Fuente: Investigación  
Elaborado por Pintado, A (2015)

## Código No. 17

Tabla No. 38 Auxiliar de Archivo de Crédito

| Factor                      | Sub factor                 | Niveles    |            |            |            | Total      |
|-----------------------------|----------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|                             |                            | 1<br>Nivel | 2<br>nivel | 3<br>Nivel | 4<br>Nivel |            |
| Conocimiento o<br>Habilidad | Instrucción<br>profesional | 33         | 66         | 99         | 132        | 99         |
|                             | Experiencia                | 25         | 50         | 75         | 100        | 50         |
|                             | Responsabilidad            | 10         | 20         | 30         | 40         | 30         |
| Esfuerzo                    | Mental                     | 14         | 28         | 42         | 56         | 28         |
|                             | Físico                     | 7          | 14         | 21         | 28         | 21         |
| Condiciones de<br>Trabajo   | Condiciones<br>ambientales | 10         | 20         | 30         | 40         | 30         |
|                             | Riesgo Laboral             | 5          | 10         | 15         | 20         | 15         |
| <b>Total</b>                |                            |            |            |            |            | <b>273</b> |

Fuente: Investigación  
Elaborado por Pintado, A (2015)

## Código No. 18

Tabla No. 39 Supervisor de Caja

| Factor                      | Sub factor                 | Niveles    |            |            |            | Total      |
|-----------------------------|----------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|                             |                            | 1<br>Nivel | 2<br>nivel | 3<br>Nivel | 4<br>Nivel |            |
| Conocimiento o<br>Habilidad | Instrucción<br>profesional | 33         | 66         | 99         | 132        | 99         |
|                             | Experiencia                | 25         | 50         | 75         | 100        | 75         |
|                             | Responsabilidad            | 10         | 20         | 30         | 40         | 30         |
| Esfuerzo                    | Mental                     | 14         | 28         | 42         | 56         | 42         |
|                             | Físico                     | 7          | 14         | 21         | 28         | 14         |
| Condiciones de<br>Trabajo   | Condiciones<br>ambientales | 10         | 20         | 30         | 40         | 20         |
|                             | Riesgo Laboral             | 5          | 10         | 15         | 20         | 15         |
| <b>Total</b>                |                            |            |            |            |            | <b>295</b> |

Fuente: Investigación  
Elaborado por Pintado, A (2015)

## Código No. 19

Tabla No. 40 Analista de Sistemas

| Factor                      | Sub factor                 | Niveles    |            |            |            | Total      |
|-----------------------------|----------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|                             |                            | 1<br>Nivel | 2<br>nivel | 3<br>Nivel | 4<br>Nivel |            |
| Conocimiento o<br>Habilidad | Instrucción<br>profesional | 33         | 66         | 99         | 132        | 132        |
|                             | Experiencia                | 25         | 50         | 75         | 100        | 100        |
|                             | Responsabilidad            | 10         | 20         | 30         | 40         | 40         |
| Esfuerzo                    | Mental                     | 14         | 28         | 42         | 56         | 56         |
|                             | Físico                     | 7          | 14         | 21         | 28         | 21         |
| Condiciones de<br>Trabajo   | Condiciones<br>ambientales | 10         | 20         | 30         | 40         | 30         |
|                             | Riesgo Laboral             | 5          | 10         | 15         | 20         | 15         |
| <b>Total</b>                |                            |            |            |            |            | <b>394</b> |

Fuente: Investigación  
Elaborado por Pintado, A (2015)

## Código No. 20

Tabla No. 41 Coordinadora de Fábrica de créditos

| Factor                      | Sub factor                 | Niveles    |            |            |            | Total      |
|-----------------------------|----------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|                             |                            | 1<br>Nivel | 2<br>nivel | 3<br>Nivel | 4<br>Nivel |            |
| Conocimiento o<br>Habilidad | Instrucción<br>profesional | 33         | 66         | 99         | 132        | 132        |
|                             | Experiencia                | 25         | 50         | 75         | 100        | 100        |
|                             | Responsabilidad            | 10         | 20         | 30         | 40         | 40         |
| Esfuerzo                    | Mental                     | 14         | 28         | 42         | 56         | 56         |
|                             | Físico                     | 7          | 14         | 21         | 28         | 21         |
| Condiciones de<br>Trabajo   | Condiciones<br>ambientales | 10         | 20         | 30         | 40         | 30         |
|                             | Riesgo Laboral             | 5          | 10         | 15         | 20         | 15         |
| <b>Total</b>                |                            |            |            |            |            | <b>394</b> |

Fuente: Investigación  
Elaborado por Pintado, A (2015)

## Código No. 21

Tabla No. 42 Analista de fábrica de créditos

| Factor                      | Sub factor                 | Niveles    |            |            |            | Total      |
|-----------------------------|----------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|                             |                            | 1<br>Nivel | 2<br>nivel | 3<br>Nivel | 4<br>Nivel |            |
| Conocimiento o<br>Habilidad | Instrucción<br>profesional | 33         | 66         | 99         | 132        | 132        |
|                             | Experiencia                | 25         | 50         | 75         | 100        | 100        |
|                             | Responsabilidad            | 10         | 20         | 30         | 40         | 40         |
| Esfuerzo                    | Mental                     | 14         | 28         | 42         | 56         | 56         |
|                             | Físico                     | 7          | 14         | 21         | 28         | 21         |
| Condiciones de<br>Trabajo   | Condiciones<br>ambientales | 10         | 20         | 30         | 40         | 30         |
|                             | Riesgo Laboral             | 5          | 10         | 15         | 20         | 15         |
| <b>Total</b>                |                            |            |            |            |            | <b>394</b> |

Fuente: Investigación  
Elaborado por Pintado, A (2015)

La tabla que se presenta se replica para los cuatro analistas de fábrica de crédito que laboran en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda.

## Código No. 22

Tabla No. 43 Coordinador de Responsabilidad Social

| Factor                      | Sub factor                 | Niveles    |            |            |            | Total      |
|-----------------------------|----------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|                             |                            | 1<br>Nivel | 2<br>nivel | 3<br>Nivel | 4<br>Nivel |            |
| Conocimiento o<br>Habilidad | Instrucción<br>profesional | 33         | 66         | 99         | 132        | 99         |
|                             | Experiencia                | 25         | 50         | 75         | 100        | 50         |
|                             | Responsabilidad            | 10         | 20         | 30         | 40         | 20         |
| Esfuerzo                    | Mental                     | 14         | 28         | 42         | 56         | 28         |
|                             | Físico                     | 7          | 14         | 21         | 28         | 14         |
| Condiciones de<br>Trabajo   | Condiciones<br>ambientales | 10         | 20         | 30         | 40         | 30         |
|                             | Riesgo Laboral             | 5          | 10         | 15         | 20         | 15         |
| <b>Total</b>                |                            |            |            |            |            | <b>256</b> |

Fuente: Investigación  
Elaborado por Pintado, A (2015)

## Código No. 23

Tabla No. 44 Coordinador de Riesgo

| Factor                      | Sub factor                 | Niveles    |            |            |            | Total      |
|-----------------------------|----------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|                             |                            | 1<br>Nivel | 2<br>nivel | 3<br>Nivel | 4<br>Nivel |            |
| Conocimiento o<br>Habilidad | Instrucción<br>profesional | 33         | 66         | 99         | 132        | 132        |
|                             | Experiencia                | 25         | 50         | 75         | 100        | 100        |
|                             | Responsabilidad            | 10         | 20         | 30         | 40         | 40         |
| Esfuerzo                    | Mental                     | 14         | 28         | 42         | 56         | 56         |
|                             | Físico                     | 7          | 14         | 21         | 28         | 21         |
| Condiciones de<br>Trabajo   | Condiciones<br>ambientales | 10         | 20         | 30         | 40         | 40         |
|                             | Riesgo Laboral             | 5          | 10         | 15         | 20         | 20         |
| <b>Total</b>                |                            |            |            |            |            | <b>409</b> |

Fuente: Investigación  
Elaborado por Pintado, A (2015)



## Código No. 24

Tabla No. 45 Secretaria de Gerencia General

| Factor                      | Sub factor                 | Niveles    |            |            |            | Total      |
|-----------------------------|----------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|                             |                            | 1<br>Nivel | 2<br>nivel | 3<br>Nivel | 4<br>Nivel |            |
| Conocimiento o<br>Habilidad | Instrucción<br>profesional | 33         | 66         | 99         | 132        | 99         |
|                             | Experiencia                | 25         | 50         | 75         | 100        | 50         |
|                             | Responsabilidad            | 10         | 20         | 30         | 40         | 30         |
| Esfuerzo                    | Mental                     | 14         | 28         | 42         | 56         | 28         |
|                             | Físico                     | 7          | 14         | 21         | 28         | 14         |
| Condiciones de<br>Trabajo   | Condiciones<br>ambientales | 10         | 20         | 30         | 40         | 20         |
|                             | Riesgo Laboral             | 5          | 10         | 15         | 20         | 15         |
| <b>Total</b>                |                            |            |            |            |            | <b>256</b> |

Fuente: Investigación  
Elaborado por Pintado, A (2015)

## Código No. 25

Tabla No. 46 Contador General

| Factor                      | Sub factor                 | Niveles    |            |            |            | Total      |
|-----------------------------|----------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|                             |                            | 1<br>Nivel | 2<br>nivel | 3<br>Nivel | 4<br>Nivel |            |
| Conocimiento o<br>Habilidad | Instrucción<br>profesional | 33         | 66         | 99         | 132        | 132        |
|                             | Experiencia                | 25         | 50         | 75         | 100        | 100        |
|                             | Responsabilidad            | 10         | 20         | 30         | 40         | 40         |
| Esfuerzo                    | Mental                     | 14         | 28         | 42         | 56         | 56         |
|                             | Físico                     | 7          | 14         | 21         | 28         | 28         |
| Condiciones de<br>Trabajo   | Condiciones<br>ambientales | 10         | 20         | 30         | 40         | 40         |
|                             | Riesgo Laboral             | 5          | 10         | 15         | 20         | 20         |
| <b>Total</b>                |                            |            |            |            |            | <b>416</b> |

Fuente: Investigación  
Elaborado por Pintado, A (2015)

## Código No. 26

Tabla No. 47 Responsable de Seguridad

| Factor                      | Sub factor                 | Niveles    |            |            |            | Total      |
|-----------------------------|----------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|                             |                            | 1<br>Nivel | 2<br>nivel | 3<br>Nivel | 4<br>Nivel |            |
| Conocimiento o<br>Habilidad | Instrucción<br>profesional | 33         | 66         | 99         | 132        | 66         |
|                             | Experiencia                | 25         | 50         | 75         | 100        | 25         |
|                             | Responsabilidad            | 10         | 20         | 30         | 40         | 20         |
| Esfuerzo                    | Mental                     | 14         | 28         | 42         | 56         | 14         |
|                             | Físico                     | 7          | 14         | 21         | 28         | 21         |
| Condiciones de<br>Trabajo   | Condiciones<br>ambientales | 10         | 20         | 30         | 40         | 30         |
|                             | Riesgo Laboral             | 5          | 10         | 15         | 20         | 20         |
| <b>Total</b>                |                            |            |            |            |            | <b>196</b> |

Fuente: Investigación  
Elaborado por Pintado, A (2015)

**Código No. 27****Tabla No. 48 Asistente de Atención al cliente**

| Factor                      | Sub factor                 | Niveles    |            |            |            | Total      |
|-----------------------------|----------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|                             |                            | 1<br>Nivel | 2<br>nivel | 3<br>Nivel | 4<br>Nivel |            |
| Conocimiento o<br>Habilidad | Instrucción<br>profesional | 33         | 66         | 99         | 132        | 99         |
|                             | Experiencia                | 25         | 50         | 75         | 100        | 75         |
|                             | Responsabilidad            | 10         | 20         | 30         | 40         | 30         |
| Esfuerzo                    | Mental                     | 14         | 28         | 42         | 56         | 28         |
|                             | Físico                     | 7          | 14         | 21         | 28         | 14         |
| Condiciones de<br>Trabajo   | Condiciones<br>ambientales | 10         | 20         | 30         | 40         | 30         |
|                             | Riesgo Laboral             | 5          | 10         | 15         | 20         | 15         |
| <b>Total</b>                |                            |            |            |            |            | <b>291</b> |

Fuente: Investigación  
Elaborado por Pintado, A (2015)

La tabla se replica para para los siete empleados que laboran como asistente a atención al cliente.

## Código No. 28

Tabla No. 49 Tesorero

| Factor                      | Sub factor                 | Niveles    |            |            |            | Total      |
|-----------------------------|----------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|                             |                            | 1<br>Nivel | 2<br>nivel | 3<br>Nivel | 4<br>Nivel |            |
| Conocimiento o<br>Habilidad | Instrucción<br>profesional | 33         | 66         | 99         | 132        | 132        |
|                             | Experiencia                | 25         | 50         | 75         | 100        | 100        |
|                             | Responsabilidad            | 10         | 20         | 30         | 40         | 40         |
| Esfuerzo                    | Mental                     | 14         | 28         | 42         | 56         | 56         |
|                             | Físico                     | 7          | 14         | 21         | 28         | 28         |
| Condiciones de<br>Trabajo   | Condiciones<br>ambientales | 10         | 20         | 30         | 40         | 30         |
|                             | Riesgo Laboral             | 5          | 10         | 15         | 20         | 15         |
| <b>Total</b>                |                            |            |            |            |            | <b>401</b> |

Fuente: Investigación  
Elaborado por Pintado, A (2015)

## Código No. 29

Tabla No. 50 Auditor Interno Junior

| Factor                      | Sub factor                 | Niveles    |            |            |            | Total      |
|-----------------------------|----------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|                             |                            | 1<br>Nivel | 2<br>nivel | 3<br>Nivel | 4<br>Nivel |            |
| Conocimiento o<br>Habilidad | Instrucción<br>profesional | 33         | 66         | 99         | 132        | 132        |
|                             | Experiencia                | 25         | 50         | 75         | 100        | 100        |
|                             | Responsabilidad            | 10         | 20         | 30         | 40         | 40         |
| Esfuerzo                    | Mental                     | 14         | 28         | 42         | 56         | 56         |
|                             | Físico                     | 7          | 14         | 21         | 28         | 28         |
| Condiciones de<br>Trabajo   | Condiciones<br>ambientales | 10         | 20         | 30         | 40         | 30         |
|                             | Riesgo Laboral             | 5          | 10         | 15         | 20         | 15         |
| <b>Total</b>                |                            |            |            |            |            | <b>401</b> |

Fuente: Investigación  
Elaborado por Pintado, A (2015)

## Código No. 30

Tabla No. 51 Programador

| Factor                      | Sub factor                 | Niveles    |            |            |            | Total      |
|-----------------------------|----------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|                             |                            | 1<br>Nivel | 2<br>nivel | 3<br>Nivel | 4<br>Nivel |            |
| Conocimiento o<br>Habilidad | Instrucción<br>profesional | 33         | 66         | 99         | 132        | 132        |
|                             | Experiencia                | 25         | 50         | 75         | 100        | 100        |
|                             | Responsabilidad            | 10         | 20         | 30         | 40         | 40         |
| Esfuerzo                    | Mental                     | 14         | 28         | 42         | 56         | 56         |
|                             | Físico                     | 7          | 14         | 21         | 28         | 28         |
| Condiciones de<br>Trabajo   | Condiciones<br>ambientales | 10         | 20         | 30         | 40         | 30         |
|                             | Riesgo Laboral             | 5          | 10         | 15         | 20         | 15         |
| <b>Total</b>                |                            |            |            |            |            | <b>401</b> |

Fuente: Investigación  
Elaborado por Pintado, A (2015)

La tabla que se presenta se replica a los dos programadores que posee la COAC Chibuleo Ltda.

## Código No. 31

Tabla No. 52 Asistente de Marketing

| Factor                      | Sub factor                 | Niveles    |            |            |            | Total      |
|-----------------------------|----------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|                             |                            | 1<br>Nivel | 2<br>nivel | 3<br>Nivel | 4<br>Nivel |            |
| Conocimiento o<br>Habilidad | Instrucción<br>profesional | 33         | 66         | 99         | 132        | 99         |
|                             | Experiencia                | 25         | 50         | 75         | 100        | 75         |
|                             | Responsabilidad            | 10         | 20         | 30         | 40         | 30         |
| Esfuerzo                    | Mental                     | 14         | 28         | 42         | 56         | 42         |
|                             | Físico                     | 7          | 14         | 21         | 28         | 14         |
| Condiciones de<br>Trabajo   | Condiciones<br>ambientales | 10         | 20         | 30         | 40         | 30         |
|                             | Riesgo Laboral             | 5          | 10         | 15         | 20         | 15         |
| <b>Total</b>                |                            |            |            |            |            | <b>305</b> |

Fuente: Investigación  
Elaborado por Pintado, A (2015)



## Código No. 32

Tabla No. 53 Asistente de Mantenimiento

| Factor                      | Sub factor                 | Niveles    |            |            |            | Total      |
|-----------------------------|----------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|                             |                            | 1<br>Nivel | 2<br>nivel | 3<br>Nivel | 4<br>Nivel |            |
| Conocimiento o<br>Habilidad | Instrucción<br>profesional | 33         | 66         | 99         | 132        | 66         |
|                             | Experiencia                | 25         | 50         | 75         | 100        | 50         |
|                             | Responsabilidad            | 10         | 20         | 30         | 40         | 20         |
| Esfuerzo                    | Mental                     | 14         | 28         | 42         | 56         | 28         |
|                             | Físico                     | 7          | 14         | 21         | 28         | 21         |
| Condiciones de<br>Trabajo   | Condiciones<br>ambientales | 10         | 20         | 30         | 40         | 30         |
|                             | Riesgo Laboral             | 5          | 10         | 15         | 20         | 15         |
| <b>Total</b>                |                            |            |            |            |            | <b>230</b> |

Fuente: Investigación  
Elaborado por Pintado, A (2015)

## Código No. 33

Tabla No. 54 Gestor de Cobranzas

| Factor                      | Sub factor                 | Niveles    |            |            |            | Total      |
|-----------------------------|----------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|                             |                            | 1<br>Nivel | 2<br>nivel | 3<br>Nivel | 4<br>Nivel |            |
| Conocimiento o<br>Habilidad | Instrucción<br>profesional | 33         | 66         | 99         | 132        | 99         |
|                             | Experiencia                | 25         | 50         | 75         | 100        | 75         |
|                             | Responsabilidad            | 10         | 20         | 30         | 40         | 30         |
| Esfuerzo                    | Mental                     | 14         | 28         | 42         | 56         | 28         |
|                             | Físico                     | 7          | 14         | 21         | 28         | 28         |
| Condiciones de<br>Trabajo   | Condiciones<br>ambientales | 10         | 20         | 30         | 40         | 30         |
|                             | Riesgo Laboral             | 5          | 10         | 15         | 20         | 15         |
| <b>Total</b>                |                            |            |            |            |            | <b>305</b> |

Fuente: Investigación  
Elaborado por Pintado, A (2015)

## Código No. 34

Tabla No. 55 Coordinador de Gestión de Talento Humano

| Factor                      | Sub factor                 | Niveles    |            |            |            | Total      |
|-----------------------------|----------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|                             |                            | 1<br>Nivel | 2<br>nivel | 3<br>Nivel | 4<br>Nivel |            |
| Conocimiento o<br>Habilidad | Instrucción<br>profesional | 33         | 66         | 99         | 132        | 99         |
|                             | Experiencia                | 25         | 50         | 75         | 100        | 75         |
|                             | Responsabilidad            | 10         | 20         | 30         | 40         | 30         |
| Esfuerzo                    | Mental                     | 14         | 28         | 42         | 56         | 28         |
|                             | Físico                     | 7          | 14         | 21         | 28         | 28         |
| Condiciones de<br>Trabajo   | Condiciones<br>ambientales | 10         | 20         | 30         | 40         | 30         |
|                             | Riesgo Laboral             | 5          | 10         | 15         | 20         | 15         |
| <b>Total</b>                |                            |            |            |            |            | <b>305</b> |

Fuente: Investigación  
Elaborado por Pintado, A (2015)

## Código No. 35

Tabla No. 56 Auxiliar de Limpieza

| Factor                      | Sub factor                 | Niveles    |            |            |            | Total      |
|-----------------------------|----------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|                             |                            | 1<br>Nivel | 2<br>nivel | 3<br>Nivel | 4<br>Nivel |            |
| Conocimiento o<br>Habilidad | Instrucción<br>profesional | 33         | 66         | 99         | 132        | 33         |
|                             | Experiencia                | 25         | 50         | 75         | 100        | 25         |
|                             | Responsabilidad            | 10         | 20         | 30         | 40         | 10         |
| Esfuerzo                    | Mental                     | 14         | 28         | 42         | 56         | 14         |
|                             | Físico                     | 7          | 14         | 21         | 28         | 21         |
| Condiciones de<br>Trabajo   | Condiciones<br>ambientales | 10         | 20         | 30         | 40         | 20         |
|                             | Riesgo Laboral             | 5          | 10         | 15         | 20         | 15         |
| <b>Total</b>                |                            |            |            |            |            | <b>138</b> |

Fuente: Investigación  
Elaborado por Pintado, A (2015)

## Código No. 36

Tabla No. 57 Auxiliar de Enfermería

| Factor                      | Sub factor                 | Niveles    |            |            |            | Total      |
|-----------------------------|----------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|                             |                            | 1<br>Nivel | 2<br>nivel | 3<br>Nivel | 4<br>Nivel |            |
| Conocimiento o<br>Habilidad | Instrucción<br>profesional | 33         | 66         | 99         | 132        | 66         |
|                             | Experiencia                | 25         | 50         | 75         | 100        | 50         |
|                             | Responsabilidad            | 10         | 20         | 30         | 40         | 20         |
| Esfuerzo                    | Mental                     | 14         | 28         | 42         | 56         | 28         |
|                             | Físico                     | 7          | 14         | 21         | 28         | 14         |
| Condiciones de<br>Trabajo   | Condiciones<br>ambientales | 10         | 20         | 30         | 40         | 20         |
|                             | Riesgo Laboral             | 5          | 10         | 15         | 20         | 15         |
| <b>Total</b>                |                            |            |            |            |            | <b>213</b> |

Fuente: Investigación  
Elaborado por Pintado, A (2015)

## Código No. 37

Tabla No. 58 Analista de Riesgos

| Factor                      | Sub factor                 | Niveles    |            |            |            | Total      |
|-----------------------------|----------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|                             |                            | 1<br>Nivel | 2<br>nivel | 3<br>Nivel | 4<br>Nivel |            |
| Conocimiento o<br>Habilidad | Instrucción<br>profesional | 33         | 66         | 99         | 132        | 99         |
|                             | Experiencia                | 25         | 50         | 75         | 100        | 75         |
|                             | Responsabilidad            | 10         | 20         | 30         | 40         | 30         |
| Esfuerzo                    | Mental                     | 14         | 28         | 42         | 56         | 56         |
|                             | Físico                     | 7          | 14         | 21         | 28         | 21         |
| Condiciones de<br>Trabajo   | Condiciones<br>ambientales | 10         | 20         | 30         | 20         | 40         |
|                             | Riesgo Laboral             | 5          | 10         | 15         | 20         | 15         |
| <b>Total</b>                |                            |            |            |            |            | <b>336</b> |

Fuente: Investigación  
Elaborado por Pintado, A (2015)

## Código No. 38

Tabla No. 59 Secretaria de Fábrica de Créditos

| Factor                      | Sub factor                 | Niveles    |            |            |            | Total      |
|-----------------------------|----------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|                             |                            | 1<br>Nivel | 2<br>nivel | 3<br>Nivel | 4<br>Nivel |            |
| Conocimiento o<br>Habilidad | Instrucción<br>profesional | 33         | 66         | 99         | 132        | 99         |
|                             | Experiencia                | 25         | 50         | 75         | 100        | 75         |
|                             | Responsabilidad            | 10         | 20         | 30         | 40         | 30         |
| Esfuerzo                    | Mental                     | 14         | 28         | 42         | 56         | 42         |
|                             | Físico                     | 7          | 14         | 21         | 28         | 21         |
| Condiciones de<br>Trabajo   | Condiciones<br>ambientales | 10         | 20         | 30         | 20         | 20         |
|                             | Riesgo Laboral             | 5          | 10         | 15         | 20         | 10         |
| <b>Total</b>                |                            |            |            |            |            | <b>297</b> |

Fuente: Investigación  
Elaborado por Pintado, A (2015)

## Código No. 39

Tabla No. 60 Asistente de Cobranzas

| Factor                      | Sub factor                 | Niveles    |            |            |            | Total      |
|-----------------------------|----------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|                             |                            | 1<br>Nivel | 2<br>nivel | 3<br>Nivel | 4<br>Nivel |            |
| Conocimiento o<br>Habilidad | Instrucción<br>profesional | 33         | 66         | 99         | 132        | 99         |
|                             | Experiencia                | 25         | 50         | 75         | 100        | 75         |
|                             | Responsabilidad            | 10         | 20         | 30         | 40         | 30         |
| Esfuerzo                    | Mental                     | 14         | 28         | 42         | 56         | 42         |
|                             | Físico                     | 7          | 14         | 21         | 28         | 21         |
| Condiciones de<br>Trabajo   | Condiciones<br>ambientales | 10         | 20         | 30         | 20         | 20         |
|                             | Riesgo Laboral             | 5          | 10         | 15         | 20         | 10         |
| <b>Total</b>                |                            |            |            |            |            | <b>297</b> |

Fuente: Investigación  
Elaborado por Pintado, A (2015)



## Código No. 40

Tabla No. 61 Jefe de Colocaciones

| Factor                      | Sub factor                 | Niveles    |            |            |            | Total      |
|-----------------------------|----------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|                             |                            | 1<br>Nivel | 2<br>nivel | 3<br>Nivel | 4<br>Nivel |            |
| Conocimiento o<br>Habilidad | Instrucción<br>profesional | 33         | 66         | 99         | 132        | 132        |
|                             | Experiencia                | 25         | 50         | 75         | 100        | 100        |
|                             | Responsabilidad            | 10         | 20         | 30         | 40         | 40         |
| Esfuerzo                    | Mental                     | 14         | 28         | 42         | 56         | 56         |
|                             | Físico                     | 7          | 14         | 21         | 28         | 28         |
| Condiciones de<br>Trabajo   | Condiciones<br>ambientales | 10         | 20         | 30         | 40         | 30         |
|                             | Riesgo Laboral             | 5          | 10         | 15         | 20         | 15         |
| <b>Total</b>                |                            |            |            |            |            | <b>401</b> |

Fuente: Investigación  
Elaborado por Pintado, A (2015)

## Código No. 41

Tabla No. 62 Oficial de cumplimiento Suplente

| Factor                      | Sub factor                 | Niveles    |            |            |            | Total      |
|-----------------------------|----------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|                             |                            | 1<br>Nivel | 2<br>nivel | 3<br>Nivel | 4<br>Nivel |            |
| Conocimiento o<br>Habilidad | Instrucción<br>profesional | 33         | 66         | 99         | 132        | 99         |
|                             | Experiencia                | 25         | 50         | 75         | 100        | 75         |
|                             | Responsabilidad            | 10         | 20         | 30         | 40         | 30         |
| Esfuerzo                    | Mental                     | 14         | 28         | 42         | 56         | 42         |
|                             | Físico                     | 7          | 14         | 21         | 28         | 21         |
| Condiciones de<br>Trabajo   | Condiciones<br>ambientales | 10         | 20         | 30         | 20         | 20         |
|                             | Riesgo Laboral             | 5          | 10         | 15         | 20         | 10         |
| <b>Total</b>                |                            |            |            |            |            | <b>297</b> |

Fuente: Investigación  
Elaborado por Pintado, A (2015)

Código No. 42

Tabla No. 63 Coordinadora de cobranzas

| Factor                      | Sub factor                 | Niveles    |            |            |            | Total      |
|-----------------------------|----------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|                             |                            | 1<br>Nivel | 2<br>nivel | 3<br>Nivel | 4<br>Nivel |            |
| Conocimiento o<br>Habilidad | Instrucción<br>profesional | 33         | 66         | 99         | 132        | 132        |
|                             | Experiencia                | 25         | 50         | 75         | 100        | 100        |
|                             | Responsabilidad            | 10         | 20         | 30         | 40         | 40         |
| Esfuerzo                    | Mental                     | 14         | 28         | 42         | 56         | 56         |
|                             | Físico                     | 7          | 14         | 21         | 28         | 28         |
| Condiciones de<br>Trabajo   | Condiciones<br>ambientales | 10         | 20         | 30         | 40         | 30         |
|                             | Riesgo Laboral             | 5          | 10         | 15         | 20         | 15         |
| <b>Total</b>                |                            |            |            |            |            | <b>401</b> |

Fuente: Investigación  
Elaborado por Pintado, A (2015)

## Código No. 43

Tabla No. 64 Subgerente de negocios

| Factor                      | Sub factor                 | Niveles    |            |            |            | Total      |
|-----------------------------|----------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|                             |                            | 1<br>Nivel | 2<br>nivel | 3<br>Nivel | 4<br>Nivel |            |
| Conocimiento o<br>Habilidad | Instrucción<br>profesional | 33         | 66         | 99         | 132        | 132        |
|                             | Experiencia                | 25         | 50         | 75         | 100        | 100        |
|                             | Responsabilidad            | 10         | 20         | 30         | 40         | 40         |
| Esfuerzo                    | Mental                     | 14         | 28         | 42         | 56         | 56         |
|                             | Físico                     | 7          | 14         | 21         | 28         | 28         |
| Condiciones de<br>Trabajo   | Condiciones<br>ambientales | 10         | 20         | 30         | 40         | 30         |
|                             | Riesgo Laboral             | 5          | 10         | 15         | 20         | 15         |
| <b>Total</b>                |                            |            |            |            |            | <b>401</b> |

Fuente: Investigación  
Elaborado por Pintado, A (2015)

## Código No. 44

Tabla No. 65 Asistente de captaciones

| Factor                      | Sub factor                 | Niveles    |            |            |            | Total      |
|-----------------------------|----------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|                             |                            | 1<br>Nivel | 2<br>nivel | 3<br>Nivel | 4<br>Nivel |            |
| Conocimiento o<br>Habilidad | Instrucción<br>profesional | 33         | 66         | 99         | 132        | 99         |
|                             | Experiencia                | 25         | 50         | 75         | 100        | 75         |
|                             | Responsabilidad            | 10         | 20         | 30         | 40         | 30         |
| Esfuerzo                    | Mental                     | 14         | 28         | 42         | 56         | 42         |
|                             | Físico                     | 7          | 14         | 21         | 28         | 21         |
| Condiciones de<br>Trabajo   | Condiciones<br>ambientales | 10         | 20         | 30         | 20         | 20         |
|                             | Riesgo Laboral             | 5          | 10         | 15         | 20         | 10         |
| <b>Total</b>                |                            |            |            |            |            | <b>297</b> |

Fuente: Investigación  
Elaborado por Pintado, A (2015)

## Código No. 45

Tabla No. 66 Jefe de sistemas

| Factor                      | Sub factor                 | Niveles    |            |            |            | Total      |
|-----------------------------|----------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|                             |                            | 1<br>Nivel | 2<br>nivel | 3<br>Nivel | 4<br>Nivel |            |
| Conocimiento o<br>Habilidad | Instrucción<br>profesional | 33         | 66         | 99         | 132        | 132        |
|                             | Experiencia                | 25         | 50         | 75         | 100        | 100        |
|                             | Responsabilidad            | 10         | 20         | 30         | 40         | 40         |
| Esfuerzo                    | Mental                     | 14         | 28         | 42         | 56         | 56         |
|                             | Físico                     | 7          | 14         | 21         | 28         | 28         |
| Condiciones de<br>Trabajo   | Condiciones<br>ambientales | 10         | 20         | 30         | 40         | 30         |
|                             | Riesgo Laboral             | 5          | 10         | 15         | 20         | 15         |
| <b>Total</b>                |                            |            |            |            |            | <b>401</b> |

Fuente: Investigación  
Elaborado por Pintado, A (2015)

## Código No. 46

Tabla No. 67 Técnico de Infraestructura

| Factor                      | Sub factor                 | Niveles    |            |            |            | Total      |
|-----------------------------|----------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|                             |                            | 1<br>Nivel | 2<br>nivel | 3<br>Nivel | 4<br>Nivel |            |
| Conocimiento o<br>Habilidad | Instrucción<br>profesional | 33         | 66         | 99         | 132        | 99         |
|                             | Experiencia                | 25         | 50         | 75         | 100        | 75         |
|                             | Responsabilidad            | 10         | 20         | 30         | 40         | 30         |
| Esfuerzo                    | Mental                     | 14         | 28         | 42         | 56         | 42         |
|                             | Físico                     | 7          | 14         | 21         | 28         | 21         |
| Condiciones de<br>Trabajo   | Condiciones<br>ambientales | 10         | 20         | 30         | 20         | 20         |
|                             | Riesgo Laboral             | 5          | 10         | 15         | 20         | 10         |
| <b>Total</b>                |                            |            |            |            |            | <b>297</b> |

Fuente: Investigación  
Elaborado por Pintado, A (2015)

## Código No. 47

Tabla No. 68 Oficial de cumplimiento Técnico

| Factor                      | Sub factor                 | Niveles    |            |            |            | Total      |
|-----------------------------|----------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|                             |                            | 1<br>Nivel | 2<br>nivel | 3<br>Nivel | 4<br>Nivel |            |
| Conocimiento o<br>Habilidad | Instrucción<br>profesional | 33         | 66         | 99         | 132        | 99         |
|                             | Experiencia                | 25         | 50         | 75         | 100        | 75         |
|                             | Responsabilidad            | 10         | 20         | 30         | 40         | 30         |
| Esfuerzo                    | Mental                     | 14         | 28         | 42         | 56         | 42         |
|                             | Físico                     | 7          | 14         | 21         | 28         | 21         |
| Condiciones de<br>Trabajo   | Condiciones<br>ambientales | 10         | 20         | 30         | 20         | 20         |
|                             | Riesgo Laboral             | 5          | 10         | 15         | 20         | 10         |
| <b>Total</b>                |                            |            |            |            |            | <b>297</b> |

Fuente: Investigación  
Elaborado por Pintado, A (2015)

Una vez valorados cada uno de los puestos de trabajo de los departamentos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda, se procede a cuantificar los puntos obtenidos para cada empleado.



**Tabla No. 69 Sumatoria de Puntos**

| <b>Cargo</b>                         | <b>Puntos x</b> |
|--------------------------------------|-----------------|
| AUDITOR INTERNO                      | 409             |
| ASESOR LEGAL                         | 357             |
| ASESOR DE CRÉDITO CONSUMO            | 338             |
| ASESOR DE CRÉDITO CONSUMO            | 338             |
| ASISTENTE DE CONTABILIDAD            | 315             |
| ASESOR DE MICROCRÉDITO               | 338             |
| JEFE DE TALENTO HUMANO               | 346             |
| JEFE DE CAPTACIONES                  | 293             |
| RESPONSABLE DE ARCHIVO DE CRÉDITO    | 279             |
| ASISTENTE DE CONTABILIDAD            | 324             |
| SUBGERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO | 416             |
| ASESOR DE MICROCRÉDITO               | 338             |
| COORD. DE CRÉDITO                    | 334             |
| JEFE DE MARKETING                    | 373             |
| ASESOR DE MICROCRÉDITO               | 338             |
| CAJERO                               | 247             |
| ASISTENTE DE CRÉDITO                 | 273             |
| JEFE DE ATENCIÓN AL CLIENTE          | 400             |
| ASESOR DE MICROCRÉDITO               | 338             |
| AUXILIAR DE ARCHIVO DE CRÉDITO       | 180             |
| SUPERVISORA DE CAJAS                 | 295             |
| ANALISTA DE SISTEMAS                 | 394             |
| COORDINADORA DE FABRICA DE CREDITO   | 280             |
| ASESOR DE MICROCRÉDITO               | 338             |
| ANALISTA DE FABRICA DE CRÉDITO       | 394             |
| COORD. RESPONSABILIDAD SOCIAL        | 256             |

|                                  |     |
|----------------------------------|-----|
| ANALISTA DE FABRICA DE CRÉDITO   | 394 |
| COORDINADOR DE RIESGOS           | 400 |
| SECRETARIA DE GERENCIA GENERAL   | 297 |
| ASESOR DE MICROCREDITO           | 338 |
| CONTADORA GENERAL                | 416 |
| RESPONSABLE DE SEGURIDAD         | 196 |
| TESORERO                         | 401 |
| AUDITOR INTERNO JUNIOR           | 300 |
| PROGRAMADORA                     | 280 |
| ASISTENTE DE MARKETING           | 280 |
| CAJERA                           | 200 |
| ANALISTA DE FABRICA DE CRÉDITO   | 400 |
| ASISTENTE DE MANTENIMIENTO       | 230 |
| GESTOR DE COBRANZA               | 305 |
| COOR. GESTION DEL TALENTO HUMANO | 305 |
| ASISTENTE DE ATENCION AL CLIENTE | 291 |
| AUXILIAR DE LIMPIEZA             | 138 |
| AUXILIAR DE ENFERMERIA           | 200 |
| ASISTENTE DE CRÉDITO             | 280 |
| ANALISTA DE RIESGOS              | 336 |
| PROGRAMADOR                      | 280 |
| SECRETARIA DE FABRICA DE CRÉDITO | 198 |
| ANALISTA DE FABRICA DE CRÉDITO   | 280 |
| ASISTENTE DE COBRANZAS           | 297 |
| CAJERA                           | 180 |
| ASISTENTE DE ATENCION AL CLIENTE | 291 |
| ASESOR DE MICROCREDITO           | 338 |
| ASESOR DE MICROCREDITO           | 338 |

|  |     |
|--|-----|
| JEFE DE COLOCACIONES                     | 401 |
| OFICIAL DE CUMPLIMIENTO SUPLENTE         | 180 |
| COORDINADORA DE COBRANZAS                | 401 |
| ASISTENTE DE CONTABILIDAD                | 325 |
| SUBGERENTE DE NEGOCIOS                   | 401 |
| JEFE DE SISTEMAS                         | 401 |
| TECNICO DE INFRAESTRUCTURA               | 297 |
| OFICIAL DE CUMPLIMIENTO / TECNICO DE SSO | 297 |

Fuente: Investigación  
Elaborado por Pintado, A (2015)

Se presenta a Continuación una tabla con los salarios actuales que perciben los empleados de la COAC Chibuleo Ltda .

**Tabla No. 70 Sueldos y Puntos**

| Cargo                                | Puntos x | Sueldos y |
|--------------------------------------|----------|-----------|
| AUDITOR INTERNO                      | 409      | 800       |
| ASESOR LEGAL                         | 357      | 750       |
| ASESOR DE CRÉDITO CONSUMO            | 338      | 400       |
| ASESOR DE CRÉDITO CONSUMO            | 338      | 400       |
| ASISTENTE DE CONTABILIDAD            | 315      | 450       |
| ASESOR DE MICROCREDITO               | 338      | 400       |
| JEFE DE TALENTO HUMANO               | 346      | 1000      |
| JEFE DE CAPTACIONES                  | 293      | 900       |
| RESPONSABLE DE ARCHIVO DE CRÉDITO    | 279      | 366       |
| ASISTENTE DE CONTABILIDAD            | 324      | 450       |
| SUBGERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO | 416      | 800       |

|                                    |     |     |
|------------------------------------|-----|-----|
| ASESOR DE MICROCREDITO             | 338 | 450 |
| COORD. DE CRÉDITO                  | 334 | 650 |
| JEFE DE MARKETING                  | 373 | 800 |
| ASESOR DE MICROCREDITO             | 338 | 500 |
| CAJERO                             | 247 | 366 |
| ASISTENTE DE CRÉDITO               | 273 | 500 |
| JEFE DE ATENCION AL CLIENTE        | 400 | 650 |
| ASESOR DE MICROCREDITO             | 338 | 450 |
| AUXILIAR DE ARCHIVO DE CRÉDITO     | 180 | 450 |
| SUPERVISORA DE CAJAS               | 295 | 500 |
| ANALISTA DE SISTEMAS               | 394 | 800 |
| COORDINADORA DE FABRICA DE CREDITO | 280 | 700 |
| ASESOR DE MICROCREDITO             | 338 | 450 |
| ANALISTA DE FABRICA DE CRÉDITO     | 394 | 700 |
| COOR. RESPONSABILIDAD SOCIAL       | 256 | 600 |
| ANALISTA DE FABRICA DE CRÉDITO     | 394 | 700 |
| COORDINADOR DE RIESGOS             | 400 | 750 |
| SECRETARIA DE GERENCIA GENERAL     | 297 | 500 |
| ASESOR DE MICROCREDITO             | 338 | 450 |
| CONTADORA GENERAL                  | 416 | 800 |
| RESPONSABLE DE SEGURIDAD           | 196 | 400 |
| TESORERO                           | 401 | 650 |
| AUDITOR INTERNO JUNIOR             | 300 | 680 |
| PROGRAMADORA                       | 280 | 700 |
| ASISTENTE DE MARKETING             | 280 | 500 |
| CAJERA                             | 200 | 366 |

|  |     |      |
|--|-----|------|
| ANALISTA DE FABRICA DE CRÉDITO           | 400 | 700  |
| ASISTENTE DE MANTENIMIENTO               | 230 | 366  |
| GESTOR DE COBRANZA                       | 305 | 450  |
| COOR. GESTION DEL TALENTO HUMANO         | 305 | 750  |
| ASISTENTE DE ATENCION AL CLIENTE         | 291 | 500  |
| AUXILIAR DE LIMPIEZA                     | 138 | 366  |
| AUXILIAR DE ENFERMERIA                   | 200 | 450  |
| ASISTENTE DE CRÉDITO                     | 280 | 450  |
| ANALISTA DE RIESGOS                      | 336 | 750  |
| PROGRAMADOR                              | 280 | 700  |
| SECRETARIA DE FABRICA DE CRÉDITO         | 198 | 450  |
| ANALISTA DE FABRICA DE CRÉDITO           | 280 | 700  |
| ASISTENTE DE COBRANZAS                   | 297 | 500  |
| CAJERA                                   | 180 | 400  |
| ASISTENTE DE ATENCION AL CLIENTE         | 291 | 400  |
| ASESOR DE MICROCREDITO                   | 338 | 500  |
| ASESOR DE MICROCREDITO                   | 338 | 500  |
| JEFE DE COLOCACIONES                     | 401 | 750  |
| OFICIAL DE CUMPLIMIENTO SUPLENTE         | 180 | 450  |
| COORDINADORA DE COBRANZAS                | 401 | 600  |
| ASISTENTE DE CONTABILIDAD                | 325 | 600  |
| SUBGERENTE DE NEGOCIOS                   | 401 | 980  |
| JEFE DE SISTEMAS                         | 401 | 1000 |
| TECNICO DE INFRAESTRUCTURA               | 297 | 450  |
| OFICIAL DE CUMPLIMIENTO / TECNICO DE SSO | 297 | 500  |

Fuente: Investigación  
Elaborado por Pintado, A (2015)

**Tabla No.71 Tabla de datos**

| <b>Cargo</b>                         | <b>Puntos x</b> | <b>Sueldos y</b> | <b>X*y</b> | <b>x^2</b> |
|--------------------------------------|-----------------|------------------|------------|------------|
| AUDITOR INTERNO                      | 409             | 800              | 327200     | 167281     |
| ASESOR LEGAL                         | 357             | 750              | 267750     | 127449     |
| ASESOR DE CRÉDITO CONSUMO            | 338             | 400              | 135200     | 114244     |
| ASESOR DE CRÉDITO CONSUMO            | 338             | 400              | 135200     | 114244     |
| ASISTENTE DE CONTABILIDAD            | 315             | 450              | 141750     | 99225      |
| ASESOR DE MICROCREDITO               | 338             | 400              | 135200     | 114244     |
| JEFE DE TALENTO HUMANO               | 346             | 1000             | 346000     | 119716     |
| JEFE DE CAPTACIONES                  | 293             | 900              | 263700     | 85849      |
| RESPONSABLE DE ARCHIVO DE CRÉDITO    | 279             | 366              | 102114     | 77841      |
| ASISTENTE DE CONTABILIDAD            | 324             | 450              | 145800     | 104976     |
| SUBGERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO | 416             | 800              | 332800     | 173056     |
| ASESOR DE MICROCREDITO               | 338             | 450              | 152100     | 114244     |
| COORD. DE CRÉDITO                    | 334             | 650              | 217100     | 111556     |
| JEFE DE MARKETING                    | 373             | 800              | 298400     | 139129     |
| ASESOR DE MICROCREDITO               | 338             | 500              | 169000     | 114244     |
| CAJERO                               | 247             | 366              | 90402      | 61009      |
| ASISTENTE DE CRÉDITO                 | 273             | 500              | 136500     | 74529      |
| JEFE DE ATENCION AL CLIENTE          | 400             | 650              | 260000     | 160000     |
| ASESOR DE MICROCREDITO               | 338             | 450              | 152100     | 114244     |
| AUXILIAR DE ARCHIVO DE CRÉDITO       | 180             | 450              | 81000      | 32400      |
| SUPERVISORA DE CAJAS                 | 295             | 500              | 147500     | 87025      |
| ANALISTA DE SISTEMAS                 | 394             | 800              | 315200     | 155236     |
| COORDINADORA DE FABRICA DE CREDITO   | 280             | 700              | 196000     | 78400      |

|                                     |     |     |        |        |
|-------------------------------------|-----|-----|--------|--------|
| ASESOR DE MICROCREDITO              | 338 | 450 | 152100 | 114244 |
| ANALISTA DE FABRICA DE CRÉDITO      | 394 | 700 | 275800 | 155236 |
| COOR. RESPONSABILIDAD SOCIAL        | 256 | 600 | 153600 | 65536  |
| ANALISTA DE FABRICA DE CRÉDITO      | 394 | 700 | 275800 | 155236 |
| COORDINADOR DE RIESGOS              | 400 | 750 | 300000 | 160000 |
| SECRETARIA DE GERENCIA GENERAL      | 297 | 500 | 148500 | 88209  |
| ASESOR DE MICROCREDITO              | 338 | 450 | 152100 | 114244 |
| CONTADORA GENERAL                   | 416 | 800 | 332800 | 173056 |
| RESPONSABLE DE SEGURIDAD            | 196 | 400 | 78400  | 38416  |
| TESORERO                            | 401 | 650 | 260650 | 160801 |
| AUDITOR INTERNO JUNIOR              | 300 | 680 | 204000 | 90000  |
| PROGRAMADORA                        | 280 | 700 | 196000 | 78400  |
| ASISTENTE DE MARKETING              | 280 | 500 | 140000 | 78400  |
| CAJERA                              | 200 | 366 | 73200  | 40000  |
| ANALISTA DE FABRICA DE CRÉDITO      | 400 | 700 | 280000 | 160000 |
| ASISTENTE DE MANTENIMIENTO          | 230 | 366 | 84180  | 52900  |
| GESTOR DE COBRANZA                  | 305 | 450 | 137250 | 93025  |
| COOR. GESTION DEL TALENTO<br>HUMANO | 305 | 750 | 228750 | 93025  |
| ASISTENTE DE ATENCION AL CLIENTE    | 291 | 500 | 145500 | 84681  |
| AUXILIAR DE LIMPIEZA                | 138 | 366 | 50508  | 19044  |
| AUXILIAR DE ENFERMERIA              | 200 | 450 | 90000  | 40000  |
| ASISTENTE DE CRÉDITO                | 280 | 450 | 126000 | 78400  |
| ANALISTA DE RIESGOS                 | 336 | 750 | 252000 | 112896 |
| PROGRAMADOR                         | 280 | 700 | 196000 | 78400  |
| SECRETARIA DE FABRICA DE<br>CRÉDITO | 198 | 450 | 89100  | 39204  |
| ANALISTA DE FABRICA DE CRÉDITO      | 280 | 700 | 196000 | 78400  |

|   |     |      |               |               |
|---|-----|------|---------------|---------------|
| ASISTENTE DE COBRANZAS                      | 297 | 500  | <b>148500</b> | <b>88209</b>  |
| CAJERA                                      | 180 | 400  | <b>72000</b>  | <b>32400</b>  |
| ASISTENTE DE ATENCION AL CLIENTE            | 291 | 400  | <b>116400</b> | <b>84681</b>  |
| ASESOR DE MICROCREDITO                      | 338 | 500  | <b>169000</b> | <b>114244</b> |
| ASESOR DE MICROCREDITO                      | 338 | 500  | <b>169000</b> | <b>114244</b> |
| JEFE DE COLOCACIONES                        | 401 | 750  | <b>300750</b> | <b>160801</b> |
| OFICIAL DE CUMPLIMIENTO<br>SUPLENTE         | 180 | 450  | <b>81000</b>  | <b>32400</b>  |
| COORDINADORA DE COBRANZAS                   | 401 | 600  | <b>240600</b> | <b>160801</b> |
| ASISTENTE DE CONTABILIDAD                   | 325 | 600  | <b>195000</b> | <b>105625</b> |
| SUBGERENTE DE NEGOCIOS                      | 401 | 980  | <b>392980</b> | <b>160801</b> |
| JEFE DE SISTEMAS                            | 401 | 1000 | <b>401000</b> | <b>160801</b> |
| TECNICO DE INFRAESTRUCTURA                  | 297 | 450  | <b>133650</b> | <b>88209</b>  |
| OFICIAL DE CUMPLIMIENTO /<br>TECNICO DE SSO | 297 | 500  | <b>148500</b> | <b>88209</b>  |

Fuente: Investigación

Elaborado por Pintado, A (2015)

Los ajustes salariales propuestos se realizaran a través del método estadístico de mínimos cuadrados que es una técnica de análisis numérico enmarcada dentro de la optimización matemática, en la que, dados un conjunto de pares ordenados: variable independiente, variable dependiente, y una familia de funciones, se intenta encontrar la función continua, dentro de dicha familia, que mejor se aproxime a los datos (un “mejor ajuste”), de acuerdo con el criterio de mínimo error cuadrático.



**Fórmula:**

$$c = \frac{\sum xy - \frac{\sum xy}{N}}{\sum X^2 - \frac{\sum X^2}{N}}$$

**Dónde:**

N= Número de puestos analizados

X^2= Puntos al cuadrado

XY= Sueldos por puntos

**Entonces**

$$c = \frac{11734634 - \frac{11734634}{62}}{6373319 - \frac{6373319}{62}}$$

$$C = 1.84$$

**Puntos**

$$X_1 = \frac{X}{N} = X_1 = \frac{19423}{62} = 313.27$$

$$Y_1 = \frac{Y}{N} = Y_1 = \frac{36040}{62} = 582.09$$

**Eje de las abscisas**

**Punto 1 = (313.27 :582.09 )**

**Ecuación de la Recta**

Para obtener el valor de  $X_2$ , colocaremos el puesto que posee el puntaje mínimo que es asistente de mantenimiento con 138 puntos por lo tanto :

$$x_2 = 138$$

**Ecuación de la Recta****Datos Obtenidos:**

$$X_1 = 313.27$$

$$X_2 = 138$$

$$Y_1 = 582.09$$

$$C = 1.84$$

**Proceso para Obtener  $Y_2$** **Fórmula:**

$$y_2 = y_1 - c(x_1 - x_2)$$

$$y_2 = 582.09 - 1.84(313.27 - 138)$$

$$\mathbf{Y_2 = 259.39}$$

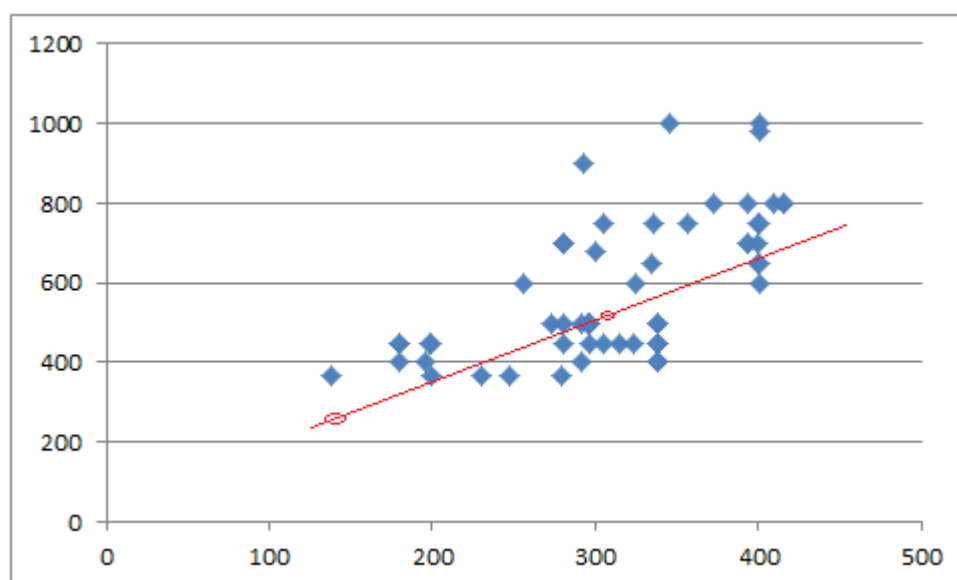
**Puntos**

$$\text{Punto 2} = (138; 259.39)$$

**Tabla No. 72 Puntos para la línea recta**

| Puntos         | X             | Y             |
|----------------|---------------|---------------|
| <b>Punto 1</b> | <b>313.27</b> | <b>582.09</b> |
| <b>Punto 2</b> | <b>138</b>    | <b>259.39</b> |

Fuente: Investigación  
Elaborado por Pintado, A (2015)

**Gráfico No. 16 Plano Cartesiano**

Fuente: Investigación  
Elaborado por Pintado, A (2015)

Todos los puntos que se encuentran por debajo de los puntos marcados, son aquellos puestos que necesitan ajustes salariales y corresponden a los siguientes puestos:

Los ajustes se lo realizarán bajo el modelo del factor de valoración de puestos:

- Coordinadora de cobranzas
- Asesor de microcrédito
- Asistente de Contabilidad
- Asistente de atención al cliente
- Responsable del archivo de Crédito
- Cajero
- Asistente de Mantenimiento
- Auxiliar de enfermería

**Fórmula:**

$$\text{Factor de Valorización} = \frac{\text{Sueldos}}{\text{Puntos}}$$

$$\text{Factor de Valorización} = 36040/19423$$

$$\text{Factor de Valorización} = 1.86$$

**Tabla No. 73 Factor de valorización**

| <b>Puestos</b>                     | <b>Sueldo</b> | <b>Factor de valoración</b> | <b>Ajuste a realizar</b> |
|------------------------------------|---------------|-----------------------------|--------------------------|
| · Coordinadora de cobranzas        | 600           | 1,86                        | 1.116,00                 |
| Asistente de mantenimiento         | 366           | 1,86                        | 680,76                   |
| · Cajero                           | 366           | 1,86                        | 680,76                   |
| Responsable de Archivo             | 366           | 1,86                        | 680,76                   |
| · Asistente de Atención al cliente | 400           | 1,86                        | 744,00                   |
| Asistente de Crédito               | 450           | 1,86                        | 837,00                   |
| Gestor de Cobranza                 | 450           | 1,86                        | 837,00                   |
| Asistente de Contabilidad          | 450           | 1,86                        | 837,00                   |
| · Asesor de microcrédito           | 450           | 1,86                        | 837,00                   |
| · Asesor de microcrédito           | 400           | 1,86                        | 744,00                   |
| · Asesor de microcrédito           | 500           | 1,86                        | 930,00                   |
| Asesor de crédito de consumo       | 400           | 1,86                        | 744,00                   |
| Asistente de Contabilidad          | 450           | 1,86                        | 837,00                   |

Fuente: Investigación  
Elaborado por Pintado, A (2015)

*Valuación de puestos*



## **INTRODUCCIÓN**

Las instituciones financieras que laboran dentro del Sistema Popular y Solidario, centran sus esfuerzos corporativos en finanzas populares, para lo cual los organismos encargados del control, son la: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, la Corporación financieras de finanzas Populares y la junta de regulación monetaria, han formado un contingente que intenta coadyuvar a estas instituciones a fortalecer el sistema financiero popular y solidario, para lo cual existen ciertas ordenanzas dictadas por ellos para cumplir el objetivo en este contexto es de vital importancia observar estas normas al momento de la contratación de personal para la Institución.

El reclutamiento es un proceso de vital importancia para las organizaciones debido a que el mismo, permite enrolar a los mejores candidatos o postulantes al cargo, con la finalidad de formar un equipo interdisciplinario que coadyuven al logro de los objetivos organizacionales de la institución, fortaleciendo de esta manera al equipo de trabajo, y a la organización.

## **OBJETIVOS DEL REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO**

El objetivo de la selección por competencias es encontrar el candidato que se ajuste de manera más adecuada y rigurosa, al perfil de competencias requeridas para ocupar el puesto de trabajo, para lo cual utiliza metodologías y técnicas de comparación de perfiles profesionales, experiencias, actitudes y aptitudes, que permitan disminuir las brechas entre

las necesidades del cargo que requiere la organización, y las capacidades expuestas de los postulantes.

Para esto se postulan los siguientes objetivos:

- Recolectar información usando técnicas e instrumentos de Investigación cómo son: la entrevista y la encuesta, a los mandos jerárquicos altos y a empleados de la Cooperativa.
- Mantener los derechos y obligaciones dentro del marco legal, laboral y las políticas de la Institución.
- Establecer concordancia táctica a través de Capítulos y artículos , con el fin de su fácil manejo y entendimiento además del orden y organización del reglamento.
- Establecer las condiciones y políticas a los que se sujetarán los procesos y postulantes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., matriz Ambato el mismo que será replicado a cada uno de las agencias en dónde la Cooperativa tiene presencia, dentro del marco legal vigente en el orden laboral, financiero, y de economía popular y solidario.



**EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE LA COOPERATIVA DE  
AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO. LTDA**

**Considerando**

La carta magna del estado Ecuatoriano, en su Capítulo 4 que hace referencia a los derechos económicos, sociales y culturales, en la sesión segunda.

Art. 35.- El trabajo es un derecho y un deber social. Gozará de la protección del Estado, el que asegurará al trabajador el respeto a su dignidad, una existencia decorosa y una remuneración justa que cubra sus necesidades y las de su familia. Se regirá por las siguientes normas fundamentales:

1. La legislación del trabajo y su aplicación se sujetarán a los principios del derecho social.

2. El Estado propenderá a eliminar la desocupación y la subocupación.

3. El Estado garantizará la intangibilidad de los derechos reconocidos a los trabajadores, y adoptará las medidas para su ampliación y mejoramiento.

4. Los derechos del trabajador son irrenunciables. Será nula toda estipulación que implique su renuncia, disminución o alteración. Las acciones para reclamarlos prescribirán en el tiempo señalado por la ley, contado desde la terminación de la relación laboral.

5. Será válida la transacción en materia laboral, siempre que no implique renuncia de derechos y se celebre ante autoridad administrativa o juez competente.

6. En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, se aplicarán en el sentido más favorable a los trabajadores.

7. La remuneración del trabajo será inembargable, salvo para el pago de pensiones alimenticias. Todo lo que deba el empleador por razón del trabajo, constituirá crédito privilegiado de primera clase, con preferencia aun respecto de los hipotecarios.

8. Los trabajadores participarán en las utilidades líquidas de las empresas, de conformidad con la ley.

9. Se garantizará el derecho de organización de trabajadores y empleadores y su libre desenvolvimiento, sin autorización previa y conforme a la ley. Para todos los efectos de las relaciones laborales en las instituciones del Estado, el sector laboral estará representado por una sola organización.

Las relaciones de las instituciones comprendidas en los numerales 1, 2, 3 y 4, del Art. 118 y de las personas jurídicas creadas por ley para el ejercicio de la potestad estatal, con sus servidores, se sujetarán a las leyes que regulan la administración pública, salvo las de los obreros, que se regirán por el derecho del trabajo.

Cuando las instituciones del Estado ejerzan actividades que no puedan delegar al sector privado, ni éste pueda asumir libremente, las relaciones con sus servidores, se regularán por el derecho administrativo, con excepción de las relacionadas con los obreros, que estarán amparadas por el derecho del trabajo.

Para las actividades ejercidas por las instituciones del Estado y que pueden ser asumidas por delegación total o parcial por el sector privado, las relaciones con los trabajadores se regularán por el derecho del trabajo, con excepción de las funciones de dirección, gerencia, representación, asesoría, jefatura departamental o equivalente, las cuales estarán sujetas al derecho administrativo.

10. Se reconoce y garantiza el derecho de los trabajadores a la huelga y el de los empleadores al paro, de conformidad con la ley.

Se prohíbe la paralización, a cualquier título, de los servicios públicos, en especial los de salud, educación, justicia y seguridad social; energía eléctrica, agua potable y alcantarillado; procesamiento, transporte y distribución de combustibles; transportación pública, telecomunicaciones. La ley establecerá las sanciones pertinentes.

11. Sin perjuicio de la responsabilidad principal del obligado directo y dejando a salvo el derecho de repetición, la persona en cuyo provecho se realice la obra o se preste el servicio será responsable solidaria del cumplimiento de las obligaciones laborales, aunque el contrato de trabajo se efectúe por intermediario.

12. Se garantizará especialmente la contratación colectiva; en consecuencia, el pacto colectivo legalmente celebrado no podrá ser modificado, desconocido o menoscabado en forma unilateral.

13. Los conflictos colectivos de trabajo serán sometidos a tribunales de conciliación y arbitraje, integrados por los empleadores y trabajadores, presididos por un funcionario del trabajo. Estos tribunales serán los únicos competentes para la calificación, tramitación y resolución de los conflictos.

14. Para el pago de las indemnizaciones a que tiene derecho el trabajador, se entenderá como remuneración todo lo que éste perciba en dinero, en servicios o en especies, inclusive lo que reciba por los trabajos extraordinarios y suplementarios, a destajo, comisiones, participación en beneficios o cualquier otra retribución que tenga carácter normal en la industria o servicio.

Se exceptuarán el porcentaje legal de utilidades, los viáticos o subsidios ocasionales, la decimotercera, decimocuarta, decimoquinta y decimosexta remuneraciones; la compensación salarial, la bonificación complementaria y el beneficio que representen los servicios de orden social.

Art. 36.- El Estado propiciará la incorporación de las mujeres al trabajo remunerado, en igualdad de derechos y oportunidades, garantizándole idéntica remuneración por trabajo de igual valor.

Velará especialmente por el respeto a los derechos laborales y reproductivos para el mejoramiento de sus condiciones de trabajo y el acceso a los sistemas de seguridad social, especialmente en el caso de la

madre gestante y en período de lactancia, de la mujer trabajadora, la del sector informal, la del sector artesanal, la jefa de hogar y la que se encuentre en estado de viudez. Se prohíbe todo tipo de discriminación laboral contra la mujer.

El trabajo del cónyuge o conviviente en el hogar, será tomado en consideración para compensarle equitativamente, en situaciones especiales en que aquél se encuentre en desventaja económica. Se reconocerá como labor productiva, el trabajo doméstico no remunerado.

Aplica el siguiente reglamento de admisión, empleo para la Institución.

## **CAPÍTULO I**

### **GENERALIDADES**

**Art. 1. APLICACIÓN.** En el presente reglamento de Admisión y Empleo la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda, será designada simplemente como la Cooperativa y los solicitantes al cargo serán designados como empleado postulante, además el término cooperativa abarca a todas las agencias que posee la Institución.

**Art. 2. OBLIGATORIEDAD.** El presente reglamento de admisión y empleo regirá las funciones del encargado del departamento de Gestión de Talento Humano, y los postulantes que pretenden pertenecer a la Cooperativa. Con todas las consecuencias originadas por su cumplimiento o su incumplimiento.

**Art. 3. AUTORIDAD.** La cooperativa no reconocerá ningún documento, circular o comunicación como obligatoria, si está no posee la firma del Gerente que para efecto es el Sr. Rodrigo Llambo.

**ART.4 FACULTAD PARA CONTRATAR.** LA Cooperativa se reserva la facultad exclusiva de seleccionar, enrolar y determinar la función de cada uno de los empleados.

**Art. 5 PERSONAL.** El personal de la Cooperativa está compuesto por los empleados que prestan su contingente en la Cooperativa y los que están en proceso de selección, previo al cumplimiento de este reglamento y la política de contratación.

**Art. 6. CONOCIMIENTO Y DIFUSIÓN.** En ningún caso podrá escudarse en el desconocimiento de este reglamento, como excusa de posibles incumplimientos, para conocimiento general de los empleados tendrá a su disposición por lo menos una copia del mismo.

**Art. 7. DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL EMPLEADO.** Los empleados poseen derecho a:

### **Derechos**

- a) Derecho de consulta, participación, formación y control del reglamento de admisión y empleo.
- b) Información clara y oportuna sobre cambios en el reglamento.
- c) Los empleados tienen derecho a solicitar a la autoridad, para que existan las revisiones necesarias al documento para que las condiciones laborales sean las adecuadas.

**Obligaciones** Las obligaciones a las que se encuentran sujetos los empleados son las siguientes:

- a) **Los empleados** tienen la obligación de cumplir las normas y procedimientos establecidos en este reglamento.
- b) Informar y recomendar cuando a su juicio considere que el reglamento de admisión y empleo posee algún tipo de falencia.
- c) Prestar su contingencia en las investigaciones por anomalías presentadas en el reglamento para su mejoramiento y cumplimiento.
- d) Además de las establecidas en el artículo 45 del código de justicia laboral vigente

#### **Art. 8 PROHIBICIONES DEL EMPLEADOR.**

- a) La Cooperativa tiene prohibido obligar a sus empleados a realizar actividades que se encuentren fuera de lo que contempla el reglamento de admisión y empleo.
- b) La Cooperativa tiene prohibido permitir que sus subalternos incumplan el presente reglamento de admisión y empleo.
- c) Además de los establecidos en el artículo 44 del código orgánico de Justicia Laboral , 2015

## **CAPÍTULO II**

### **RECLUTAMIENTO**

**Art. 9 REQUISITOS.** Los requisitos que deben cumplir los postulantes a los cargos ofertados por la Cooperativa son:

- a) Solicitud de empleo.
- b) Certificado médico.
- c) Título profesional avalado por la SENESCYT.
- d) Los demás requisitos solicitados por la Cooperativa.

#### **Art. 10 . PROCEDIMIENTO**

- a) Al producirse una vacante dentro de la Institución, el departamento de gestión de talento humano, debe comunicar de forma interna para enrolar postulantes internos, siempre y cuando cumplan con los requisitos previos en este reglamento de Admisión y empleo.
- b) La Coordinación de Gestión de Talento Humano conjuntamente con el jefe de área deben diseñar y describir los perfiles para cada puesto de trabajo y enmarcar las competencias necesarias para realizar las actividades en el mismo.
- c) Los descriptivos funcionales y perfiles por competencia de cada cargo son revisados y actualizados cuando se generen cambios en el reglamento de Economía Popular y Solidaria y las ordenanzas estipuladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
- d) Identificar las brechas entre los perfiles de los postulantes y las necesidades específicas en el puesto que se oferta.
- e) Los documentos de respaldo se deben archivar de forma individual en cada uno de las carpetas del personal.



### **Art. 11 FALSEDAD DE DOCUMENTOS**

Cuando el empleado ganador del concurso de méritos, entra a prestar su contingente a la Cooperativa y se comprueba que presento su solicitud acompañada con documentación falsa, se entenderá que ha inducido a la Cooperativa a celebrar un contrato mediante documentación falsa por lo cual será separado de forma inmediata de la Cooperativa, como lo estipula el artículo 306 del Código orgánico de Justicia Laboral y reconocimiento del trabajo en el hogar<sup>35</sup>

### **Art. 12 REVISIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES DEL PUESTO**

Una vez receptada la solicitud de empleo, se debe revisar el manual de funciones con la finalidad de conocer si el perfil del solicitante cubre las necesidades básicas del puesto vacante.

## **CAPÍTULO III**

### **SELECCIÓN**

#### **Art. 13. SELECCIÓN**

El proceso de selección y reclutamiento de empleados para la Cooperativa se la realizara mediante selección interna y externa, debe darse prioridad a los empleados internos quienes demostraron capacidad y liderazgo en sus puestos de trabajo.

---

Nacional, A. (2015). *ley orgánica de Justicia Laboral y reconocimiento del trabajo en el hogar*. Quito: Asamblea Nacional .

**Art. 14. ANÁLISIS SOBRE EVENTUALES CANDIDATOS INTERNOS.**

Los primeros en ser convocados a cubrir un puesto vacante dentro de la Cooperativa son los colaboradores internos, con la finalidad de promover y motivar a los empleados internos que han mostrado capacidad y desempeño eficiente en el ejercicio de sus labores además que cumpla con los requisitos establecidos en el puesto en el manual de funciones.

**Art. 15 DECISIÓN DE FUENTES DE RECLUTAMIENTO EXTERNO.**

- a) La coordinación de gestión de talento Humano, determina la fuente de reclutamiento más idónea para el proceso.
- b) Previo a la convocatoria interna, y al análisis de los perfiles que postulen para cubrir la vacante, no existen dentro de la Cooperativa empleados que cumplan con las competencias necesarias es de vital importancia; realizar una convocatoria externa en el mercado laboral con el fin de encontrar a los mejores candidatos que cumplan con las necesidades expuestas en la vacante.
- c) Para convocar la oferta laboral se la realizará a través de medios impresos de la ciudad donde se generó la vacante, sitio web oficial de la Cooperativa, y, o cualquier otro medio mediante la coordinación de Gestión de talento humano considere necesario.

**Art. 16 RECEPCIÓN DE CANDIDATURAS**

Una vez realizada la convocatoria el paso siguiente es la selección de los perfiles laborales más idóneos para cubrir las vacantes.

- a) Revisar las candidaturas de los solicitantes que más se ajusten a las necesidades del cargo vacante, mediante la revisión objetiva del currículum vitae o aplicación de filtros en el caso de ser remitido por un buscador de empleo, en el caso de que las convocatorias hayan sido subidas a las plataformas de buscadores de empleo.
- b) Descartar perfiles que no concuerden con las necesidades del cargo, o con la filosofía de la organización.
- c) Se realiza una preselección de candidatos que cumplan los requisitos del cargo.
- d) Se convoca a entrevistas a los candidatos preseleccionados y se realiza la medición de perfil por competencias, las cuáles serán realizadas por la Coordinación de Gestión de talento humano.
- e) Se emite un Informe de Selección de los postulantes, mediante formato libre con la finalidad de que los mismos pasen al segundo paso de reclutamiento y selección.

#### **Art. 17 ENTREVISTAS.**

Las entrevistas es la técnica de investigación más usada dentro de las organizaciones en la cooperativa se realizará dos rondas de entrevistas.

#### **Objetivo**

Los objetivos de la entrevista son:

- a) Presentación de solicitante al cargo a cubrir.

- b) Análisis y evaluación del historial laboral del solicitante si los candidatos poseen las competencias, la probidad y la experiencia necesaria para cubrir las expectativas del cargo.
- c) Análisis de las expectativas, creencias, necesidades y razones que motivan al candidato a enrolarse en la Cooperativa.
- d) Análisis del salario que desea percibir el solicitante.

Los candidatos que mejor se ajustan al perfil necesario para cubrir la vacante se entrevistarán con el jefe departamental y el Gerente General.

#### **Art. 18 EVALUACIONES TÉCNICAS Y PSICOLÓGICAS**

- a) Las evaluaciones técnicas pertinentes se las hará acerca de temas de conocimiento específico acerca de las necesidades del puesto.
- b) Las evaluaciones psicológicas se las realizará por la Coordinación de gestión de talento humano, como personal competente para realizarlas, con el fin de identificar del solicitante actitudes, personalidad, potencial de desarrollo entre otros.

#### **Art. 19 CONFECCIÓN DE INFORMES SOBRE FINALISTAS**

Se analiza la información que ha sido recolectada condensada y presentada a la Coordinación de Gestión de Talento Humano, con la finalidad de identificar a los postulantes en relación con el perfil buscado o requerido en el puesto vacante, considerando aspectos como:

- a) Aspiración salarial
- b) Presupuesto institucional.
- c) Compromiso con el equipo.

d) Otros

La información debe ser completa y, al mismo tiempo debe ser escrita en forma correcta de manera que sea de interés al jefe departamental generando las expectativas necesarias sobre los candidatos finalistas.

**Art. 20 PRESENTACIÓN Y SELECCIÓN DE FINALISTAS A LOS JEFES DEPARTAMENTALES QUE SOLICITARON SE ABRA EL PROCESO DE SELECCIÓN PARA CUBRIR VACANTES.**

- a) La coordinación de Gestión de Talento humano presentará en forma condensada y eficiente la información generada por el proceso de selección y a los candidatos finalistas que llegaron hasta el final.
- b) La coordinación de Gestión de Talento debe prestar su contingente para el asesoramiento de los jefes departamentales a través de recomendaciones finales, con la finalidad de enrolar al mejor postulante.
- c) Realizar mediciones con cierta periodicidad de tiempo que coadyuve medir el grado de aceptación y satisfacción del departamento donde se ubicó al nuevo empleado.

**Art. 21 NEGOCIACIÓN DE SALARIOS Y FUNCIONES**

- a) El salario del empleado seleccionado es el que se detalla en el sistema de valuación de puestos con respecto al cargo a ocupar.
- b) Se debe incorporar todos los beneficios a que el candidato ganador tiene derecho, tanto los beneficios de ley como los beneficios que la Cooperativa brinda.

- c) Las funciones que desempeñara así como las actividades se encuentran descritas en el manual de funciones de la Organización., con respecto al área y el cargo que desempeña.

#### **Art. 22. CONTRATO POR ESCRITO**

- a) De acuerdo por lo estipulado en el Código Orgánico de Justicia Laboral y reconocimiento del Trabajo en el Hogar, es de vital importancia acordar por escrito todo lo pactado entre la coordinación de gestión de talento humano y el postulante ganador a ocupar el puesto.
- b) Informar acerca del período de prueba.
- c) Debe ser firmado y presentado a la dirección nacional del Ministerio de relaciones Laborales

#### **Art. 23 COMUNICACIÓN A LOS PARTICIPANTES QUE QUEDARÓN FUERA DEL PROCESO.**

Se debe enviar un comunicado a todos los postulantes que participaron en la convocatoria para el cargo vacante que el puesto ha sido suplido, agradecer por su tiempo.

## **CAPITULO IV**

### **CONTRATACIÓN**

#### **Art. 24 VINCULACIÓN**

- a) La coordinación de la Gestión del Talento Humano se encargará de elaborar el programa de inducción y comunicar a los participantes y responsables. El programa está sujeto a variantes dependiendo de la necesidad de la cooperativa.
- b) La coordinación de la Gestión del Talento Humano se encarga de solicitar el cumplimiento a todos los involucrados, de las actividades expresas en Check List para vinculación de personal.
- c) La coordinación de la Gestión del Talento Humano se encargan de comunicar las actividades, responsabilidades y autoridades de los puestos bajo su supervisión.
- d) La coordinación de la Gestión del Talento Humano se aseguran de que se imparta el entrenamiento al puesto cubierto.

#### **Art. 25 DOCUMENTOS DE ADMISIÓN Y REGISTRO.**

Para los procesos de registro y control del departamento de Auditoría Interna, el candidato deberá entregar entre otros los siguientes documentos:

- a) Copia de la cédula de Ciudadanía.
- b) Partida de matrimonio y partida de nacimientos de los hijos menores de edad, en caso de estar casado.
- c) Copia del título profesional de tercer nivel.
- d) Copia de la Hoja de Vida

- e) Referencias personales.

#### **Art. 26 PERÍODO DE PRUEBA**

Todo personal que haya sido invitado a laborar dentro de la Cooperativa estará a prueba por un período de 3 meses, tiempo en el cuál será sometido a evaluaciones constantes con la finalidad de verificar si su desempeño es eficiente o no.

- a) Durante los 3 meses de trabajo que dura el período de prueba cualquiera de las partes puede dar por terminado el contrato laboral.
- b) Si el contrato se va dar por terminado por parte del empleado o del empleador es necesario que cualquiera de las partes notifique con al menos tres días de anticipación.
- c) Se realizará la remuneración de los días que haya trabajado durante los días del mes laborado.
- d) Luego de 70 días se aplica la Evaluación del Periodo de Prueba según de requerirse se plantean acciones; caso contrario se mantiene vigente el contrato de trabajo, y no se da por terminada la contratación.
- e) Luego de 90 días se aplica la Evaluación del Periodo de Prueba según a los colaboradores que obtuvo un ascenso o fueron movilizados, para determinar si continúan en el nuevo cargo, caso contrario se toma acciones. De continuar en el nuevo cargo se emite el memorando de nombramiento.
- f) Luego de 270 días se aplica una Evaluación antes de que el empleado cumpla un año de prestar sus servicios en la cooperativa y



de requerirse se plantean acciones; caso contrario se mantiene el contrato de trabajo, no se da por terminada la contratación de tal forma que el contrato se renueva para el mismo periodo de tiempo.

## **CAPÍTULO V**

### **INDUCCIÓN**

#### **Art. 27 EJECUCIÓN DE INDUCCIÓN POR COMPETENCIAS**

Previamente al proceso de contratación y selección se deberá realizar un plan de inducción que coadyuve al postulante a conocer mejor la cooperativa y las funciones que desempeñara en ella, con la finalidad de disminuir el tiempo que el empleado necesita para incorporarse plena y de forma efectiva a su nuevo puesto de trabajo.

#### **Art. 28 PROCESO DE INDUCCIÓN.**

La inducción es el proceso que proporciona a los empleados información básica sobre los antecedentes de la Cooperativa, la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria. El proceso de inducción posee los pasos siguientes:

- a) Bienvenida
- b) Introducción
- c) Evaluación y seguimiento.

## CAPÍTULO VI

### INTEGRACIÓN

#### **Art. 29 BIENVENIDA**

Se da una cordial bienvenida al candidato ganador a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo, este proceso será realizado por la Coordinación de Gestión de Talento Humano.

#### **Art. 30 Introducción**

La coordinación de Gestión de Talento Humano brindará al nuevo empleado, mediante la presentación general de la Cooperativa y los jefes departamentales., el proceso de introducción consiste en dar a conocer.

- a) La filosofía Organizacional de la Cooperativa
- b) Historia de la Cooperativa.
- c) Perfil de Desempeño.
- d) Horarios.
- e) Actividades que realiza la Cooperativa.
- f) Políticas internas
- g) Proceso de control interno.
- h) Prestaciones }

## **CAPÍTULO VII**

### **EVALUACIÓN**

#### **Art. 31 EVALUACIÓN.**

El proceso de Evaluación se lo realizará durante el período de prueba a los 70 días y a los 90 días, si no existen observaciones se procederá a realizar el contrato definido a un año y la evaluación se la realizará a los 270 para finiquitar si el contrato fenece o se determina la contratación por tiempo indefinido.

- a) El proceso de evaluación de desempeño se realiza a todo el personal de la Cooperativa, al menos una vez al año y consta de las siguientes etapas:
- b) Actualización del Descriptivo de Funciones y Perfil del cargo; si es necesario.
- c) Difusión y entrenamiento en el proceso de evaluación.
- d) Ejecución de la evaluación de desempeño.
- e) Procesamiento de los resultados.
- f) Retroalimentación y elaboración de planes de desarrollo individual, de ser necesario (podría incluirse revisiones salariales o premios variables dependiendo de los resultados de desempeño).

## **CAPÍTULO VIII**

### **CAPACITACIÓN**

Se diseña un plan de capacitación conjuntamente con las Jefaturas de área, en base a:

- a) Medición de Perfil.
- b) Las necesidades identificadas por los Jefes de cada área, las cuales serán validadas por el departamento de GTH en base a los requisitos del perfil.
- c) Resultados de la prueba de conocimientos aplicada al personal.

### **Art. 32 PROCESO DE CAPACITACIÓN**

El proceso de capacitación responderá a las necesidades de capacitación y a la aplicación del plan :

- a) El personal capacitado; luego del evento, evalúa al proveedor de capacitación, el Impacto de la capacitación recibida.
- b) En el caso de capacitaciones sujetas a evaluación, el inmediato superior aplica a los participantes la Evaluación de los Resultados de Capacitación dentro del plazo estipulado en la solicitud de capacitación.

Esta evaluación es responsabilidad del jefe departamental y la Coordinación de Gestión de Talento Humano. Si los resultados de la evaluación no son los esperados, se determinarán las razones y acciones a tomar.

### **Art. 33 ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.**

Mediante el análisis del manual de funciones, se debe determinar si el candidato ganador posee las competencias específicas y determinantes se establecerá el plan de capacitación necesario para el empleado.

**Art. 34 DISEÑO DE LA CAPACITACIÓN.**

Para diseñar el plan de capacitación el Coordinador de Gestión de Talento humano y los Jefes de cada área deberán establecer las necesidades de capacitación para cada empleado.

**CAPÍTULO IX****DISPOCISIONES GENERALES**

Las normas expuestas por el Código orgánico de Justicia Laboral y reconocimiento del trabajo en el Hogar, las normas establecidas por la organización internacional del trabajo OIT, las mismas que prevalecerán ante el presente reglamento, además se entregará una copia a todo colaborador de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda. De la ciudad de Ambato y de cada una de las agencias.

## **h. CONCLUSIONES**

**Las conclusiones de la Investigación son las que a continuación se presentan:**

1. Los organigramas funcionales y estructurales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda. Se encuentran desactualizados debido al crecimiento progresivo que ha tenido la Institución, no constan en el manual vigente ciertos cargos que han sido creados por mandatos y especificaciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
2. La falta de especialización es una constante, debido a la poca instrucción formal que existe en la institución, además del desconocimiento de las políticas, filosofía organizacional de la Cooperativa por parte de los socios internos de la misma.
3. El reglamento de admisión y empleo no cubría los requerimientos y mandatos establecidos en el código orgánico de Justicia Laboral y reconocimiento del trabajo en el hogar, además de que los tiempos de enrolamiento de nuevos talentos son inadecuados lo que trae conflictos laborales y retraso de procesos claves de éxito.
4. El sistema de valuación de puestos usado por la Cooperativa es anti técnico debido a que se priorizaba los años de labor y no los méritos de los empleados en términos de educación, riesgo laboral, iniciativa, y buenas prácticas laborales.

## **i. RECOMENDACIONES**

1. La Cooperativa de Ahorro y crédito Chibuleo, analice y priorice el establecimiento de la presente propuesta de manual de funciones por competencias como el documento técnico administrativo que coadyuve a la actualización de los organigramas funcionales y estructurales de la Institución.
2. La Coordinadora de Gestión de talento Humano, coordine un plan de capacitación agresivo para los empleados con la finalidad de brindar herramientas de gestión y análisis en la realización de sus funciones y actividades.
3. Que se acepte la propuesta de reglamento de admisión y empleo presentado por la investigadora, con la finalidad de que la Institución cuente con herramientas más eficaces al momento de reclutar talentos para la Institución.
4. Qué la alta gerencia de la Cooperativa de ahorro y crédito Chibuleo, analice la propuesta de valuación de puestos que coadyuve a mejorar los rendimientos salariales de los empleados, permitiendo así que los talentos no busquen nuevas oportunidades laborales en el mercado laboral de la industria microfinanciera.

## j. BIBLIOGRAFÍA

**Aiteco. (2002).** Recuperado el 19 de Octubre de 2015, de <http://www.aiteco.com/que-es-un-diagrama-de-flujo/>

Arias Galicia, F. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México: Trillas.

Bernal Torres, C. A. (2006). *Metodología de la Investigación para la Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales*. México DF: Pearson Education.

Chang Y, R., & Niedzwiecky, M. (1999). *Las Herramientas para la mejora continua de la calidad*. México DF: Granica Editores.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano* . Bogotá: Mc Graw Hill .

Del Campo Villares, J. L. (11 de Septiembre de 2015). Recuperado el 21 de Octubre de 2015, de <http://delcampovillares.com/tag/entrevista-de-trabajo/>

EcuaneX. (Octubre de 2010). *EcuaneX*. Recuperado el 27 de Julio de 2016, de <http://www.ecuaneX.apc.org/constitucion/titulo03b.html>

Fundibeq. (2010). *Fundibeq*. Recuperado el 21 de Octubre de 2015, de [http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/galler%2Fmethodology/tools/diagrama\\_de\\_flujo.pdf](http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/galler%2Fmethodology/tools/diagrama_de_flujo.pdf)

Gestiopolis. (7 de Mayo de 2005). Recuperado el 30 de Octubre de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/analisis-y-descripcion-de-puestos-de-trabajo/>



Getiopolis. (5 de Agosto de 2013). Recuperado el 30 de Octubre de 2010, de <http://www.gestiopolis.com/importancia-de-la-induccion-de-personal-en-las-empresas/>

González Aritza, Á. L. (2006). *Métodos de compensación basados en Competencias*. Barranquilla: Universidad del Norte.

González Sánchez, G. (s.f.). *gilberto gonzalez sanchez*. Recuperado el 19 de Octubre de 2015, de <https://gilbertogonzalezsanchez.files.wordpress.com/2012/10/trabajo-3-definicic3b3n-del-manual-funciones.pdf>

Nacional, A. (2015). *ley orgánica de Justicia Laboral y reconocimiento del trabajo en el hogar*. Quito: Asamblea Nacional .

Nebot López, M. J. (2002). *La selección de personal*. México DF: McGraw Hill.

OIT. (199). *Conferencia Internacional de Trabajo*. Ginebra: Organización Internacional de Trabajo.

Prisma. (s.f.). Recuperado el 21 de Octubre de 2015, de [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/organizacion\\_recursohumanos/default3.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/organizacion_recursohumanos/default3.asp)

R, G. (2002). *Desarrollo Organizacional*. México: Mc graw Hill.

Reyes Ponce, A. (2004). *Administración de Personal Sueldos y Salarios*. México DF: Limusa Editores.

Roig Ibañez, J. (1996). *El estudio de los puestos de Trabajo*. Madrid: Diaz de Santos.

Rojas Soriano, R. (2002). *Investigación Social Teoría y Praxis*. Caracas: Plaza y Valdez.

Romero Ayuso, D. M. (2003). *Terapia Ocupacional Teoría y Técnicas*. Barcelona: Masson.

Ruíz, J. (23 de Septiembre de 2013). *Slideshare*. Recuperado el 30 de Octubre de 2015, de <http://es.slideshare.net/jruizmontes/valuacin-de-puesto>

Simon, D., Schulder, R., Randal, S., & Valle, R. (1999). *La gestión de los recursos humanos*. México DF: McGraw Hill.

Slideshare. (2010). Recuperado el 30 de Octubre de 2015, de <http://www.slideshare.net/wolfzillion/mtodos-analisis-y-descripcin-de-puestos>

Tejada, B. (2007). *Administración de servicios de alimentación*. Antioquia: Universidad de Antioquia.

Varga, F., & Casanova, F. (2001). *El enfoque de la competencia laboral*. Cinterford.

Wayne Mondy, R., & Robert M, N. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México DF: Pearson Education .

Zelaya Luke, J. (2006). *Clasificación de puestos*. San José: Euned.

**k. ANEXOS****FICHA DE RESUMEN DEL PROYECTO****a. TEMA**

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS, VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS, Y REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO”**

**b. PROBLEMÁTICA**

El recurso Talento humano es sin duda el más importante dentro de la organización, debido a que ellos mantienen la organización a flote y permiten a través de su contingente cumplir con los objetivos organizacionales trazados, y las metas establecidas; en este orden de ideas contar con herramientas de Gestión de talento humano que permitan especializar al recurso es decir; hacerlos mucho más competentes, productivos, proactivos mejorará los indicadores de felicidad laboral, fidelidad y estima.

El mercado laboral de la Industria Micro financiera exige cada vez más talento humano capacitado, no solo por la actual regulación y control si no debido también al mercado competitivo donde se desenvuelve donde las empresas y organizaciones pugnan por contratar a los mejores talentos.

En este ámbito la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda. En su afán de mejoramiento continuo y especialización de proyecto acepto la realización de la presente investigación con la finalidad que la misma sea un aporte significativo a la organización, la misma que empieza con un diagnóstico de la situación histórica y actual de la organización, mediante el trabajo en equipo con la jefe de Gestión de Talento Humano, y los empleados de la oficina Matriz de la Institución, lo cual permitió determinar actividades y funciones específicas de cada uno de ellos, sin olvidar la historia organizacional y la visión holística de la Cooperativa:

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda. De la Ciudad de Ambato, nace como muchas otras instituciones de la industria micro financiera a raíz de la crisis

económica de 1999, sin mayor control por parte de la Dirección Nacional de Cooperativas una subsecretaría adjunta al MIES, Ministerio de Inclusión Económica y Social, la Cooperativa se crea y se desarrolla como una Cooperativa de ahorro y crédito sin mayor especialización, en un principio sin departamento de talento humano, se enrolaron personas sin mayor preparación académica, a ocupar cargos y puestos cuyas exigencias de especialización eran muy amplias.

En este orden de ideas los cambios profundos y trascendentales que ha sufrido el sistema popular y solidario ha exigido a las instituciones del sistema a especializarse y mejorar los procesos en todas las áreas una de ellas en especial fue el área del talento Humano. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda. No contaba con un manual de funciones por competencias que describa cada una de las actividades del puesto y las competencias necesarias para cumplir con cada una de ellas, además de un manual de valuación de puestos, debido a que los sueldos en dicha institución se otorgaban en base a los años de servicio más no basándose en responsabilidades del cargo, riesgo, nivel educacional entre otros.

Además por ser una Institución formada por capitales indígenas las políticas de contratación estaban viciados por temas culturales y padrinazgos, más no por méritos Y necesidades de los cargos que se ofertaban, lo cual deja entrever la necesidad de un reglamento de admisión y empleo que se encuentre acorde a las ordenanzas establecidas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, y el Código Orgánico de Justicia Laboral y Reconocimiento del trabajo en el hogar, que coadyuve a enrolar a los mejores talentos a la Institución.

### **c. JUSTIFICACIÓN**

#### **ACADÉMICA:**

Este proyecto de investigación permitirá el reforzamiento en la práctica de los conocimientos que he adquirido a lo largo de la carrera estudiantil, y también la oportunidad de acceder al último eslabón de mi carrera universitaria.

Al ser un tema que marca un gran interés, me ofrece la gran oportunidad de explorar y poner en práctica mis conocimientos, poniendo a prueba el anhelo de poder ayudar a una empresa a ser mejor.

**SOCIAL:**

Los beneficiados de la presente Investigación, son: La cooperativa de ahorro y Crédito Chibuelo, y el sistema Financiero Popular y Solidario.

**ECONÓMICA:**

El costo de la Investigación será asumida en su totalidad por la investigadora.

**d. OBJETIVOS****GENERAL**

Diseñar una propuesta de un Manual de Funciones por competencias, Valuación de puestos, y Reglamento de admisión y empleo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo de la ciudad de Ambato, con la finalidad de mejorar la estructura organizacional de la Institución.

**Objetivos específicos**

- Diagnosticar el proceso de valuación de puestos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo.
- Proponer un manual de funciones por competencias
- Proponer un sistema de evaluación de puestos.
- Proponer un reglamento de admisión y empleo.

**e. METODOLOGÍA**

- **Materiales**

Computadora, Impresora, Copiadora, Hojas papel bond, Esferográficos, Libros, Folletos, Documentos digitales proporcionados por la empresa, Proyector.

- **Métodos**
- **Descriptivo:**

Será utilizado para la explicación de la situación actual de la empresa, así como para redactar las conclusiones y propuestas.

- **Inductivo – Deductivo:**

Será utilizado en el diagnóstico de la problemática de cada departamento de la empresa, en la deducción de conclusiones y en la redacción de posibles soluciones a sus problemas.

- **Histórico:**

Se utilizará para obtener la descripción y evolución de la empresa, con el fin de obtener información.

- **Técnicas**

Encuestas dirigidas a los empleados para determinar las funciones de sus respectivos puestos.

Entrevista a la jefa de talento humano para determinar el estatus de la Cooperativa.

### **Población**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda. De la Ciudad de Ambato oficina Matriz, y a sus 62 empleados.

**ANEXO 2**  
**GUÍA DE LA ENTREVISTA**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**

**MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Como egresada de la carrera de Administración de Empresas me encuentro empeñada en elaborar un **“PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS, EVALUACIÓN DE PUESTOS, Y REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO DE LA CIUDAD DE AMBATO”**, para lo cual le pedimos de la manera más comedida y respetuosa se digne contestar las siguientes preguntas:

**Entrevista estructurada al Jefe de Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo de la ciudad de Ambato**

**Objetivo: Identificar los procesos de selección de personal que maneja la COAC Chibuleo y las políticas de reclutamiento.**

**18. ¿Cuántos años de Experiencia Posee usted, en el manejo y gestión de talento humano?.**

**19. ¿Qué título profesional posee usted?**

20. **¿Usted tiene alguna especialización en la rama de su profesión?**
21. **¿Está familiarizado con la filosofía organizacional de la Institución dónde usted labora?**
22. **¿En vista de los cambios vertiginosos que han sufrido las Instituciones del sistema financiero popular y solidario los procesos organizacionales, como organigramas, políticas y demás, que posee la Institución han sido actualizados conforme a lo que estipula las normas y resoluciones dadas por la superintendencia de Economía Popular y Solidaria.?**
23. **¿La Cooperativa cuenta con un manual de funciones?**
24. **¿Cuáles son los procesos de inducción que brinda el departamento a los empleados para el logro y cumplimiento de las funciones a ellos encomendadas?**
25. **¿En base a qué procesos técnicos se calculan los sueldos de los socios internos de la Institución?**
26. **¿La Cooperativa posee un plan financiero estructurado que permita conocer cuánto dinero se debe pagar al mes a los socios internos por conceptos de sueldos y comisiones?**
27. **¿Cuál es el proceso de selección de personal?**
28. **¿Se socializa el reglamento interno al personal que ingresa después del procesos de selección y reclutamiento?.**
29. **¿Cuándo existe vacantes dentro de la Cooperativa, cuál es el procedimiento para cubrir las vacantes?**



30. **¿Sí realizan reclutamiento interno, señale cuál es el proceso y canal de comunicación que se usa?**
31. **¿Qué canales de comunicación usan al realizar el reclutamiento externo?**
32. **¿Existe en la organización procesos de contratación con períodos de prueba?**
33. **¿La empresa cuenta con un plan de capacitación?**
34. **¿Se respeta en los puestos de alta jerarquía lo señalado por el reglamento orgánico de Economía Popular y Solidaria, acerca de cómo llenar los vacantes en estos puestos?.**

**ANEXO 3****ENCUESTA****RESULTADOS OBTENIDOS SOBRE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS 62  
EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
CHIBULEO LIMITADA MATRIZ AMBATO.****UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA****MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA****CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Como egresada de la carrera de Administración de Empresas me encuentro empeñada en elaborar un **“PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS, EVALUACIÓN DE PUESTOS, Y REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO DE LA CIUDAD DE AMBATO”**, para lo cual le pido de la manera más comedida y respetuosa se digne contestar las siguientes preguntas:

**Encuesta estructurada a los socios internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo.**

**Objetivo: Diagnosticar cómo se realiza los procesos de capacitación inducción, valuación de puestos, competencias y logro de objetivos organizacionales en los**

**departamentos que componen la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Limitada.**

### **Preguntas**

- 17. ¿Cuál es su edad?**
- 18. ¿Cuál es el cargo que ocupa actualmente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo?**
- 19. ¿Qué título usted posee?**
- 20. ¿La formación académica que usted posee, le ha ayudado a cumplir de manera más eficiente su trabajo?**
- 21. ¿Conoce la filosofía organizacional de la Institución?**
- 22. ¿En cuánto a las funciones que usted desempeña, considera usted que estás están acorde a su formación profesional?**
- 23. ¿Cuántos años de experiencia posee dentro de la Cooperativa?**
- 24. ¿Cuántos años se encuentra laborando en el puesto que está a su cargo?**
- 25. ¿Conoce usted si la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo posee un organigrama estructural correctamente definido a través de un manual de organización y funciones actualizado y socializado?**
- 26. ¿Posee usted una copia del reglamento interno de la Institución?**
- 27. ¿Le han entregado el documento normativo que informa las normas, reglamentos y especificaciones de su sitio de trabajo??**

- 28. ¿Conoce usted si la Cooperativa cuenta con un manual de clasificación de puestos?**
- 29. ¿Con qué tipo de contrato laboral usted se encuentra trabajando en la Cooperativa?**
- 30. ¿El ingreso que percibe por sus servicios cree es el adecuado a la labor que usted realiza o responde a un proceso técnico estructurado de valuación de puestos?**
- 31. ¿Usted fue sometido a un proceso de selección de personal?**
- 32. ¿Cuáles son entre otras las principales funciones que desempeña en su sitio de trabajo?**

# ÍNDICE

|                                 |     |
|---------------------------------|-----|
| PORTADA .....                   | i   |
| CERTIFICACIÓN .....             | ii  |
| AUTORÍA .....                   | iii |
| CARTA DE AUTORIZACIÓN .....     | iv  |
| DEDICATORIA .....               | v   |
| AGRADECIMIENTO .....            | vi  |
| a. TÍTULO .....                 | 1   |
| b. RESUMEN .....                | 2   |
| ABSTRACT .....                  | 6   |
| c. INTRODUCCIÓN .....           | 9   |
| d. REVISIÓN DE LITERATURA ..... | 13  |
| e. MATERIALES Y MÉTODOS .....   | 48  |
| f. RESULTADOS .....             | 52  |
| g. DISCUSIÓN .....              | 92  |
| h. CONCLUSIONES .....           | 216 |
| i. RECOMENDACIONES .....        | 217 |
| j. BIBLIOGRAFÍA .....           | 218 |
| k. ANEXOS .....                 | 221 |
| INDICE .....                    | 231 |