



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TÍTULO:

**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES,
VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y
REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO DE LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
CATAMAYO DEL CANTÓN CATAMAYO,
PROVINCIA DE LOJA”**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERA
COMERCIAL**

AUTORA:

Yuri Maricel Romero Garrido.

DIRECTOR:

Ing. Edwin Bladimir Hernández Quezada

LOJA – ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN

Ing. Edwin Bladimir Hernández Quezada

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Que la presente tesis titulada “ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES, VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CATAMAYO DEL CANTÓN CATAMAYO, PROVINCIA DE LOJA”, elaborada por Yuri Maricel Romero Garrido egresada de la Carrera de Administración de Empresas, ha sido desarrollada bajo mi guía y dirección, cumpliendo con todos los requisitos reglamentarios de la Universidad Nacional de Loja. Por ello apruebo y autorizo su presentación y sustentación para los fines correspondientes.

Loja, Septiembre del 2016

Atentamente,



Ing. Edwin Bladimir Hernández Quezada

DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo, Yuri Maricel Romero Garrido, 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: Yuri Maricel Romero Garrido

Firma: _____



Cédula: 1900394402

Fecha: septiembre 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, **Yuri Maricel Romero Garrido**, declaro ser autora de la tesis titulada "ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES, VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CATAMAYO DEL CANTÓN CATAMAYO, PROVINCIA DE LOJA", 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 30 días del mes de septiembre del dos mil dieciséis, firma la autora.

Firma: 

Autora: Sra. Yuri Maricel Romero Garrido

Cédula: 1900394402

Dirección: Ba. La Primavera C/ Juan Montalvo y Av. Catamayo (Catamayo)

Correo Electrónico: yuryromero1985@hotmail.es

Celular: 0939234356

DATOS COMPLEMENTARIOS

Director de Tesis:

Ing. Edwin Bladimir Hernández Quezada

TRIBUNAL DE GRADO:

Ing. Carlos Roberto Carpio Ayala (PRESIDENTE)

Ing. Andrea Paulina Colambo Yaure (MIEMBRO)

Ing. Víctor Nivaldo Anguisaca Guerrero (MIEMBRO)

DEDICATORIA

En primer lugar quiero dedicar el presente proyecto a **Dios**, el dueño de todo lo que soy hoy, por todo el amor, la sabiduría y la fuerza que me ha brindado para continuar en este duro caminar.

A mis hijos **Raúl, Daniel y Camila** por ser esa luz en mi vida y mi motor para despertar cada mañana y seguir luchando por mis sueños, quien con su amor y paciencia me han ayudado a salir de las adversidades, a mi esposo **Carlos**, por ser el hombre que es, por su comprensión, sus consejos y sobre todo por amarme tanto y apoyarme en todo este tiempo a mi lado.

También merecen una mención especial, mis padres quienes estuvieron en todo momento a mi lado y creyeron en mí. Dedico este trabajo fruto de mi esfuerzo y dedicación a mi **Suegra** mi gran amiga, compañera, confidente y ejemplo a seguir de mujer luchadora, quien con sus enseñanzas y amor ha sido luz para mi formación profesional, de manera muy especial a mi **Padre** por su apoyo en las dificultades, por su paciencia, su amor y aliento en los buenos y malos momentos. A mi hermano **Jhonatan** quien con sus locuras y alegrías han inyectado pequeñas dosis de fuerza y valor para culminar mi carrera Universitaria.

A ustedes con mucho amor

Yuri Romero

AGRADECIMIENTO

Una vez concluida la presente tesis quiero agradecer primeramente a Dios por cada una de sus bendiciones a lo largo de mi existencia y en mi camino estudiantil, por permitirme llegar hasta donde me encuentro hoy y por darme la sabiduría y fuerza necesaria para desarrollarme personal y profesionalmente, a mis hijos, esposo, a mis padres, y hermanos quienes han estado a mi lado apoyándome en este largo camino. Quiero agradecer también a la Universidad Nacional de Loja por brindarme la oportunidad de desarrollarme como profesional, a cada una de las autoridades de la Modalidad de Estudios a Distancia de la Carrera de Administración de Empresas, y en especial a cada uno de los docentes que la conforman por haber aportado significativamente con sus conocimientos, que han sido esenciales para mi formación académica, agradecer también al Ing. Edwin Bladimir Hernández quien con mucha paciencia, dedicación y apoyo ha sabido orientarme para la culminación de este proyecto.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo, particularmente al Sr. Ángel Remache y a todos quienes conforman dicha empresa, por la información brindada y por su tiempo compartido para la realización del presente proyecto.

La autora

a. TÍTULO

“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES, VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CATAMAYO DEL CANTÓN CATAMAYO, PROVINCIA DE LOJA”

b. RESUMEN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Cía. Ltda. Se encuentra ubicada en las calles 24 de Mayo y Eugenio Espejo en el cantón Catamayo de la provincia de Loja, lleva en el mercado aproximadamente 30 años, inició sus actividades con 50 socios y según fue evolucionando, creció hasta que en la actualidad se estiman alrededor de 2000 socios. Es una entidad especializada en la intermediación monetaria, además de ofrecer los servicios de comisionista local.

Por ello, se hace necesario realizar la presente investigación, mediante la cual se pueda mejorar la gestión del talento humano, enfocándose en el cumplimiento de las funciones de cada cargo, aplicando técnicas de contratación de personal y estableciendo una adecuada asignación de salarios. Proceso que permitirá mayor eficiencia en el desarrollo de las funciones de cada trabajador, contribuyendo al crecimiento y posicionamiento de la cooperativa en el cantón.

El diagnóstico situacional que se realizó en la cooperativa fue a través de la aplicación de una entrevista al Gerente y una encuesta a los empleados, en donde se definieron como principales resultados el no contar con un departamento encargado del talento humano, al ser una empresa pequeña estas funciones son ejecutadas por el Gerente, el cual las realiza de forma empírica y superficial, dejando puntos importantes a tomar en cuenta para una selección de personal adecuada, por otra parte la filosofía empresarial y estructura organizacional que se mantiene en la entidad no son actuales, por lo tanto se denota un escaso conocimiento de los cargos que se

desempeñan en la actualidad así como las funciones que debe realizar cada miembro del personal.

En este contexto, se han diseñado propuestas a través de las cuales se delimite las actividades que desarrolla la cooperativa tanto a nivel administrativo como operativo. Iniciando con un manual de funciones en donde se identificaron los datos generales, funciones, responsabilidades, requisitos y condiciones de cada uno de los puestos de trabajo; un reglamento de Admisión y Empleo, diseñado según las bases legales vigentes y normativas laborales pertinentes, y una valuación de puestos desarrollada mediante el método por puntos, en la cual se observó la necesidad de un reajuste salarial a los cargos de Secretaria, Oficial de Crédito y Conserje.

ABSTRACT

The Credit Union Catamayo. Co. Ltda. Is located in the 24th May and Eugenio Espejo streets, in Catamayo canton, province of Loja, has been in business about 30 years, it began operations with 50 partners and as evolved, grew until today is They estimate about 2,000 members. It is specialized in monetary intermediation, besides offering local broker services entity.

Therefore, it is necessary to perform this research, by which to improve the management of human talent, focusing on the performance of the functions of each position, using techniques recruitment and establishing an appropriate allocation of wages. Process that will allow greater efficiency in the development of the functions of each worker, contributing to the growth and positioning of the cooperative in the canton.

The situation assessment held in the cooperative went through the application of an interview with the manager and employee survey, where they were defined as main results the failure to have a department in charge of human talent, being a small business these functions are performed by the Manager, which makes empirical and superficially, leaving important points to consider for a selection of appropriate personnel, on the other hand the business philosophy and organizational structure that remains in the state are not current therefore little knowledge of the charges now play and the functions to be performed by each staff member is denoted.

In this context, proposals have been designed through which the activities that the cooperative both administrative and operational levels is delimited. Starting with manual functions where the general data, functions, responsibilities, requirements and conditions of each of the jobs were identified; regulations Admission and Employment, designed according to current legal basis and relevant labor standards, and a valuation of positions developed by the method by points, in which the need for a wage increase was observed for the positions of Secretary, Credit Officer and Concierge.

c. INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano constituye un sistema cuya premisa fundamental es concebir al hombre dentro de la empresa como un recurso que hay que optimizar a partir de una visión renovada, dinámica, competitiva, en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico.

Por ello se hace necesario, diseñar la presente investigación basada en la **“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES, VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CATAMAYO DEL CANTÓN CATAMAYO, PROVINCIA DE LOJA”**, la cual genera soluciones a problemas tanto internos como externo de la empresa, ya que al ser egresada de la carrera de Administración de Empresas he recibido los conocimientos pertinentes para una adecuada recolección de información, a través de técnicas como la encuesta y entrevista, con el objeto de obtener un diagnóstico de la cooperativa, aunada a su situación actual.

El contenido de esta investigación está estructurado de la siguiente manera:

El Resumen en donde se expresa una breve síntesis del informe de investigación, incluyendo un marco de resultados relevantes y significativos.

La Introducción, constituida por la importancia de la temática abordada y la estructura de la tesis.

La Revisión de Literatura, donde se presenta la base teórica que sustenta el desarrollo del proyecto, estructurados en un marco conceptual y referencial.

Los Materiales y Métodos, en donde se especifican los bienes, métodos y técnicas empleados durante el desarrollo de la investigación.

Los Resultados, constituidos por el análisis y tabulación de las encuestas y entrevistas planteadas al personal administrativo como operativo de la cooperativa.

La Discusión, en donde se contrasta los resultados de la investigación con la realidad de la empresa, por ello se hizo necesario plantear tres propuestas encaminadas a mejorar la gestión del talento humano y lograr mayor eficiencia en las actividades que se desarrolla.

Las Conclusiones, las cuales nacen de los resultados consideradas según el cumplimiento de cada objetivo.

Las Recomendaciones, que constituyendo las sugerencias hacia la empresa motivo de estudio.

La Bibliografía, en donde se detallan los libros, folletos y páginas web, utilizadas durante todo el proyecto.

Los Anexos, que sirvieron de fuente de información y respaldo para la investigación.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

MARCO REFERENCIAL

SISTEMA FINANCIERO NACIONAL

El sistema financiero es “considerado como uno de los factores más importantes dentro de la economía, permitiendo canalizar el ahorro hacia la inversión, por este motivo el sistema financiero de un país juega un papel trascendental en la vida económica y productiva del mismo ya que se ha convertido en el pilar fundamental para la generación de riqueza, razón por la cual los entes económicos se han apoyado en las distintas instituciones financieras para la obtención de capital de trabajo, expansión productiva e infraestructura”¹.

INSTITUCIONES FINANCIERAS

Las instituciones financieras sirven como intermediarias al canalizar los ahorros de individuos, empresas y gobiernos hacia préstamos o inversiones.

Estas instituciones se clasifican de la siguiente manera:

a) Instituciones financieras públicas:

- Banco Central del Ecuador (BCE)
- Banco Nacional de Fomento (BNF)
- Banco del Estado (BE)
- Banco Instituto de Seguridad Social (BIESS)

¹ Enlace: <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/86/6/CAPITULO%20I.pdf>

- Banco del Pacifico
- Corporación Financiera Nacional (CFN)

b) Instituciones financieras privadas:

- Bancos
- Sociedades Financieras
- Instituciones de Servicios Financieros
- Asociaciones Mutualistas de Ahorro y Crédito para la Vivienda.

c) Instituciones financieras de economía popular y solidaria:

- Cooperativas de Ahorro y Crédito,
- Entidades Asociativas o Solidarias
- Cajas y Bancos Comunales,
- Cajas de Ahorro.

Art. 312.- Las instituciones del sistema financiero privado, así como las empresas privadas de comunicación de carácter nacional, sus directores y principales accionistas, no podrán ser titulares, directa ni indirectamente, de acciones y participaciones, en empresas ajenas a la actividad financiera o comunicacional, según el caso. Los respectivos organismos de control serán los encargados de regular esta disposición, de conformidad con el marco constitucional y normativo vigente.

INSTITUCIONES FINANCIERAS DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

Artículo 311: El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro. Las iniciativas de servicios del sector

financiero popular y solidario, de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria.

También da financiamiento a los que no tienen acceso a la banca tradicional, lo constituye 37 cooperativas de ahorro y crédito reguladas, 1.198 entidades asociativas, 15.000 bancos comunales y 3.000 cajas de ahorro. La cartera de crédito de las cooperativas de ahorro y crédito está dirigida principalmente a consumo (mitad), microempresas del sector informal urbano (más de un tercio) y vivienda (10%). Los otros entes canalizan crédito, principalmente en el área rural, a indígenas, campesinos, pequeños propietarios y asociaciones.

SECTOR COOPERATIVO

El sector cooperativo “es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social”².

Cooperativa de ahorro y crédito.- Las 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

² Enlace: http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/TIPS_LEY_ORGANICA_EPS_2.pdf

de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la presente Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario”³.

Es decir, se forman a mediante “la unión de un grupo de personas que tienen como finalidad ayudarse los unos a los otros, para alcanzar sus necesidades financieras. La cooperativa no está formada por clientes sino por socios, ya que cada persona posee una pequeña participación dentro de esta”⁴.

Según la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria “el sector cooperativo de ahorro y crédito contiene el mayor número de entidades financieras del sistema, seguido por la banca privada”⁵.

Principios universales de las cooperativas.- Las cooperativas se rigen por los valores y principios universales del cooperativismo, los cuales son:

- Adhesión abierta y voluntaria
- Control democrático de los socios
- Participación económica de los socios
- Autonomía e independencia
- Educación, capacitación e información
- Cooperación entre cooperativas
- Compromiso con la comunidad

³ Enlace: <http://www.desarrollosocial.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/1-LEY-DE-ECONOMIA-POPULAR-Y-SOLIDARIA.pdf>

⁴ Enlace: http://portaldelusuario.sbs.gob.ec/contenido.php?id_contenido=23

⁵ Enlace: <http://www.seps.gob.ec/documents/20181/26626/Apunte%20III%20reducido.pdf/cda0c85a-3169-4076-9ca7-a8e3dded8064>

MARCO TEÓRICO

ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO

“Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los Talento Humano, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño”⁶.

Es una función administrativa dedicada a la integración, la formación, la evaluación y la remuneración de los empleados. Todos los administradores son, en cierto sentido, gerentes de Talento Humano, porque participan en actividades como el reclutamiento, las entrevistas, la selección y la formación.

Importancia de la administración del talento humano.- La antigua administración de Talento Humano cede su lugar a un nuevo enfoque: la gestión del talento humano (GNT). “Con esa nueva concepción, las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales y son consideradas seres con inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, competencias, aspiraciones y perfecciones singulares. Son los nuevos asociados de la organización”⁷.

Objetivos de la administración del talento humano.- Los objetivos de la administración de Talento Humano son “claros y precisos, por cuanto todos

⁶ Werther, W. (2014) Administración de recursos humanos: gestión del capital humano

⁷ Arias, F. (2015) Administración del recurso humano, para el buen desempeño. México: Trillas, pág. 35

se enfocan en cumplir con la misión y visión de las organizaciones o instituciones, alcanzar la eficiencia y eficacia, ser competitivos, tener un personal bien entrenado y motivado, de esta manera se logrará una mejor calidad de vida en el trabajo; así como también se logra cambios, lógicamente aplicando las políticas sociales de las empresas o instituciones”⁸.

Estos objetivos son múltiples entre los principales se tienen:

- ✓ Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión.
- ✓ Proporcionar competitividad a la organización.
- ✓ Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas.
- ✓ Aumentar el auto actualización y la satisfacción de las personas en el trabajo.
- ✓ Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- ✓ Administrar e impulsar el cambio.
- ✓ Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable.
- ✓ Construir la mejor empresa y el mejor equipo

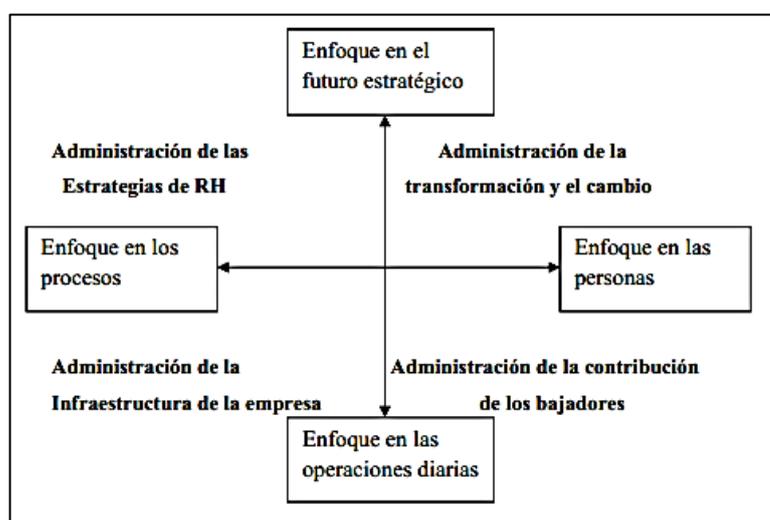
Funciones de la administración del talento humano.- “Para crear valor y lograr resultados, un área de recursos humanos debe ubicar no solo las actividades del trabajo a realizar, sino también las metas y resultados que le permiten designar las funciones y actividades a las personas de la organización”⁹.

⁸ Werther, W. (2014) Administración de recursos humanos: gestión del capital humano

⁹ Vázquez, A. (2008) Gestión de Talento Humano. Venezuela.

Los profesionales de recursos humanos deben aprender a ser tanto estratégicos como operativos y, simultáneamente, enfocarse en el largo y corto plazo. Las actividades se extienden de la administración de procesos (Herramientas y sistemas de Recursos Humanos) a la administración del capital humano.

GRÁFICO 1. Funciones de la administración de los recursos humanos



Fuente: Chiavenato (2011)

Elaborado por: La autora

Determinación de las funciones del Departamento de Talento Humano.-

Es crear un medio para lograr las metas personales u organizacionales en una manera mejor de lo que se haría mediante acciones no coordinadas.

- ✓ **Empleo:** Reclutamiento, Selección, Inducción, Integración, promoción y transferencia, Vencimiento de contrato de trabajo.
- ✓ **Administración de salarios:** Asignación de funciones, Determinación de salarios, Calificación de méritos, Compensación suplementaria, Control de asistencia.
- ✓ **Relaciones internas:** Comunicación, Contratación, Disciplina, Motivación de personal, Desarrollo de personal, Entrenamiento.

- ✓ **Servicios al personal:** Actividades recreativas, Seguridad, Protección y vigilancia.

MANUAL DE FUNCIONES

“Instrumento administrativo que contiene en forma explícita, ordenada y sistemática información sobre objetivos, políticas, atribuciones, organización y procedimientos de los órganos de una institución; así como las instrucciones o acuerdos que se consideren necesarios para la ejecución del trabajo asignado al personal, teniendo como marco de referencia los objetivos de la institución”¹⁰.

Objetivos del manual de funciones.- El objetivo primordial del manual es describir con claridad todas las actividades de una empresa y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos de la organización. De esta manera, se evitan funciones y responsabilidades compartidas que no solo redundan en pérdidas de tiempo sino también en la dilución de responsabilidades entre los funcionarios de la empresa, o peor aún de una misma sección¹¹.

Entre los objetivos específicos están:

- Facilitar el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Identificar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal.
- Servir de base en la calificación de méritos y la evaluación de puestos.
- Propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos

¹⁰ Siliseo, A. (2010) Capacitación y desarrollo de personal p. 50

¹¹ Werther, W. (2014) Administración de recursos humanos: gestión del capital humano

- Precisar las funciones encomendadas a cada cargo, para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo evitando repetir instrucciones sobre lo que tiene que hacer el empleado.
- Sirve de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, ya que facilita su incorporación a las diferentes unidades.

Importancia del Manual de funciones.- El Manual de Funciones, es un “documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal, contiene esencialmente la estructura organizacional, comúnmente llamada organigrama, y la descripción de las funciones de todos los puestos en la empresa, también se suele incluir en la descripción de cada puesto el perfil y los indicadores de evaluación”¹².

Ventajas del Manual de Funciones.- Las ventajas del manual de funciones son¹³:

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

Lo que contiene el Manual de funciones.- Los aspectos básicos que contiene el manual de funciones son¹⁴:

¹² Werther, W. (2014) Administración de recursos humanos: gestión del capital humano

¹³ Herbert, J., Chruden, Arthur, W. & Sherman, J. (2010) Administration de personal. México.

¹⁴ Werther, W. (2014) Administración de recursos humanos: gestión del capital humano

- **Descripción básica del cargo:** El formato se encabeza describiendo el nombre del cargo, dependencia a la que pertenece y su jefe inmediato.
- **Objetivo estratégico del cargo:** Este libro se refiere a la actividad genérica y que define el grupo de funciones Actividades y responsabilidades por lo cual se hace necesario la existencia de Dicho cargo en la estructura de la empresa.
- **Funciones básica:** En este numeral se deben incluir brevemente cada una de las funciones y responsabilidades básicas que describa adecuadamente los límites y la esencia del cargo. Se debe tener en cuenta que en la descripción de las funciones básicas no se debe entrar en los detalles de “el cómo hacer para cumplir con las funciones ya que este es un tema tratado al detalle en el manual de procedimientos y formatos.
- **Personal relacionado con el cargo:** En este ítem se parte de la ubicación del cargo dentro del organigrama de la empresa para determinar con que empleados o secciones debe interactuar para dar cumplimiento a sus funciones y responsabilidades asignadas.
- **Perfil del cargo:** En este punto de la descripción del cargo, se refiere a cuál sería el perfil óptimo o ideal del funcionario que debe ocupar un cargo. Se debe aclarar con respecto a la descripción del perfil de cargo que este se requiere para poder realizar una adecuada selección de personal. Si bien es cierto que es muy difícil encontrar un empleado que cumpla a cabalidad con el perfil óptimo establecido para un cargo, esto si nos puede servir de base para seleccionar el aspirante más adecuado en el proceso de selección.

VALUACIÓN DE PUESTOS

“La Gestión del Factor Humano en las organizaciones implica la administración justa del fondo de salarios del personal. El reparto de la masa salarial, las tensiones y fenómenos que aparecen en torno a los salarios, tanto de tipo humano como económico, no deben ser algo imprevisto en las organizaciones”¹⁵.

Los métodos y técnicas que ayudan en la tarea de conocer el valor de los puestos que existen en una organización se engloba dentro de lo que se llama Valuación de Puestos de Trabajo.

La valuación de puestos es “la técnica que determina el valor de un puesto, dentro de una organización, en función de los demás puestos de dicha organización”¹⁶.

Importancia de la valoración de puestos.- Los Sistemas de Valuación ayudan a definir la posición de los puestos, en cuanto a su valor o importancia dentro de la organización. Para poder llevar a cabo la valuación, se necesita llevar a cabo el análisis de puestos.

“El puesto como criterio básico de remuneración, indica que hay que asignarle valor, sin restarle importancia al mérito, incentivos, mercado laboral, impuestos establecidos por ley y en convenciones colectivas”¹⁷.

¹⁵ Chiavenato, I. (2011) Administración de Recursos Humanos. Santa Fe de Bogotá: Editorial McGraw Hill, pág. 253

¹⁶ Davis, K. & William, W. (2010) Administración de Personal. Recursos Humanos. 5ta edición, pág. 45

¹⁷ Chiavenato, I. (2011) Administración de Recursos Humanos. Santa Fe de Bogotá: Editorial McGraw Hill, pág. 253

La estructura de remuneración basada en los puestos muestra la relación entre la remuneración y la complejidad de la tarea, para la asignación de su valor. “La valoración del puesto es el medio más objetivo y eficaz para cumplir el principio de equidad en la escala de remuneraciones, sirviendo también, de soporte para el sistema de promoción y contribución al mejoramiento del clima laboral, beneficiando al personal y a la empresa”¹⁸.

Para organizar una empresa es necesario establecer una apropiada jerarquía, cada colaborador debe estar colocado en el nivel que le corresponde, quien ocupe un lugar, superior o inferior a la que es debida, de acuerdo con el criterio de la eficiencia de la producción, no sólo da lugar a trastornos en esta, sino que implica una injusticia que, necesariamente, origina descontentos y dificultades. La jerarquización de los puestos requiere, la determinación precisa de la importancia de cada trabajo en relación con los demás.

Sistema de valuación de puestos.- Los Sistemas de Valuación ayudan “a definir la posición de los puestos, en cuanto a su valor o importancia dentro de la organización, Para poder llevar a cabo la valuación, se necesita llevar a cabo el análisis de puestos”¹⁹.

El Análisis de Puestos, que significa recabar información acerca del puesto, es la herramienta para poder valorar un puesto y trata de analizar un puesto en cada una de las actividades individuales que realiza un puesto. Los pasos para realizar el análisis del puesto son:

¹⁸ Davis, K. & William, W. (2010) Administración de Personal. Recursos Humanos. 5ta edición, pág. 47

¹⁹ Ibídem, pág. 47-48

1. **Aprobación de la gerencia:** Los costos del análisis de puesto se presentan a la gerencia y determina si lo quiere y si tiene el presupuesto.
2. **Objetivos:** Con el fin de ver en qué nos va a ayudar el análisis de puesto.
3. **Información a los trabajadores:** Con la finalidad de que se sientan importantes y colaboren mejor con ésta. Los trabajadores deben de conocer en qué consiste este análisis. Las actividades para realizar correctamente el análisis son las que a continuación se indican:
4. **Tener encabezado:** Debe de tener el título de que se trata el puesto. Aquí se pone el número o clave del trabajador, se le debe de dar ubicación al puesto, a que área pertenece y donde se encuentra ese puesto, consta de jerarquía, el jefe y subordinado del puesto que se va a analizar.
5. **Descripción del puesto:** Preferentemente debe realizarse a través de una entrevista y es importante saber llevarla para obtener los mejores resultados. Una entrevista tiene 3 etapas:
 - **Raport:** Es donde se entabla una relación interpersonal entre el entrevistador y el entrevistado, es la parte más importante de la entrevista.
 - **Cima:** Es la parte esencial del contenido de la entrevista. Se le hacen preguntas al entrevistado sobre su experiencia laboral, por qué desea trabajar en la empresa, etc.
 - **Cierre:** Es dar las gracias, aclarar dudas, darle oportunidad al entrevistado de que haga preguntas con respecto a la empresa y puesto solicitado.

La descripción de puestos debe redactarse bajo el siguiente procedimiento:

- **Claridad:** Con verbos en infinitivo y acciones específicas, con el fin de evitar confusiones.
- **Sencillez:** Con un lenguaje accesible para toda persona.
- **Concisión:** Se debe de utilizar el menor número de palabras.
- **Precisión:** Evitar palabras ambiguas para evitar las confusiones.
- **Viveza:** La descripción debe despertar el interés de la persona que lo está leyendo.

“La redacción del análisis de puestos debe tratar de dejar la descripción en un sentido lógico, que todo mundo entienda lo que es cada puesto, buscar lo esencial, utilizar términos cuantitativos y evitar vaguedades, cuantificar el tiempo de cada actividad y empezar cada frase con un verbo activo y funcional”²⁰.

Necesidades de la Valuación de Puestos: Entre las necesidades de la valuación de puestos están:

1. Jerarquización del salario.
2. Jerarquización del personal.
3. Ver cuánto vale el puesto.
4. Una estructura de salario y establecimiento de políticas.
5. Ver puestos de nueva creación.

Existe una técnica complementaria de la valuación de puestos, las encuestas de sueldos, ya sean locales o regionales, las cuales, ayudan a

²⁰ Davis, K. & William, W. (2010) Administración de Personal. Recursos Humanos. 5ta edición, pág. 50

ubicar los sueldos, acercando éstos a los promedios que se pagan en otras empresas similares.

“La línea de sueldos, que se construye como resultado de la valuación de puestos, permite conocer en forma tangible si éstos ascienden con rapidez, o, por el contrario, su aumento es casi imperceptible al aumentar su categoría, si hay desproporción en los sueldos pagados de un departamento a otro, etc.”²¹

La valuación de puestos permite establecer desde un principio, y en forma segura, la colocación y el sueldo que deben señalarse a un puesto nuevo. Así mismo proporciona elementos objetivos indiscutibles para fijar el sueldo con mayor justicia, como son la habilidad que exige el puesto, las condiciones en que se realiza, los riesgos que supone, la capacidad para la solución de problemas, etc., elementos que se estiman y ponderan dentro de esta técnica.

El valor técnico de estos sistemas, descansa en distinguir dos cosas:

- Lo que vale el puesto, aunque esta medición se haga con las naturales y necesarias limitaciones que existen siempre que se trata de medir aquello que de alguna manera está relacionado con lo humano.
- Lo que debe pagarse por la eficiencia o rendimiento de cada trabajador.

Dentro de los principales métodos de valuación de puestos, están²²:

a) Escalas de puntuación: Se valúa subjetivamente el desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de alto a bajo y esta valuación se

²¹ Limusa, W. (2010) Administración de Recursos Humanos.

²² Chiavenato, I. (2011) Administración de Recursos Humanos. Santa Fe de Bogotá: Editorial McGraw Hill, pág. 257

basa sólo en las opiniones de la persona que realiza la calificación. Algunas de las ventajas de este método es la calidad de su desarrollo y lo fácil de impartirlo y se puede aplicar a grupos grandes de empleados.

- b) Listas de verificación:** Aquí la persona que califica selecciona oraciones que describan el desempeño y las características del empleado. Estos valores permite la cuantificación, para obtener puntuaciones totales. Las ventajas de este sistema es la economía, la facilidad de administración y su estandarización. Algunas desventajas son la equivocada interpretación de algunos puntos y la asignación de valores inadecuados por parte del departamento de personal.
- c) Método de selección forzada:** Aquí el evaluador debe seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra y estas afirmaciones son de carácter positivo o negativo. El grado de efectividad del trabajador en cada uno de éstos aspectos se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador y los resultados pueden mostrar las áreas que necesitan mejorar.
- d) Método de registro de acontecimientos críticos:** El evaluador lleva una bitácora de las actuaciones más destacadas y estos acontecimientos son registrados durante el período de valuación incluyendo una explicación. Este método es útil para la retroalimentación del trabajador.
- e) Escalas de calificación conductual:** Aquí se usa el sistema de comparación del desempeño del empleado con ciertos parámetros conductuales específicos.

f) **Método de evaluación en grupos:** Se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Generalmente estas valuaciones las realiza el supervisor y son útiles para la toma de decisiones sobre aumento de sueldos basados en el mérito, promociones, etc., ya que permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor. Dentro de este método se encuentran:

- **Método de categorización:** El evaluador coloca a sus empleados de mejor a peor y este método es fácil de aplicar.
- **Método de distribución forzado:** Aquí el evaluador ubica a sus empleados en diferentes clasificaciones, con este método algunos trabajadores se pueden considerar injustamente valuados.
- **Método de comparación por parejas:** El evaluador compara a cada empleado contra todos los que están siendo valuados en el mismo grupo. El empleado que resulte preferido mayor número de veces es el mejor en el parámetro elegido.

Método de valuación por puntos.- Éste método consiste en “asignar cierto número de unidades de valor, llamadas puntos, a cada uno de los factores o subfactores que forman el puesto y de esa manera se llega a establecer un ordenamiento de los mismos. Los factores genéricos o primarios son como mínimo 4; a su vez los subfactores de cada uno de los factores deben ser de 8 a 15, a los cuales, al transformarse, se les asignarán grados y puntos”²³.

Instructivo para ejecutar el estudio de valoración de puestos.- La valoración de puestos en las empresas o institución se realiza mediante la

²³ Hellriegel, D., Jackson, S. & Slocum, J. (2010) Administración. Un enfoque basado en competencias. Décima edición.

asignación de una remuneración básica de la justificación de las tareas, responsabilidades y requisitos exigidos. Como instrumento principal para efectuar la valoración de puestos se toma en cuenta la respectiva especificación de clase, en la cual se definen las funciones, requisitos, responsabilidades, etc.

Pasos para desarrollar una valuación de puestos por puntos

- 1. Integración del comité valuador:** Se elabora un documento llamado "Acta de Valuación", donde se indica quienes son los integrantes, las funciones del comité y las políticas de valuación.
- 2. Determinar Factores:** Que sean objetivos, totales, necesarios y sin ningún tipo de discriminación.

3. Etapas para realizar la valuación de puestos por puntos

PRIMERA ETAPA: Realizar una descripción y especificación de puestos

Se debe hacerlo tomando en cuenta las partes que integran la especificación de clase así tenemos:

- Código
- Título
- Naturaleza del trabajo (Misión del Puesto)
- Tareas típicas (Actividades esenciales)
- Características de la clase (Destrezas específicas requeridas)
- Requisitos mínimos (Requisitos del Puesto)
- Instrucción Formal.
- Capacitación.
- Experiencia.

SEGUNDA ETAPA: Establecimiento de grados en los factores

Factores de Valoración: Son los elementos o unidades que permiten medir el grado de complejidad del cargo, las características comunes, sustanciales y representativas de una especificación de clase. Los factores son:

- **Instrucción Formal:** Valora los conocimientos teóricos, impartidos por una institución educativa, que se exige a un trabajador para el desempeño eficaz y eficiente en un puesto de trabajo.
- **Experiencia:** Mide el tiempo, pericia y destreza, requerido para desempeñar, a satisfacción, un trabajo en un área determinada.
- **Complejidad:** Valora las particularidades que determinan el grado de dificultad y capacidad mental para el cumplimiento de las actividades asignadas a un puesto.
- **Condiciones Ambientales:** Valora las condiciones en las que el trabajador cumple sus actividades y responsabilidades y los riesgos que conlleva su ejecución.
- **Responsabilidad por Bienes, Valores y Toma de Decisiones:** Valora la responsabilidad por el manejo de bienes, valores y toma de decisiones, para el cumplimiento de las actividades inherentes a un puesto.
- **Responsabilidad por el Trabajo:** Valora la responsabilidad del trabajo propio y ajeno (dirección y supervisión).
- **Relaciones Personales:** Valora la actitud y grado de comportamiento del trabajador con sus compañeros, superiores, clientes, autoridades y público en general

TERCERA ETAPA: Determinar grados y definir factores

Se debe determinar claramente el concepto de cada factor y de sus grados, así mismo se debe indicar que los factores y grados deben utilizarse de acuerdo a cada puesto de trabajo.

- Educación 5 Grados
- Experiencia 4 Grados
- Iniciativa 4 Grados
- Responsabilidad por persona 4 Grados
- Responsabilidad por equipo 3 Grados
- Esfuerzo mental 3 Grados
- Esfuerzo físico 3 Grados
- Riesgos 3 Grados

CUARTA ETAPA. Definir factores

EDUCACIÓN. Son los distintos niveles de preparación, necesaria para desempeñar eficientemente funciones que el puesto necesite.

- 1 Grado Bachiller
- 2 Grado Educación Tecnológica.
- 3 Grado Título Universitario.
- 4 Grado Título Profesional Universitario.
- 5 Grado Título de Postgrado

EXPERIENCIA. Es el tiempo transcurrido en funciones similares.

- 1 Grado 0 a 1 año
- 2 Grado 1 año, 1 mes a 2 años.
- 3 Grado 2 años, 1 mes a 3 años.
- 4 Grado 3 años, 1 mes a 5 años.

INICIATIVA. Se refiere al buen juicio y capacidad para desempeñar adecuadamente en el trabajo.

- 1 Grado Resuelve problemas de su Trabajo.
- 2 Grado Resuelve problemas de su Sección.
- 3 Grado Resuelve problemas de su Departamento.
- 4 Grado Resuelve problemas de su Dirección
- 5 Grado Resuelve problemas de su Empresa

RESPONSABILIDAD POR PERSONA. Es el fiel cumplimiento de sus funciones.

- 1 Grado Responde por su propio Trabajo.
- 2 Grado Responde por el trabajo de su Sección.
- 3 Grado Responde por el trabajo de Departamento.
- 4 Grado Responde por el trabajo de su Dirección.
- 5 Grado Responde por el trabajo de su Empresa.

RESPONSABILIDAD POR EQUIPO. Responde por el daño que pueda producirse en los diferentes equipos de la empresa.

- 1 Grado Responde hasta 1000 dólares.
- 2 Grado Responde de \$ 1001 a \$ 1500
- 3 Grado Responde de \$ 1501 a \$ 3000 (en adelante)

ESFUERZO MENTAL. Se refiere a trabajos de tipo intelectual.

- 1 Grado No requiere de concentración.
- 2 Grado Requiere de mediana concentración.
- 3 Grado Siempre requiere de concentración.

ESFUERZO FÍSICO. Es el desgaste físico que sufre el individuo desde su trabajo.

- 1 Grado No requiere de esfuerzo físico.
- 2 Grado Requiere mediano de esfuerzo físico.
- 3 Grado Requiere constantemente esfuerzo físico.

RIESGOS Son los accidentes que pueden presentarse en el trabajo.

- 1 Grado No está en riesgo
- 2 Grado Eventualmente está en riesgo
- 3 Grado Está en posibilidad de sufrir accidentes

Ponderación de factores: Esta asignación que se hace a cada uno de los factores de un determinado valor, que técnicamente se conoce con el nombre de peso.

Peso: Es la importancia que tiene un factor de trabajo, en relación con los demás de una empresa, expresando en porcentajes.

CUADRO 1. Definición de factores

| FACTOR | SUBFACTOR |
|-------------------------------|-------------------------|
| HABILIDAD | 1. Experiencia |
| | 2. Conocimiento |
| | 3. Criterio |
| | 4. Iniciativa |
| ESFUERZO | 1. Físico |
| | 2. Mental |
| RESPONSABILIDAD | 1. En resultados |
| | 2. Supervisión |
| | 3. Datos confidenciales |
| CONDICIONES DE TRABAJO | 1. Ambiente |
| | 2. Riesgo |

Fuente: Chiavenato, I. (2011)

Elaborado por: La autora

QUINTA ETAPA: Asignación de los puntos a los grados

Con el objeto de diferenciar el valor de los grados de cada factor, de dar mayor amplitud al juicio de los evaluadores y más flexibilidad a la valuación se usan los "puntos". Entendiéndose por PUNTO una unidad sin valor absoluto y arbitrariamente elegida, que sirve para medir con mayor precisión la importancia relativa de los puestos.

CUADRO 2. Asignación de puntos a los grados

| FACTOR | PESO | SUBFACTOR | GRADOS | | | | |
|-------------------------------|-------------|--------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| | | | I | II | III | IV | V |
| Habilidad | 40% | Experiencia | 22 | 44 | 66 | 88 | 110 |
| | | Conocimiento | 14 | 28 | 42 | 56 | 70 |
| | | Criterio | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| | | Iniciativa | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| Esfuerzo | 20% | Físico | 7 | 14 | 21 | 28 | 35 |
| | | Mental | 13 | 26 | 39 | 52 | 65 |
| Responsabilidad | 30% | Resultados | 14 | 28 | 42 | 56 | 70 |
| | | Supervisión | 11 | 22 | 33 | 44 | 55 |
| | | Datos | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 |
| Condiciones de trabajo | 10% | Ambiente | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 |
| | | Riesgo | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 |
| TOTAL | 100% | TOTAL | 100 | 200 | 300 | 400 | 500 |

Fuente: Chiavenato, I. (2011)

Elaborado por: La autora

SEXTA ETAPA: Denominación del puesto.

Se anota el nombre del puesto o clase y además se hace constar su sueldo básico de acuerdo a su respectiva categoría. (También se lo puede hacer en base a su remuneración total).

SÉPTIMA ETAPA: Sumatoria de puntos de acuerdo a la denominación del puesto

Posterior se realiza una sumatoria de los puntos y se presenta en una tabla general de acuerdo a los cargos que se desempeñan en la empresa, datos

con los cuales se procede a la tabulación previa la aplicación de fórmulas matemáticas para la determinación del ajuste salarial.

Se habla de ajuste salarial cuando este no se ha incrementado por lo tanto, existe la necesidad de presentar una alternativa para regular los sueldos, para lo cual se utiliza el método de mínimos cuadrados cuya fórmula se presenta a continuación:

Fórmulas

$$PENDIENTE...C = \frac{\sum XY - \frac{\sum X \sum Y}{N}}{\sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{N}}$$

$$X_1 = \frac{\sum X}{N}$$

$$Y_1 = \frac{\sum Y}{N}$$

Ecuación de la línea recta

$$Y_2 = Y_1 - C(X_1 - X_2)$$

$$X_2 = ?$$

Con el presente proceso analítico se pudo determinar con claridad los puntos principales de $X_1; Y_1$ así como $X_2; Y_2$; los mismos que representan en un plano cartesiano en el cual el eje de las **X** representa los puntos que poseen cada uno de los puestos valuados; **Y** el eje de coordenadas y representa el salario correspondiente a los puestos los puntos que se interceptaran para determinar la curva de salario

Análisis de la gráfica: La gráfica demuestra que se deberá realizar o no un ajuste salarial, ya que sus sueldos básicos actuales se encuentran por

debajo de la línea recta, lo que significa que su sueldo básico no está de acuerdo con las funciones, conocimientos, experiencia, iniciativa, responsabilidad personal, responsabilidad por equipo, esfuerzo y riesgos en su puesto de trabajo.

OCTAVA ETAPA: Ajuste salarial

Se debe realizar un ajuste salarial, cuando de acuerdo a los resultados obtenidos en el ejercicio, mediante el método de mínimos cuadrados se ha determinado que los empleados están percibiendo un sueldo que no está ajustado a las funciones y responsabilidades que cumple. Para este efecto se hace necesario determinar un factor de valorización que se lo obtiene dividiendo la sumatoria de los sueldos para la sumatoria de los puntos.

NOVENA ETAPA. Reclasificación de puestos

Los Puestos se reclasificarán siempre y cuando hayan variado substancialmente las actividades, tareas y responsabilidades asignadas a un puesto, o se hayan incorporado otras nuevas. Un puesto de trabajo se reclasificará a solicitud escrita del trabajador que ocupa el puesto, aceptación y justificación del Jefe inmediato y visto bueno del gerente del área correspondiente.

REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO

“Constituye una de las primeras funciones, que consiste en buscar y escoger los mejores candidatos, y los recomienda para ocupar los puestos de trabajo

concordantes con el perfil del puesto o cargo”²⁴. Lo esencial es contar con recursos humanos de calidad, ya que el activo más importante de las organizaciones está constituido por las personas que las forman.

“Esta función específicamente consiste en buscar el Hombre adecuado para el puesto adecuado, utilizando un conjunto de medios técnicos. Siendo el reclutamiento y la selección de personal encargadas de la consecución de recursos humanos para la organización”²⁵.

PROCESO DE ADMISIÓN Y EMPLEO

El proceso de admisión y empleo es aquel que busca y trata de escoger los mejores candidatos, y los recomienda para ocupar los puestos de trabajo concordantes con el perfil del puesto o cargo. Tiene como misión obtener el mejor colaborador para la vacante existente, calificando sus aptitudes y actitudes para el puesto, como también la potencialidad y adaptabilidad para su desarrollo en la empresa.

La importancia radica que para una institución tiene el contar con las personas adecuadas, en los puestos precisos. El no conseguir este objetivo supone para la empresa aumentar los costos en tiempo y dinero derivados del proceso de selección para cubrir un puesto, si decide repetir el mismo o, lo que es más importante: mantener un desajuste entre la persona y el puesto de trabajo.

²⁴ Dessler, G. (2010) Administración de personal. México: Editorial Prentice: Hall, pág. 193

²⁵ Dessler, G. (2010) Administración de personal. México: Editorial Prentice: Hall, pág. 194

RECLUTAMIENTO

El Reclutamiento de personal “es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa. Es en esencia un sistema de información, mediante el cual la empresa divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar”²⁶.

Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección, consiste en las actividades relacionadas con la investigación y con la intervención de las fuentes capaces de proveer a la empresa de un número suficiente de personas que ésta necesita para la consecución de sus objetivos.

Reclutamiento interno.- El reclutamiento interno implica ²⁷:

1. Transferencia de personal
2. Ascensos de personal
3. Transferencias con ascensos de personal
4. Programas de desarrollo de personal
5. Planes de profesionalización de personal.

Las ventajas del reclutamiento interno.- Que resulta ser más económico, más rápido, presenta mayor índice de validez y seguridad, es una poderosa fuente de motivación para los empleados, aprovecha las inversiones de la

²⁶ Limusa, W. (2010) Administración de Recursos Humanos, pág. 89

²⁷ Werther, W. (2014) Administración de recursos humanos: gestión del capital humano

empresa en entrenamiento de personal, desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal.

Reclutamiento externo.- El proceso implica una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento²⁸

- Archivo conformado por candidatos que se presentan de manera espontánea o proveniente de otros reclutamientos.
- Candidatos referidos por empleados de la misma empresa.
- Carteles o avisos en la puerta de la empresa.
- Contactos con asociaciones gremiales.
- Contactos con universidades, centros de capacitación, otros centros.
- Intercambio con otras empresas.
- Anuncios en diarios, revistas, etc.
- Agencias de reclutamiento externo

Al considerar estas agencias, se debe tomar en cuenta que éstas lleven a cabo todo un proceso de reclutamiento y preselección y no sólo captación de curricular, ya que de ser así únicamente funcionan como buzón de recepción.

Las ventajas del reclutamiento externo son²⁹:

- El ingreso de nuevos elementos a la empresa ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la empresa y, casi siempre una revisión de la manera de cómo se conducen los asuntos de la empresa.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la empresa.

²⁸ Dessler, G. (2010) Administración de personal. México: Editorial Prentice: Hall, pág. 199

²⁹ *Ibidem*, pág. 200

- Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Muchas empresas prefieren reclutar externamente y pagar salarios más elevados, para evitar gastos adicionales de entrenamiento y desarrollo y obtener resultados de desempeño a corto plazo.

Las desventajas del reclutamiento externo son³⁰:

- Generalmente absorbe más tiempo que el reclutamiento interno. Requiere la utilización de apropiadas técnicas de selección y el uso efectivo de apropiadas fuentes que permitan la captación de personal.
- Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales de salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, etc.
- Es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud. En este caso, cobra importancia la intervención de agencias externas para realizar el proceso de evaluación e investigación.
- Afecta la política salarial de la empresa, principalmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos están en situación de desequilibrio

SELECCIÓN DE PERSONAL

Proceso que trata no solamente de aceptar o rechazar candidatos sin conocer sus aptitudes y cualidades con objeto de colocarlo en el puesto más

³⁰ Dessler, G. (2010) Administración de personal. México: Editorial Prentice: Hall, pág. 200

afín a sus características. “Tomando como base que todo individuo puede trabajar, frecuentemente la selección es informal por motivos de rapidez y economía, aunque ésta forma es peligrosa porque se pone en manos del azar la obtención de empleados capaces, responsables e idóneos”³¹.

El proceso de selección consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante. Aunque el número de pasos que siguen diversas organizaciones varía, prácticamente todas las compañías modernas proceden a un proceso de selección. La función del administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la organización a identificar al candidato que mejor se adecue a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización.

Instrumentos de selección.- “Todos ellos son instrumentos para obtener información del solicitante al empleo y pueden ayudar a la organización a decidir si las habilidades, conocimientos y capacidades del solicitante son adecuados para el puesto en cuestión”³².

Algunas de los instrumentos de selección más importantes son:

- a) **Entrevistas.-** Sin duda, la entrevista es el medio de selección que más se usa y del cual dependen las organizaciones para diferenciar a los candidatos. Desempeña un papel primordial en más del 90% de las decisiones de selección.
- b) **Pruebas Escritas.-** Las pruebas escritas típicas son pruebas de inteligencia, aptitudes, capacidad e intereses. Las pruebas de capacidad

³¹ Werther, W. (2014) Administración de recursos humanos: gestión del capital humano, pág. 31

³² Ibídem, pág. 32

intelectual, de capacidad mecánica y espacial, de exactitud de percepción y de capacidad motora han demostrado ser proyectoras con cierto grado de validez para muchos puestos operativos, especializados y semi - especializados en organizaciones industriales.

- c) Pruebas de Simulación del Rendimiento.-** Las pruebas de simulación del rendimiento han ido adquiriendo popularidad en los pasados veinte años. Sin duda, el entusiasmo por estas pruebas se deriva del hecho de que se basan en datos del análisis de puestos y, por tanto, deben satisfacer mejor el requisito de su relación con el trabajo que las pruebas escritas.
- d) Medición de la personalidad y los intereses.-** Casi nunca es suficiente medir la habilidad física y mental de una persona para explicar el desempeño en el trabajo de la misma, ya que también son importantes otros factores como su motivación y habilidades interpersonales.
- e) Las pruebas de personalidad.-** Se utilizan para medir aspectos básicos de personalidad del aspirante, como introversión, estabilidad y motivación. Por lo general son proyectivas; a la persona que se somete a la prueba se le presenta un estímulo ambiguo como podría ser una mancha de tinta o una imagen borrosa y se le pide que lo interprete o reaccione ante ello.

CONTRATACIÓN

Al momento de la prestación de un servicio subordinado a una persona, mediante el pago de un salario, “el elemento esencial de la relación así como el contrato de trabajo es la subordinación del empleado; o sea, su

sometimiento a la autoridad del patrón, lo cual presenta para este ejercicio de un poder sobre el operario, en virtud de una relación jurídica”³³.

“Dentro de los contratos que por ley están regulados y que en la actualidad más se están celebrando, tenemos los contratos de trabajo sujetos a modalidad, siendo estos: contrato fijo y de obra o servicios”³⁴

Contrato individual.- Es aquel en virtud del cual un sujeto se obliga a prestar a otro un trabajo personal subordinado, cualquiera que sea su forma de denominación mediante el pago de un salario.

Contrato colectivo.- Es un convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de prestar un trabajo en uno o más establecimientos.

INDUCCIÓN

La inducción a los empleados significa proporcionarles información básica sobre los antecedentes de la empresa, la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria. Esta información incluye cuestiones como la nómina de pago, la obtención de credenciales de identificación, cuáles son los horarios de trabajo y con quién trabajará el nuevo empleado.

La inducción es “un componente del proceso de socialización del nuevo empleado con la empresa, siendo la socialización el proceso por el que un empleado empieza a comprender y a aceptar las actitudes prevalentes, los

³³ Mondy, W. & Robert, M. (2010) Administración de Recursos Humanos. Novena edición.

³⁴ Werther, W. (2014) Administración de recursos humanos: gestión del capital humano

valores, las normas, los criterios y patrones de comportamiento que se postulan en la organización y sus departamentos”³⁵.

Objetivo de la Inducción.- El objetivo principal de la inducción es “brindar al empleado una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines o razón social de la empresa y organización y la estructura de ésta”³⁶. La orientación debe perseguir estimular al nuevo empleado para que pueda integrarse sin obstáculos al grupo de trabajo de la organización. Exige, pues, la recepción favorable de los compañeros de labores que pueda lograrse una coordinación armónica de la fuerza de trabajo.

Es de hacer notar que la inducción por lo general es una actividad dirigida al nuevo personal que ingresa a la organización. No obstante los nuevos empleados no son los únicos destinatarios de éstos programas, también debe dársele a todo el personal que se encuentre en una situación total o parcialmente desconocida para ellos, como por ejemplo el personal que ha sido transferido a diferentes posiciones dentro de la organización y para quienes ascienden a otros puestos.

Todo programa de inducción debe comprender la siguiente información de manera general³⁷:

Información sobre la Empresa/ organismo:

- Misión y Visión.
- Historia

³⁵ Werther, W. (2014) Administración de recursos humanos: gestión del capital humano

³⁶ Mondy, W. & Robert, M. (2010) Administración de Recursos Humanos. Novena edición, pág. 46

³⁷ *Ibidem*, pág. 47

- Actividad que desarrolla.
- Posición que ocupa en el mercado.
- Filosofía – Objetivos.
- Organigrama General

Disciplina Interior:

- Reglamentos de régimen interior (identificación para control de entrada y salida de personal, de vehículos, de uso de las instalaciones)
- Derechos y Deberes.
- Premios y sanciones.
- Disciplina.

Ascensos. Comunicaciones/ personal

- Fuerza laboral (obreros – empleados).
- Cuadros directivos.
- Representantes del personal.
- Subordinados.
- Compañeros.
- Servicios y ventajas sociales (beneficios socio-económicos) que brinda.

Actividades a su cargo y su relación con los objetivos de la empresa.

- Retribución (sueldo, categoría, nivel, rango) posibilidades de progreso.

Rendimiento exigible

- Información sobre medidas a aplicar sobre rendimiento en el cargo.
- Información sobre las funciones que cumple la Unidad adscrita.

- Seguridad, normas, reglamentos y funciones que debe cumplir para preservar su seguridad personal y la del resto del personal.

INTEGRACIÓN

Llamaremos proceso de integración al tiempo que transcurra entre la contratación del candidato seleccionado y el fin del seguimiento que se ha efectuado para llegar a los objetivos propuestos y comenzará una vez conseguida la adecuación del candidato al perfil del puesto de trabajo. Básicamente en este proceso se utiliza un método al que llamaremos Manual de Bienvenida.

CAPACITACIÓN

El sistema de capacitación y desarrollo de las personas en la empresa nace “del equilibrio necesario entre las competencias (conocimientos y habilidades) actuales y futuras de las personas, y las necesidades presentes (representadas por el cargo) y futuras de la organización en función de su entorno, su misión y su estrategia”³⁸.

Equilibrio entre las competencias del nuevo empleado y las necesidades actuales y futuras de la organización, de todos modos, más allá de las diferencias semánticas o conceptuales entre los conceptos de capacitación y desarrollo, hay un dato inequívoco en todos los casos: ambas acciones han alcanzado un carácter estratégico en las empresas de hoy y logran vincular a las personas como principal fuente generadora de valor.

³⁸ Alles, M. (2010) Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias.

Los beneficios de la capacitación son:

- Provoca mejores resultados aumentando el valor de la empresa
- Mejora el conocimiento de tareas, procesos y funciones en los niveles
- Mejora el clima organizacional y aumenta la satisfacción de las personas
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización
- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza
- Mejora la relación jefes-subordinados
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo Beneficios para la persona que impactan favorablemente en la organización
- Ayuda a las personas en la toma de decisiones y solución de problemas.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Facilita el proceso de liderazgo y mejora las aptitudes comunicativas
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto
- Permite el logro de metas individuales.

e. MATERIALES Y MÉTODOS

MATERIALES

Los materiales que se utilizaron en el desarrollo de la presente investigación fueron:

- Material bibliográfico
- Material de oficina
- Computadora.
- Memory flash
- Cámara fotográfica
- Grabadora
- Impresora
- Copiadora

MÉTODOS

Los métodos que se consideraron necesarios aplicar para el correcto desarrollo de los objetivos del presente trabajo investigativo fueron:

Método Descriptivo: Consiste en desarrollar una caracterización de las situaciones y eventos como se manifiesta el objetivo de investigación.

Se lo utilizó para realizar el diagnóstico de la institución, donde se estableció la situación actual de la cooperativa en relación a la organización estructural y las funciones que se desarrollan en cada cargo.

Método Deductivo: Parte de teorías generales que pueden ser comprobadas científicamente, ha hechos o aspectos particulares.

El cual sirvió para deducir los referentes teóricos relacionados con las temáticas de administración del talento humano, manual de funciones, valuación de puestos y reglamento de admisión y empleo.

Método Inductivo: Permite inferir criterios y llegar a plantear la problemática general del tema de estudio.

Se lo utilizó para generar una base de datos que infiera en la elaboración de las herramientas que contribuyan a mejorar la gestión del talento humano en la cooperativa, en relación a los resultados obtenidos en las encuestas.

Método Sintético: Es un proceso mediante el cual se relacionan hechos aparentemente aislados y se formula una teoría que unifica los diversos elementos.

Por lo cual sirvió para resumir la información obtenida, y utilizar la de mayor relevancia para la elaboración de los instrumentos como son el manual de funciones, valuación de puestos y reglamento de admisión y empleo para la cooperativa.

TÉCNICAS

Fue necesario establecer algunas técnicas e instrumentos los cuales permitieron obtener información necesaria y real para el desarrollo del proyecto entre ellas estuvieron:

Revisión bibliográfica: Se utilizó en el manejo de las fuentes secundarias de información, con las cuales se recolectó información teórica actualizada para el desarrollo de la revisión de literatura.

Observación Directa: Permitió conocer de una manera puntual el lugar donde se llevó a cabo la propuesta, reconociendo el nivel de satisfacción laboral que presenta el personal de la cooperativa.

La Entrevista: Se aplicó al gerente de la cooperativa Sr. Ángel Remache, con la finalidad de conocer las razones por las que no se han implementado las herramientas de gestión del talento humano.

La Encuesta: Se formuló un banco de preguntas que se aplicó al personal de la cooperativa, con la finalidad de establecer el perfil profesional y reconocer si está acorde al cargo que desempeñan.

POBLACIÓN

Para el desarrollo de las encuestas se tomó como población el número de personas que laboran en la cooperativa, es decir 5 empleados (cuadro 3).

CUADRO 3. Nómina del personal de la cooperativa

| DEPARTAMENTO | CARGO | NOMBRE |
|--------------|--------------------|-----------------------|
| DIRECTIVO | Presidente | Alejandro Quinde |
| | Vicepresidente | Prof. Norberto Torres |
| | Tesorero | Cornelio Cedillo |
| | Secretario | Ángel Rojas |
| EJECUTIVO | Gerente | Ángel Remache |
| AUXILIAR | Asistente / caja | Patricia Saraguro |
| OPERATIVO | Contadora | Mayra Saraguro |
| | Oficial de crédito | Mirian Carrión |
| | Conserje | Jorge Remache |

Fuente: Gerencia Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo

Elaborado por: La autora.

f. RESULTADOS

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA COOPEARTIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CATAMAYO

1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la empresa?

Lleva laborando 18 años en la empresa.

Análisis: El gerente lleva laborando 18 años en la empresa, cabe recalcar que tomó la Gerencia cuando la cooperativa estaba en un momento crítico y gracias a su dirección pudo salir y mantenerse en el mercado del cantón Catamayo.

2. A breves rasgos indique, ¿Cuál es su perfil profesional?

El gerente indicó que ha culminado el bachillerato, no contaba con experiencia en cooperativas cuando ingresó a ocupar el puesto y sus conocimientos son adquiridos con la práctica.

Análisis: El gerente desconocía lo que significaba el perfil profesional, por consiguiente nos indicó lo relacionado con su instrucción, experiencia y conocimientos, que claramente denotan la falta de educación formal y que no cubre con el perfil que un gerente requiere, sino más bien ocupa su cargo por ser uno de los accionistas en la empresa.

3. La Cooperativa cuenta con misión, visión, objetivos y políticas.

La cooperativa si cuenta con misión, visión y políticas.

Análisis: La cooperativa cuenta con una filosofía empresarial que es conocida por todos los empleados, cabe recalcar que no está actualizada, ya que es la misma con la que iniciaron actividades.

4. La Cooperativa tiene una constitución organizacional estructurada y definida.

Si cuenta una constitución organizacional estructurada y definida.

Análisis: La empresa cuenta con su organización definida, la misma que se encuentra establecida en el reglamento de la empresa.

5. La Cooperativa tiene un organigrama estructural, funcional y/o de puestos.

Si cuenta con estos organigramas.

Análisis: Si cuenta con estos organigramas, aunque es importante mencionar que este se ha ido reduciendo en los últimos años.

6. La Cooperativa cuenta con un departamento de recursos humanos, si no es así indique quién está a cargo del talento humano.

No cuenta con un departamento de recursos humanos, siendo el gerente el que se encuentra a cargo de la Institución.

Análisis: La empresa como se mencionó anteriormente ha ido disminuyendo el personal, no existe en la actualidad un departamento de recursos humanos, sino más bien el gerente es el que se ha hecho cargo de la contratación y manejo del talento humano de la cooperativa.

7. La Cooperativa utiliza un proceso de admisión y empleo para cubrir una vacante, caso contrario indique de qué forma lo realizan.

La cooperativa no utiliza ningún tipo de proceso de admisión y empleo sino más bien acuden a los pasantes quienes han logrado adquirir experiencia durante su estadía en la cooperativa.

Análisis: En la cooperativa no se da ningún tipo de proceso de admisión y empleo, cuando se abre una vacante el gerente acude a la lista de pasantes a quienes las contrata considerando su perfil profesional para cubrir el puesto.

8. ¿Qué tipos de pruebas se les realiza a los posibles candidatos?

No existe la aplicación de pruebas profesionales, psicológicas ni psicotécnicas.

Análisis: Al no realizar pruebas a los posibles candidatos, genera que solo se analice su hoja de vida, sin poder medir la adecuación de sus capacidades y características en relación al puesto que van a cubrir.

9. Existe inducción con los nuevos empleados

No lo ha realizado.

Análisis: En la cooperativa no se ha dado a los nuevos empleados la información y pautas de comportamiento para manejarse en la cooperativa, de acuerdo a su puesto; solo se los emplea y ellos proceden a desarrollar sus actividades, según como le indican sus compañeros de trabajo.

10. El nivel de rotación del personal es elevado.

El nivel de rotación es bajo.

Análisis: La mayoría de los empleados lleva un tiempo considerable en la cooperativa y quienes se retiran es por otros cargos o por sus estudios que no le permiten continuar dentro de la empresa; y no por problemas internos.

11. En su empresa hay bonificaciones, premios, reconocimientos, asensos, entre otras especifique.

En la empresa no existe ningún tipo de bonificación, premio, ni asensos.

Análisis: El gerente indicó que solamente se cubre el sueldo básico para cada empleado y que no se realiza ninguna bonificación adicional, aunque cabe recalcar que al existir tan solo existir 5 cargos no existe la posibilidad de poder ascender.

12. ¿Para la contratación del personal, que tipo de contrato le da la Cooperativa al nuevo empleado?

Solo se manejan contratos fijos para el personal.

Análisis: De acuerdo a la nueva reglamentación el gerente ha considerado adecuado manejar solamente contratos fijos para sus 5 miembros del personal.

13. Se le ofrece al empleado que ingresa un sueldo en base a las competencias o mediante qué proceso de evaluación.

Se les ofrece a los empleados el sueldo básico establecido en la ley.

Análisis: En la cooperativa se manejan los sueldos básicos que son publicados por el Ministerio de Relaciones Laborales, evitando así una evaluación de cada empleado, puesto que no cuentan con un departamento de recursos humanos quien lo realice.

14. ¿Se aplica en su Cooperativa el período de prueba para el personal que ingresa?

No se aplica ningún tipo de periodo de prueba.

Análisis: De acuerdo a la normativo los empleados tienen que ingresar a la empresa directamente como un empleado fijo por lo cual, ya no se realiza ningún tipo de periodo de prueba para el personal, cabe recalcar que como eran pasantes ya tenían conocimiento del programa que se maneja y los procesos que se realizan.

15. La empresa cuenta con un Manual de funciones, procesos, que les es entregado a los empleados al momento de ingresar a la empresa, caso contrario indique de qué forma se le hace conocer las funciones y cadena de mando según su cargo.

La cooperativa no cuenta con ningún tipo de manual.

Análisis: Al no contar con el departamento de recursos humanos no existe la persona quien se encargue de la elaboración de estos manuales y recalcando las personas que ingresan son pasantes por ende ya conocen las funciones y la cadena de mando en el puesto que van a ocupar dentro de la empresa.

16. Se dan capacitaciones a sus empleados, si es así indique cada qué tiempo, internamente o mediante la contratación de una empresa externa.

Se realizan capacitaciones cada dos meses a través de la Unidad de Análisis Financiero UAF.

Análisis: Se realizan las capacitaciones necesarias al personal de la cooperativa, considerando la necesidad de mantenerse a la vanguardia

del desarrollo empresarial, por lo cual son más eficientes y pueden mantener la empresa aún con tan poco personal.

17. Considera necesario implementar instrumentos que le faciliten la gestión del talento humano.

El Gerente indicó que si sería necesario y está dispuesto a la aplicación de estos instrumentos.

Análisis: Al no existir un departamento de recursos humanos, la empresa no tiene una persona que le pueda facilitar esos instrumentos ni que se realicen los procedimientos adecuados para un buen manejo del talento humano, simplemente se basan en la normativa legal, lo cual impide y frena el verdadero desarrollo del personal.

Es por eso que se considera necesario la elaboración de un manual de funciones para que sean reconocidas las funciones y actividades a desarrollar en la empresa aunque ya las conozcan es necesario tener un manual que sirva de guía, además sirve de base para establecer los perfiles profesionales adecuados y que son requeridos para cada cargo en una empresa.

Los procesos de admisión y empleo le permitirían a la empresa ampliar la búsqueda y de esa forma contar con personal capacitado que mejore y labore más eficientemente.

**ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS
EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
CATAMAYO**

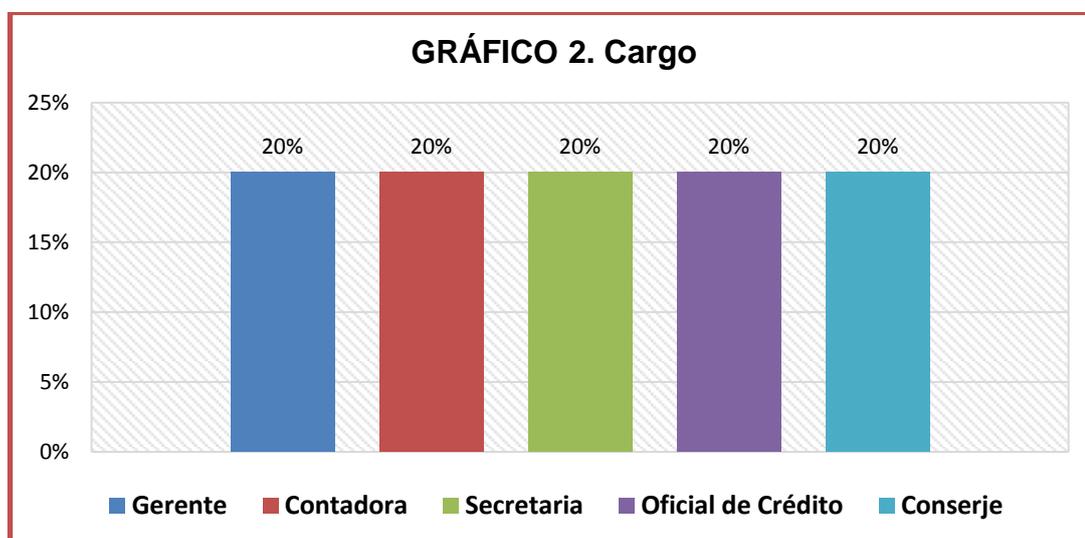
Cargo que desempeña

CUADRO 4. Cargo

| VARIABLES | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------------|------------|-------------|
| Gerente | 1 | 20% |
| Contadora | 1 | 20% |
| Secretaria | 1 | 20% |
| Oficial de Crédito | 1 | 20% |
| Conserje | 1 | 20% |
| TOTAL | 5 | 100% |

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la Cooperativa de ahorro y crédito Catamayo.

Elaboración: La autora



ANÁLISIS: Según los resultados se observa que en la cooperativa existen 5 cargos que se encuentran ocupados por una persona cada uno de ellos, mismos que se encuentran representados por Oficial de crédito (20%), Contadora (20%), Secretaria (20%), Oficial de crédito (20%) y Conserje (20%).

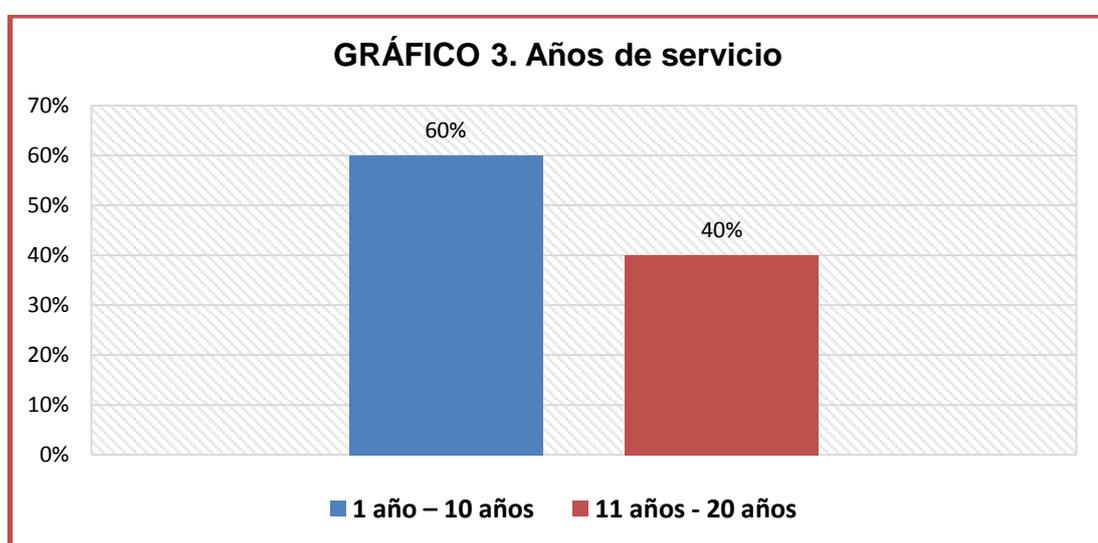
Años de servicio en la cooperativa

CUADRO 5. Años de servicio

| VARIABLES | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-------------------|------------|-------------|
| 1 año – 10 años | 3 | 60% |
| 11 años - 20 años | 2 | 40% |
| TOTAL | 5 | 100% |

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la Cooperativa de ahorro y crédito Catamayo.

Elaboración: La autora



ANÁLISIS: Según los resultados los años de servicio en el personal de la cooperativa, se observa que el 60% indican estar en la empresa de 1 a 10 años, mientras que el 40% indican ocupar su cargo más de 10 años. Logrando definir que en la empresa sus empleados tienen varios años de servicio, lo que significa que existe estabilidad laboral un punto muy beneficioso para el talento humano y para que se mantengan estables las actividades que se realizan en la empresa.

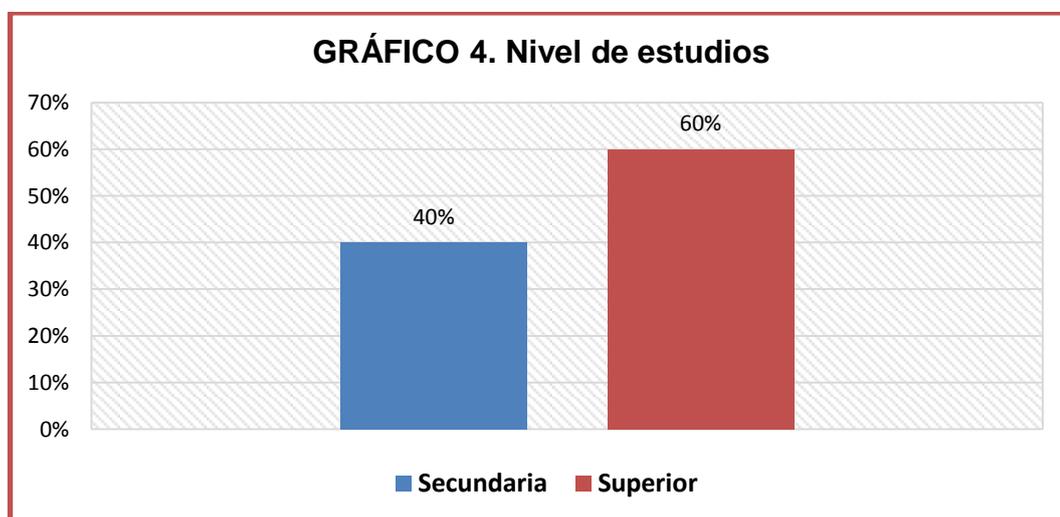
Nivel de estudios

CUADRO 6. Nivel de estudios

| VARIABLES | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|-------------|
| Secundaria | 2 | 40% |
| Superior | 3 | 60% |
| TOTAL | 5 | 100% |

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la Cooperativa de ahorro y crédito Catamayo.

Elaboración: La autora



ANÁLISIS: El nivel de estudios de los empleados en la empresa corresponde un 60% de tercer nivel y un 40% solo culminaron la secundaria, esto se debe a que en la mayoría de los cargos no se han utilizados procesos para contratar personal sino que solamente se contrata a pasantes que ya tienen conocimiento de los procesos de la empresa.

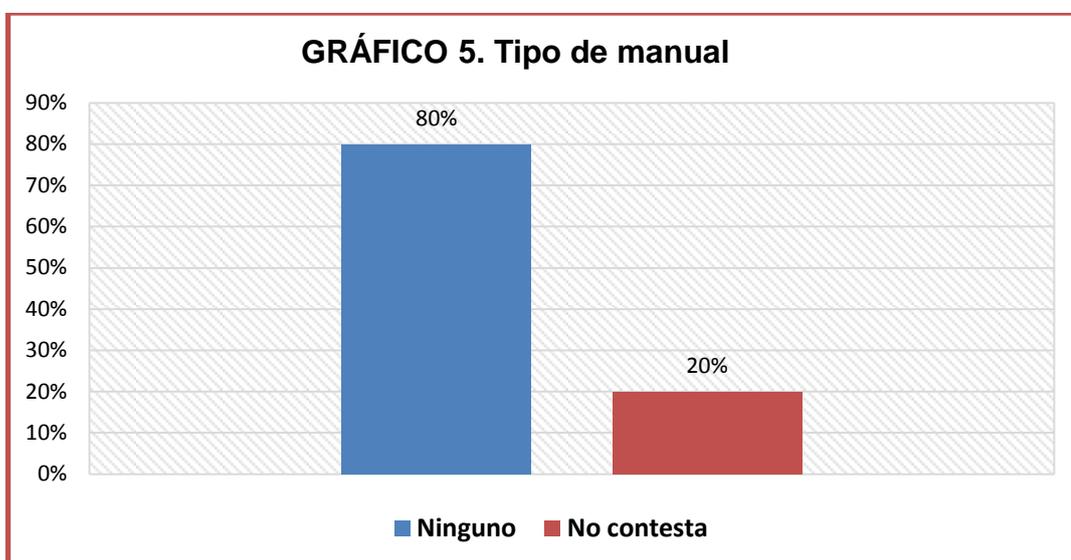
1. ¿Qué tipos de manuales dispone la empresa?

CUADRO 7. Tipos de manuales

| VARIABLES | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---------------|------------|-------------|
| Ninguno | 4 | 80% |
| Sin contestar | 1 | 20% |
| TOTAL | 5 | 100% |

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la Cooperativa de ahorro y crédito Catamayo.

Elaboración: La autora



ANÁLISIS: Según los resultados el 80% de los empleados indican que en la cooperativa no se cuenta con ningún tipo de manual, mientras que un 20% indicó desconocer lo que significaban cada uno de ellos y por eso no supo dar contestación al respecto.

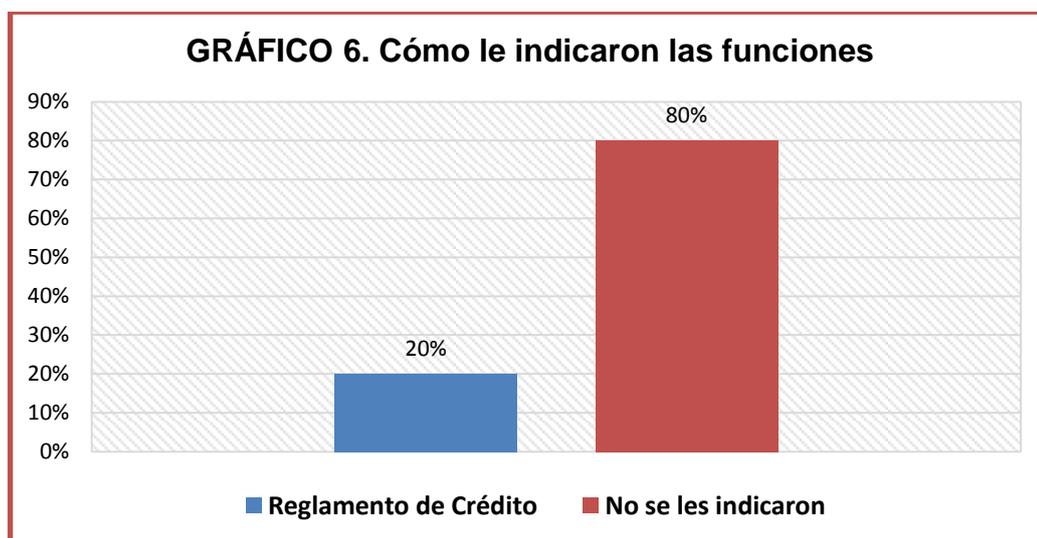
2. ¿De qué forma le indicaron las funciones de su puesto?

CUADRO 8. Cómo le indicaron las funciones

| VARIABLES | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-----------------------|------------|-------------|
| Reglamento de Crédito | 1 | 20% |
| No se les indicaron | 4 | 80% |
| TOTAL | 5 | 100% |

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la Cooperativa de ahorro y crédito Catamayo.

Elaboración: La autora



ANÁLISIS: Según los resultados a los empleados les indicaron las funciones de diferente manera, dependiendo de cada cargo, es decir al 80% no se les ha dado a conocer sus funciones, en cambio a un 20% que es el que corresponde al Oficial de Crédito le indicaron sus actividades mediante el reglamento de crédito.

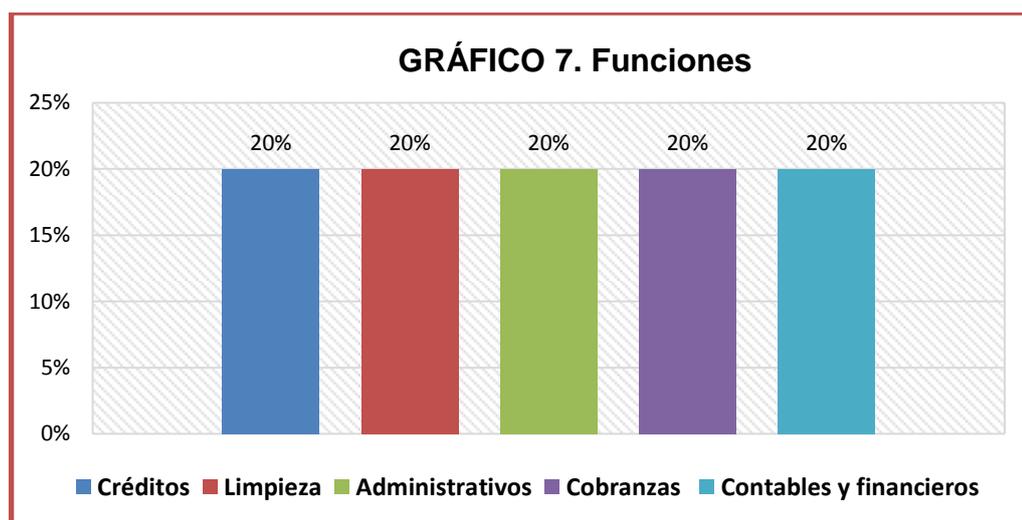
3. ¿Cuáles son sus funciones?

CUADRO 9. Funciones

| VARIABLES | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-------------------------|------------|-------------|
| Créditos | 1 | 20% |
| Limpieza | 1 | 20% |
| Administrativos | 1 | 20% |
| Cobranzas | 1 | 20% |
| Contables y financieros | 1 | 20% |
| TOTAL | 5 | 100% |

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la Cooperativa de ahorro y crédito Catamayo.

Elaboración: La autora



ANÁLISIS: Según los resultados se observó que las funciones están acordes a los cargos, distribuidas de la siguiente forma: Administrativos (20%), Créditos (20%), Cobranzas (20%), Contables y financieros (20%) y limpieza (20%). Esto se da porque no existe ningún otro tipo de movimiento ni se ofrecen otros servicios en la cooperativa por lo cual se cubren las funciones básicas.

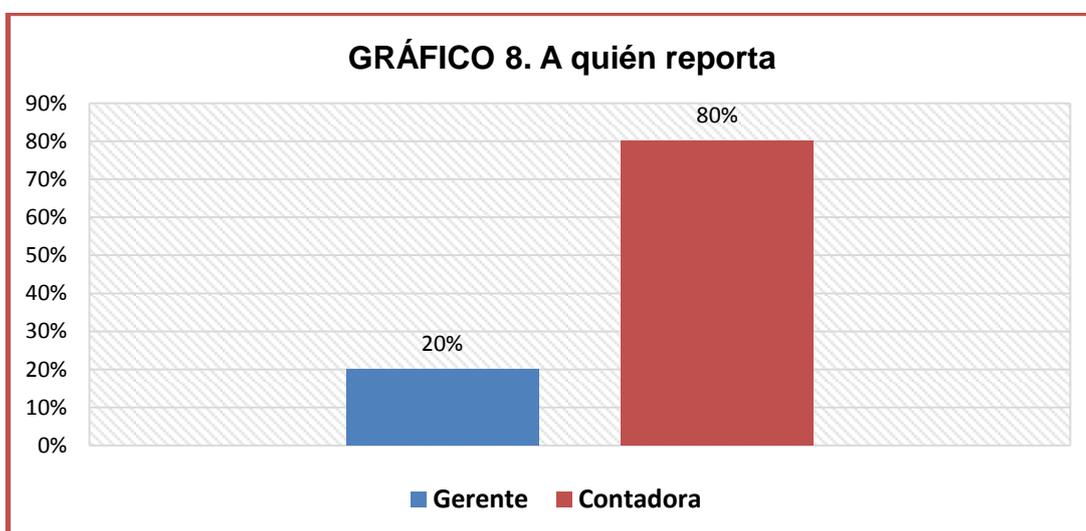
4. ¿A quién usted reporta?

CUADRO 10. A quién reporta

| VARIABLES | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|-------------|
| Gerente | 1 | 20% |
| Contadora | 4 | 80% |
| TOTAL | 5 | 100% |

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la Cooperativa de ahorro y crédito Catamayo.

Elaboración: La autora.



ANÁLISIS: Según los resultados los reportes se dan en mayor cantidad a la Contadora según el 80% de los encuestados y finalmente una persona reporta al Gerente según el 20%, esto se da porque los cargos tienen relación con flujo de efectivo y por ende los supervisa el departamento financiero, y el Gerente supervisa las actividades de este departamento.

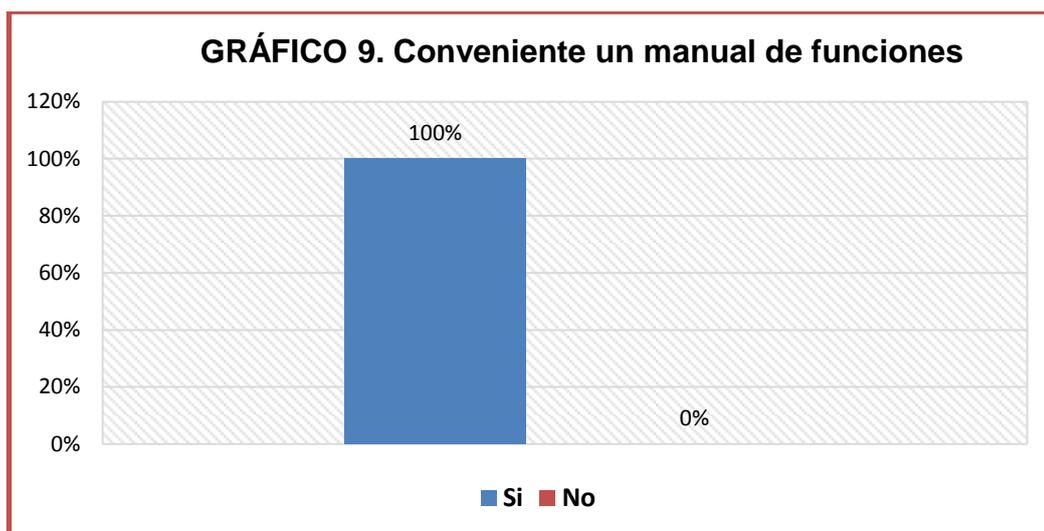
5. ¿Cree usted que es conveniente el tener un Manual de Funciones donde se indique el perfil profesional que requiere cada cargo, así como la descripción de funciones y cadena de mando?

CUADRO 11. Conveniente un manual de funciones

| VARIABLES | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 5 | 100% |
| No | 0 | 0% |
| TOTAL | 5 | 100% |

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la Cooperativa de ahorro y crédito Catamayo.

Elaboración: La autora.



ANÁLISIS: Según los resultados, el 100% de los empleados consideran que si es conveniente la implementación de un Manual de Funciones en la cooperativa donde se indiquen los perfiles profesionales que requieren cada cargo así como la especificación de las funciones y la cadena de mando para que exista mayor coordinación en la empresa y mejore el clima laboral.

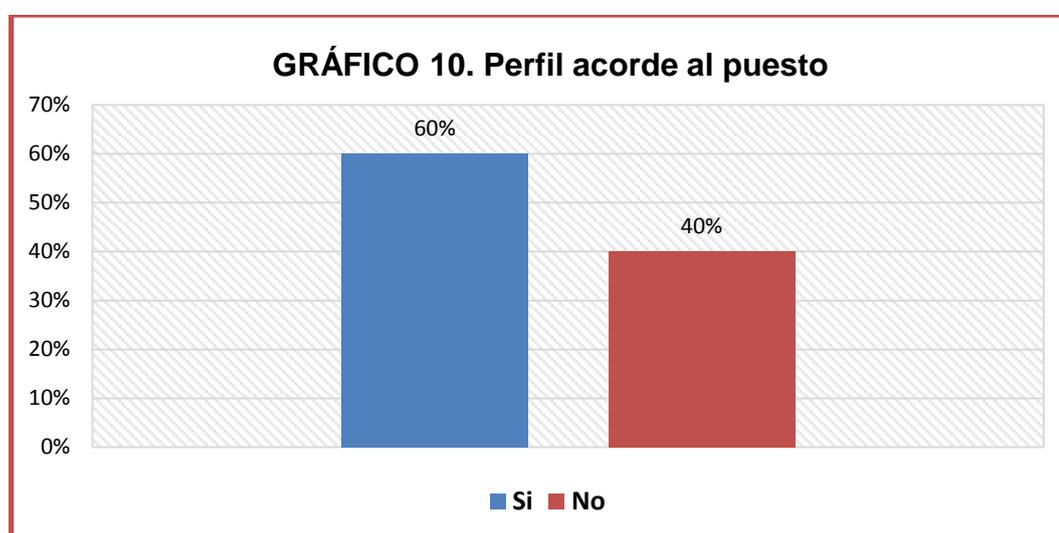
6. ¿Su perfil profesional está acorde al puesto que desempeña?

CUADRO 12. Perfil acorde al puesto

| VARIABLES | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 3 | 60% |
| No | 2 | 40% |
| TOTAL | 5 | 100% |

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la Cooperativa de ahorro y crédito Catamayo.

Elaboración: La autora



ANÁLISIS: Según los resultados se observa que la mayoría del 60% de los empleados tienen el perfil profesional acorde a su cargo, dos de ellos cuentan con título profesional como es la Secretaria y el Oficial de Crédito, el tercero es el Conserje que cuenta con los estudios secundarios requeridos para su cargo; el 40% restante no cumplen con su perfil profesional ya que solo han culminado el bachillerato y no tienen capacitación necesaria para el cargo que desempeñan en la actualidad siendo estos el Gerente y la Secretaria.

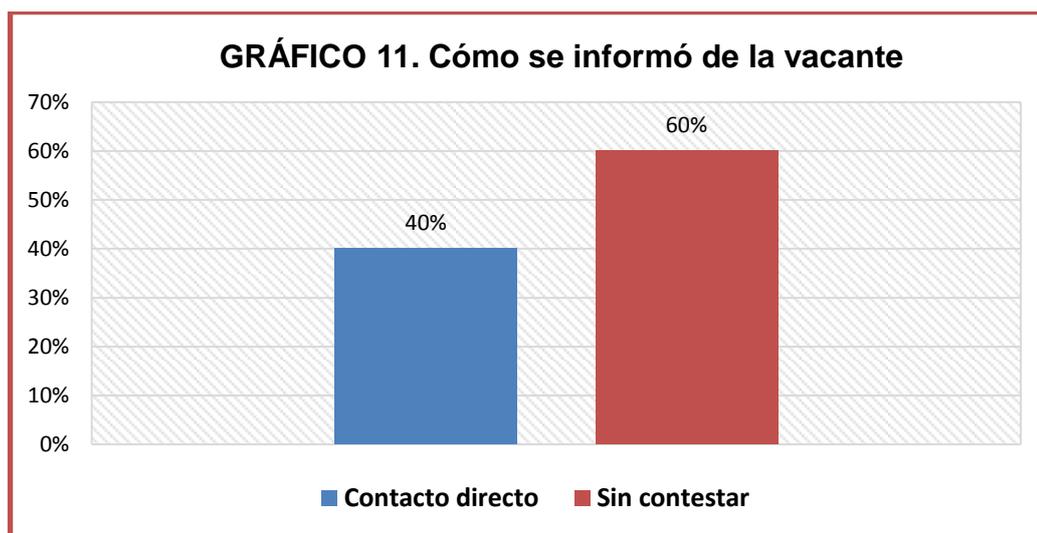
7. Antes de ingresar a la Cooperativa, ¿cómo se informó de la vacante?

CUADRO 13. Cómo se informó de la vacante

| VARIABLES | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|------------------|------------|-------------|
| Contacto directo | 2 | 40% |
| Sin contestar | 3 | 60% |
| TOTAL | 5 | 100% |

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la Cooperativa de ahorro y crédito Catamayo.

Elaboración: La autora



ANÁLISIS: Según los resultados se observó que la mayoría del 60% no supo dar contestación y evitaron la pregunta, mientras que el 40% indicaron que los contactaron directamente, ya que tenían sus datos personales por las pasantías que realizaron en la cooperativa. Con lo cual se ve la ausencia de concursos, anuncios públicos de las vacantes.

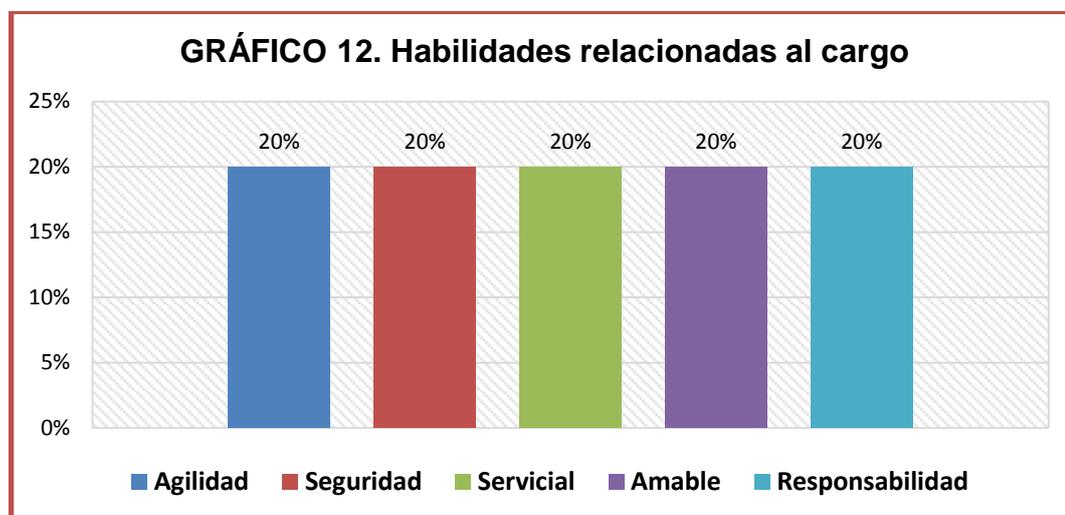
8. ¿Cuáles son sus habilidades relacionadas con el puesto que desempeña?

CUADRO 14. Habilidades relacionadas al cargo

| VARIABLES | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-----------------|------------|-------------|
| Agilidad | 1 | 20% |
| Seguridad | 1 | 20% |
| Servicial | 1 | 20% |
| Amable | 1 | 20% |
| Responsabilidad | 1 | 20% |
| TOTAL | 5 | 100% |

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la Cooperativa de ahorro y crédito Catamayo.

Elaboración: La autora



ANÁLISIS: Según los resultados se observa que todos los empleados tienen una habilidad que los caracteriza como se identifica a continuación: Agilidad (20%), Seguridad (20%), Servicial (20%), Amable (20%) y Responsable (20%).

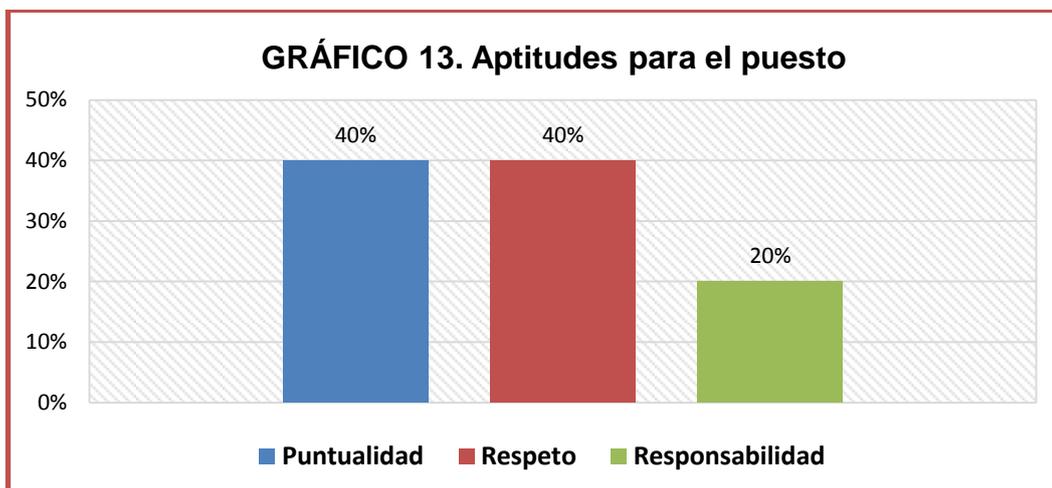
9. ¿Cuáles son sus aptitudes para el puesto que desempeña?

CUADRO 15. Aptitudes para el puesto

| VARIABLES | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-----------------|------------|-------------|
| Puntualidad | 2 | 40% |
| Respeto | 2 | 40% |
| Responsabilidad | 1 | 20% |
| TOTAL | 5 | 100% |

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la Cooperativa de ahorro y crédito Catamayo.

Elaboración: La autora



ANÁLISIS: Según los resultados, las aptitudes que tienen los empleados son en su mayoría del 40% puntualidad, en igual porcentaje de 40% puntualidad y el 20% indica responsabilidad; cabe recalcar que estas tres aptitudes son indispensables para cubrir un cargo ya que se tiene que ser puntual y responsable en sus funciones además de respetar la cadena de mando dentro de la cooperativa.

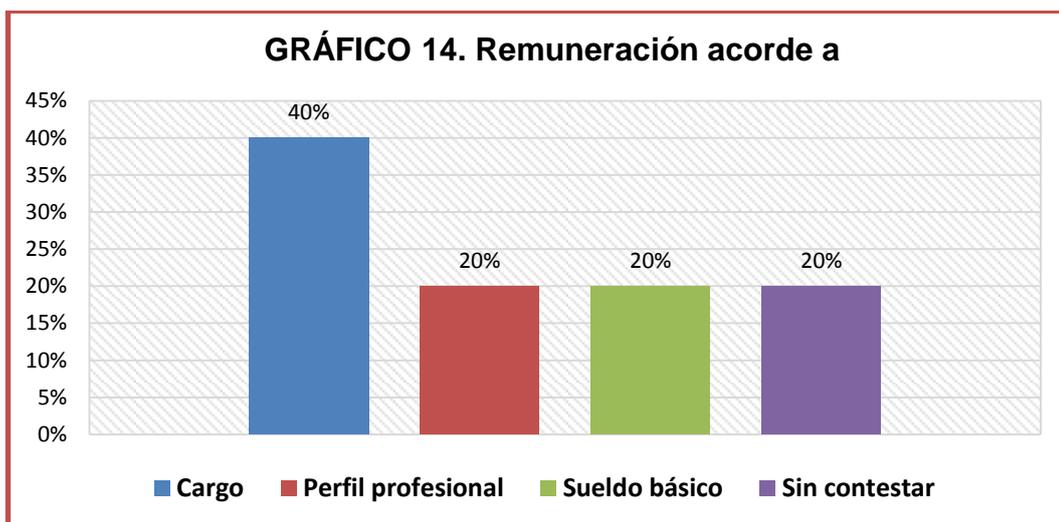
10. ¿Usted considera que la remuneración percibida es acorde a:

CUADRO 16. Remuneración acorde a

| VARIABLES | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------------|------------|-------------|
| Cargo | 2 | 40% |
| Perfil profesional | 1 | 20% |
| Sueldo básico | 1 | 20% |
| Sin contestar | 1 | 20% |
| TOTAL | 5 | 100% |

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la Cooperativa de ahorro y crédito Catamayo.

Elaboración: La autora



ANÁLISIS: Según los resultados se observa que para la mayoría del 40% la remuneración es acorde al cargo, mientras que en iguales porcentajes del 20% indican que es por el perfil profesional, otro 20% considera que recibe el sueldo básico y un 20% restante no supo dar contestación.

11. ¿Se dan capacitaciones en la Cooperativa?

CUADRO 17. Se dan capacitaciones

| VARIABLES | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 5 | 100% |
| No | 0 | 0% |
| TOTAL | 5 | 100% |

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la Cooperativa de ahorro y crédito Catamayo.

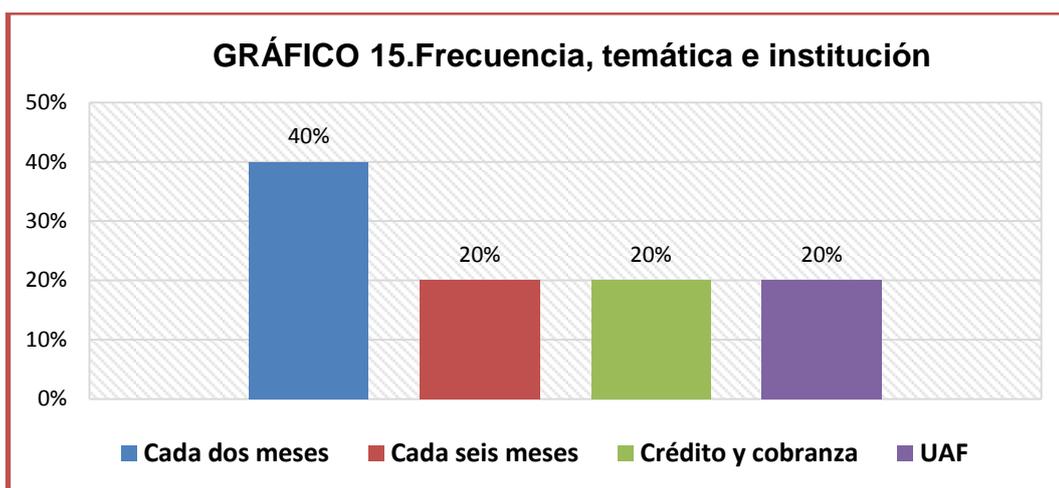
Elaboración: La autora

CUADRO 18. Frecuencia, temática e institución que la da

| VARIABLES | | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------------|--------------------|------------|-------------|
| Frecuencia | Cada dos meses | 2 | 40% |
| | Cada seis meses | 1 | 20% |
| Temática | Crédito y cobranza | 1 | 20% |
| Institución | UAF | 1 | 20% |
| TOTAL | | 5 | 100% |

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la Cooperativa de ahorro y crédito Catamayo.

Elaboración: La autora



ANÁLISIS: Según el 100% de los empleados indicaron que si se realizan capacitaciones en la cooperativa, según el 20% la frecuencia es cada dos

meses, mientras que el 20% indica que es cada seis meses, la temática es de crédito y cobranza patrocinada por la Unidad de Análisis Financiero.

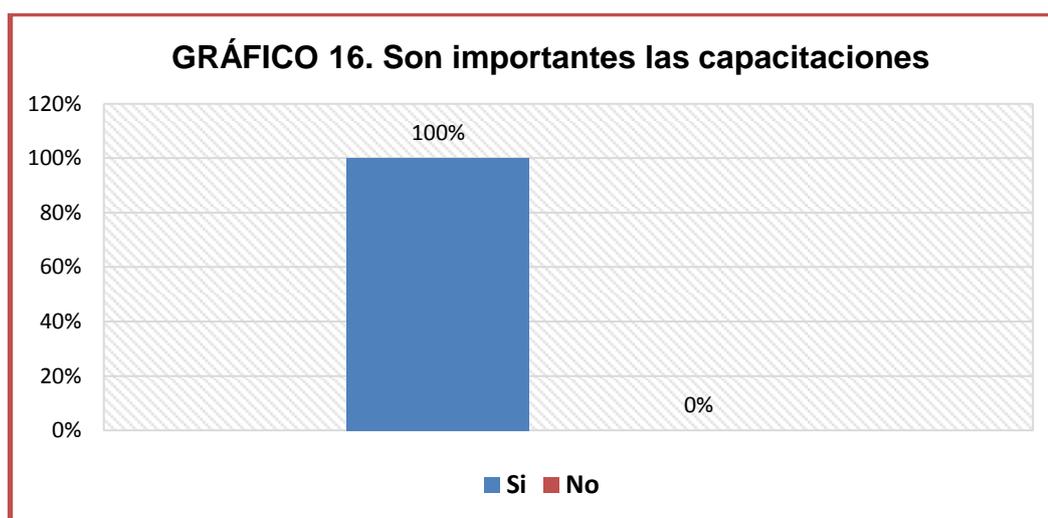
12. Usted considera importante las capacitaciones

CUADRO 19. Son importantes las capacitaciones

| VARIABLES | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 5 | 100% |
| No | 0 | 0% |
| TOTAL | 5 | 100% |

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la Cooperativa de ahorro y crédito Catamayo.

Elaboración: La autora



ANÁLISIS: Según los resultados se observa que el 100% de los empleados consideran que las capacitaciones son importantes y se deben seguir dando para mejorar la eficiencia en las actividades que se realizan en la cooperativa.

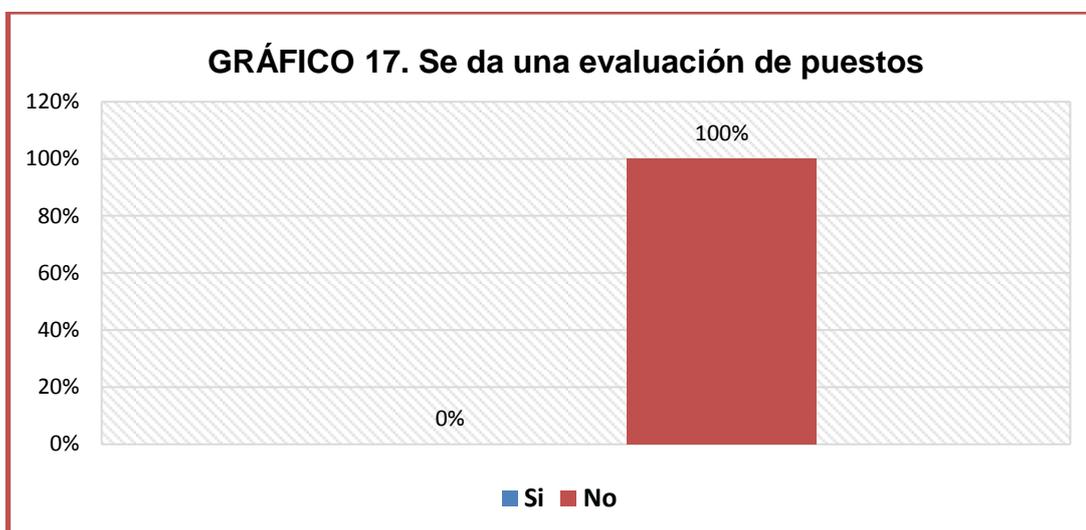
13. ¿Existe una evaluación de puestos en la empresa?

CUADRO 20. Se da una evaluación de puestos

| VARIABLES | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 0 | 0% |
| No | 5 | 100% |
| TOTAL | 5 | 100% |

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la Cooperativa de ahorro y crédito Catamayo.

Elaboración: La autora



ANÁLISIS: Según los resultados el 100% de los empleados indican que no se da una evaluación de puestos, ya que estos se consideran de acuerdo al sueldo básico establecido en el Ministerio de Relaciones Laborales.

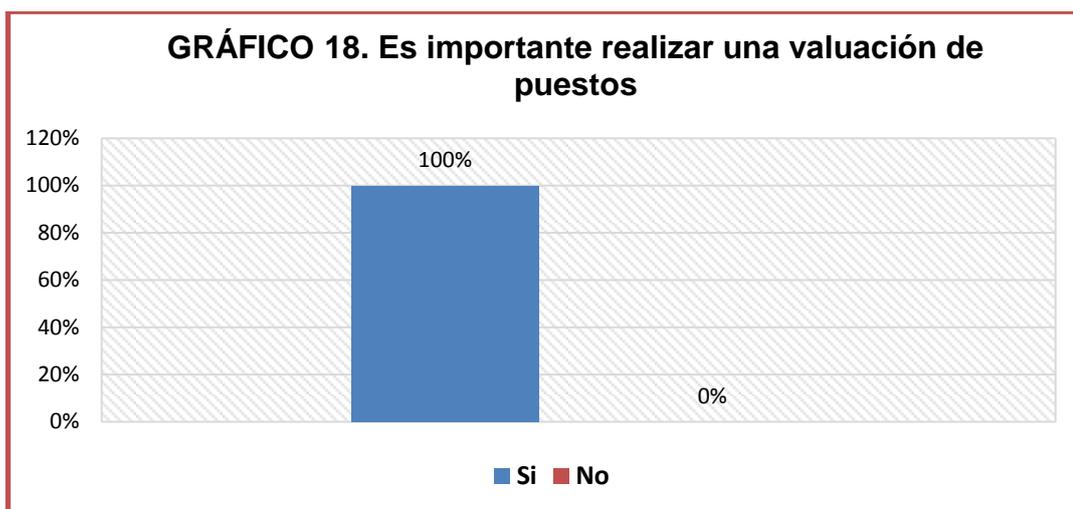
14. ¿Cree usted importante realizar una valuación de puestos para que se establezcan salarios acorde a la experiencia, capacidad, perfil profesional y el cargo que desempeñan?

CUADRO 21. Es importante realizar una valuación de puestos

| VARIABLES | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 5 | 100% |
| No | 0 | 0% |
| TOTAL | 5 | 100% |

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la Cooperativa de ahorro y crédito Catamayo.

Elaboración: La autora



ANÁLISIS: Según los resultados el 100% de los empleados indican que consideran importante realizar una valuación de puestos, aunque algunos desconocían lo que significaba al leer la pregunta se dieron cuenta que esto les generaría un sueldo acorde a sus competencias y el cargo que desempeñan en la cooperativa.

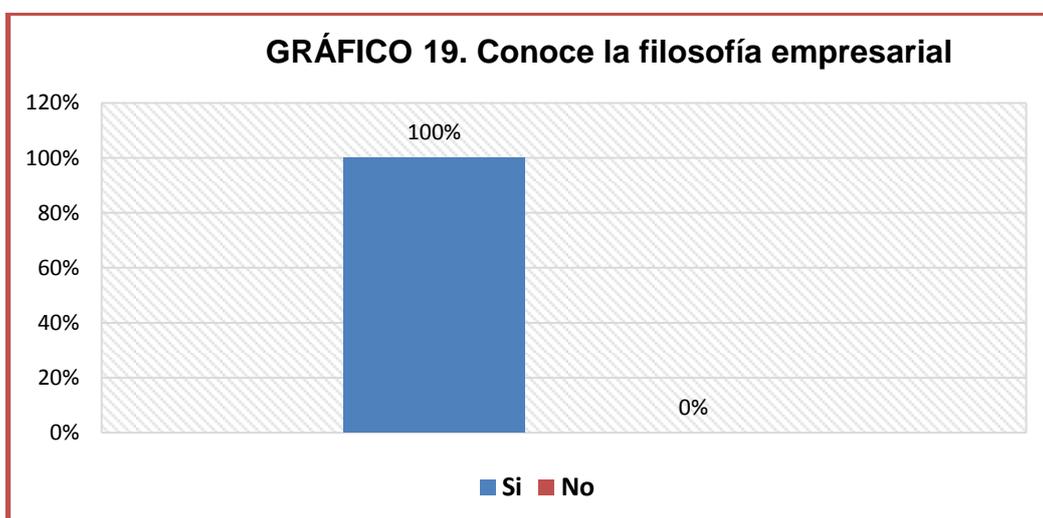
15. ¿Conoce usted cual es la misión, visión y objetivos de la Cooperativa Catamayo?

CUADRO 22. Conoce la filosofía empresarial

| VARIABLES | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 5 | 100% |
| No | 0 | 0% |
| TOTAL | 5 | 100% |

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la Cooperativa de ahorro y crédito Catamayo.

Elaboración: La autora



ANÁLISIS: Según los resultados obtenidos el 100% de los empleados indican que si conocen la filosofía empresarial de la empresa la cual está compuesta de una misión, visión y políticas las cuales les sirven de guía para el desarrollo de sus funciones.

16. ¿La Cooperativa cuenta con una organización estructural y funcional definida?

CUADRO 23. Cuenta con una organización estructural

| VARIABLES | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---------------|------------|-------------|
| No | 4 | 80% |
| Sin contestar | 1 | 20% |
| TOTAL | 5 | 100% |

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la Cooperativa de ahorro y crédito Catamayo.
Elaboración: La autora



ANÁLISIS: Según los resultados el 80% de los empleados consideran que no existe una organización estructural, y el 20% no supo dar contestación, esto se da porque desconocen la existencia de un organigrama, ni la cadena de mando solamente cumplen sus funciones.

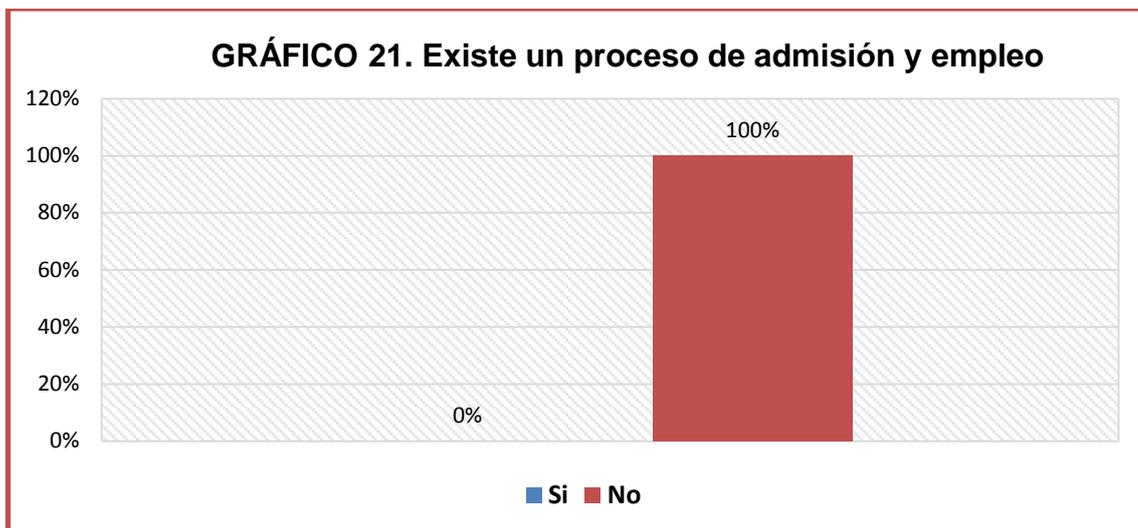
17. Conoce usted si existe en la Cooperativa un proceso de admisión y empleo

CUADRO 24. Existe un proceso de admisión y empleo

| VARIABLES | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 0 | 0% |
| No | 5 | 100% |
| TOTAL | 5 | 100% |

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la Cooperativa de ahorro y crédito Catamayo.

Elaboración: La autora



ANÁLISIS: Según los resultados obtenidos se observa que el 100% de los empleados indican que no existe un proceso de admisión y empleo, ya que las contrataciones se dan solamente a los pasantes, no existen procesos de selección, reclutamiento, ni de inducción.

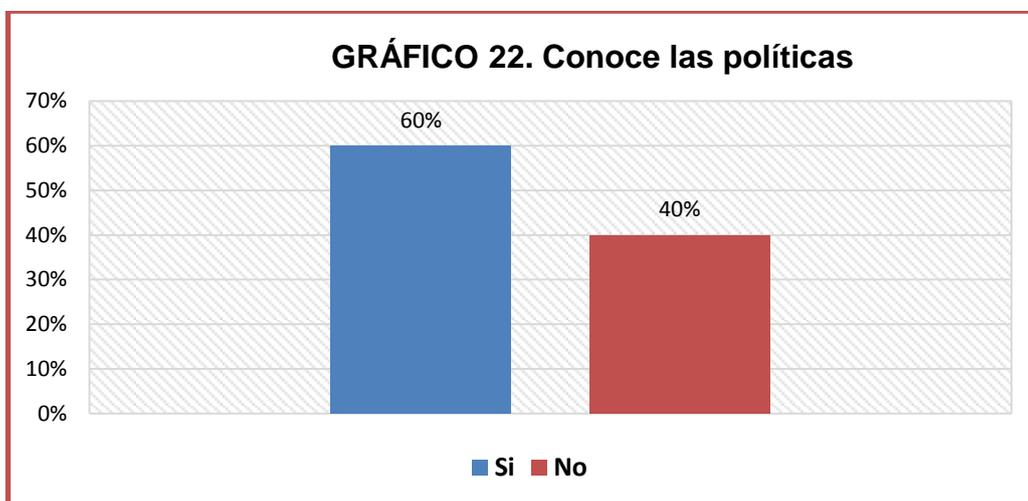
18. ¿Conoce usted las políticas de la empresa?

CUADRO 25. Conoce las políticas

| VARIABLES | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 3 | 60% |
| No | 2 | 40% |
| TOTAL | 5 | 100% |

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la Cooperativa de ahorro y crédito Catamayo.

Elaboración: La autora



ANÁLISIS: Según los resultados se observa que la mayoría del 60% de los empleados de la cooperativa indican que, si conocen las políticas de la empresa y laboran de acuerdo a ellas, mientras que el 40% indican desconocerlas, ya que nadie le ha indicado que tienen que realizar sus actividades acordes a ellas.

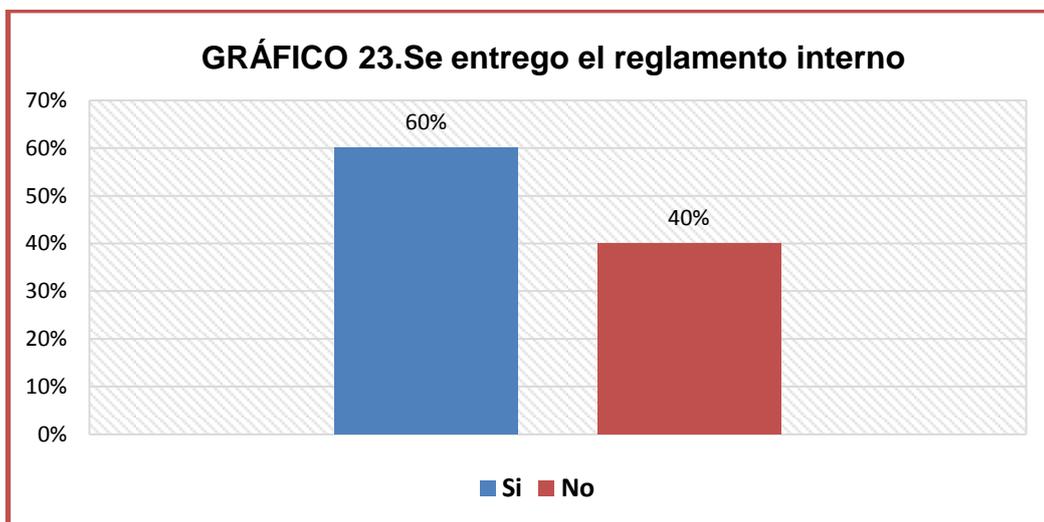
19. ¿Se le entregó a usted una copia del reglamento interno de la Cooperativa?

CUADRO 26. Se entregó el reglamento interno

| VARIABLES | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 3 | 60% |
| No | 2 | 40% |
| TOTAL | 5 | 100% |

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la Cooperativa de ahorro y crédito Catamayo.

Elaboración: La autora



ANÁLISIS: Según los resultados la mayoría del 60% de empleados indica que si les fue entregada una copia del reglamento interno, mientras que el 40% dijo que no lo hicieron; estos últimos son los que ingresaron recientemente a una empresa y quienes desconocen el funcionamiento de la misma.

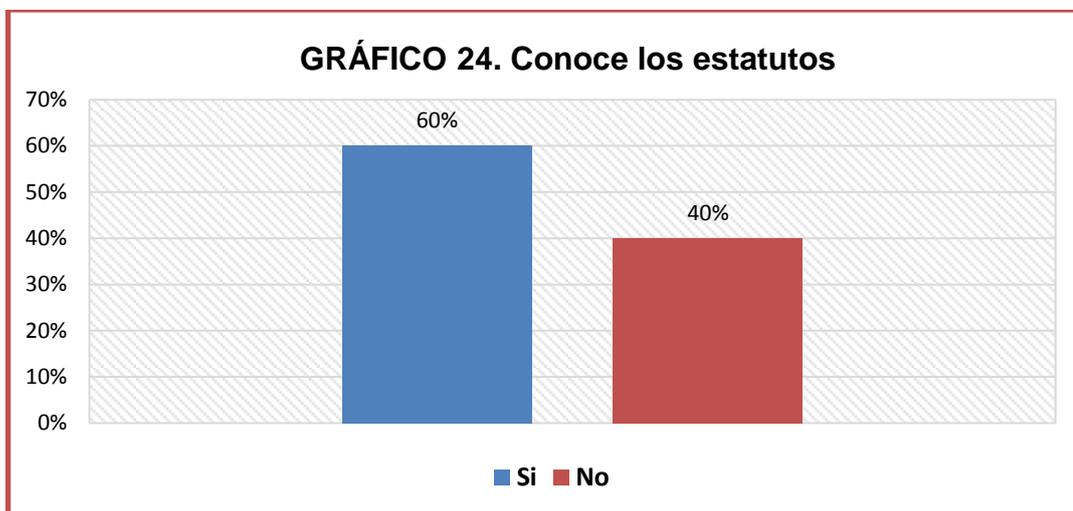
20. ¿Conoce usted los estatutos que rigen la Cooperativa?

CUADRO 27. Conoce los estatutos

| VARIABLES | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 3 | 60% |
| No | 2 | 40% |
| TOTAL | 5 | 100% |

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la Cooperativa de ahorro y crédito Catamayo.

Elaboración: La autora



ANÁLISIS: Según los resultados se observa que la mayoría del 60% de empleados indican que si conocen los estatutos de la cooperativa, mientras que el 40% indican que no. Al igual que la interrogante anterior los resultados se deben a los últimos empleados que ingresaron y que desconocen el funcionamiento de la empresa.

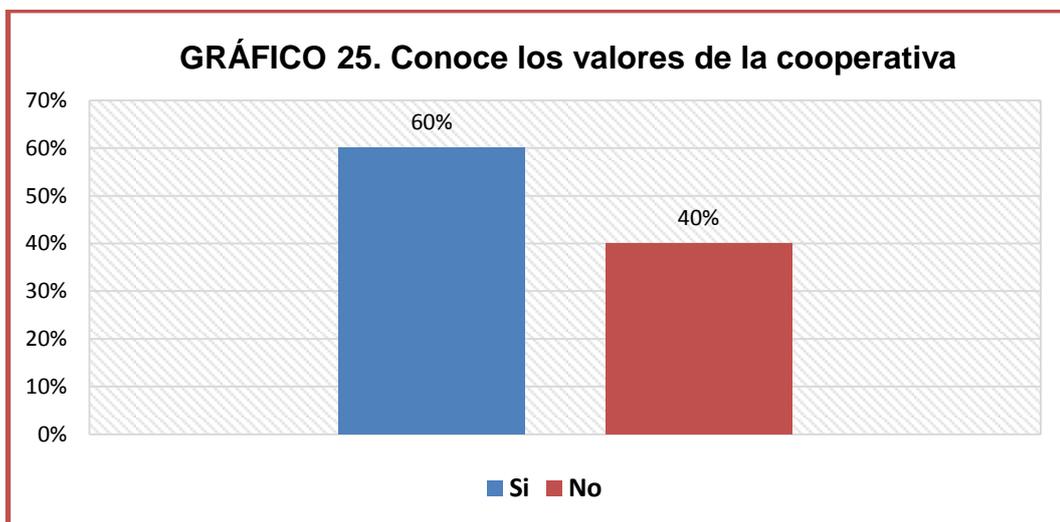
21. ¿Conoce cuáles son los valores en los que se fundamenta la Cooperativa?

CUADRO 28. Conoce los valores de la cooperativa

| VARIABLES | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 3 | 60% |
| No | 2 | 40% |
| TOTAL | 5 | 100% |

Fuente: Encuestas aplicadas al personal de la Cooperativa de ahorro y crédito Catamayo.

Elaboración: La autora



ANÁLISIS: Según los resultados la mayoría del 60% de empleados indican que si conocen los valores de la empresa, mientras que el 40% indican lo contrario, estos últimos son los empleados recientes de la cooperativa a quienes no se les ha dado a conocer.

g. DISCUSIÓN

PRESENTACIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CATAMAYO” CÍA. LTDA.

RESEÑA HISTÓRICA

La Cooperativa de Ahorro y Crédito es una entidad creada por los accionistas Sr. Alejandro Quinde, Prof. Norberto Torres, Sr. Cornelio Cedillo y Sr. Angel Rojas el 26 de enero de 1971, legalizada mediante Registro Oficial 173 el 26 de enero de 1973, con la finalidad de fomentar y promover la cooperación social entre los asociados.

El 25 de noviembre de 1994 la Dirección Nacional de Cooperativas del Ministerio de Bienestar Social hoy Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) y la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador (FECOAC) conceden la certificación de que la entidad financiera cumple con todas las disposiciones legales por lo tanto está facultada para efectuar intermediación financiera con sus socios.

Esta cooperativa como toda institución ha tenido buenos y malos momentos en sus años fiscales aunque en 1990 empezó a tener vacíos financieros que ocasionaron casi la liquidación de la cooperativa, pero el 11 de febrero de 1995 el Sr. Ángel Remache logró implementar recursos financieros generando estabilidad y que llegue a posicionarse hoy en día como una de las mejores en el cantón contando en la actualidad con 2000 socios, se encuentra ubicada en la parroquia El Valle del cantón Catamayo en las calles 24 de Mayo y Eugenio Espejo.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito CATAMAYO lleva en el mercado más de 30 años de ser una entidad que ofrece a la población del cantón que lleva su mismo nombre las actividades de intermediación monetaria realizada por la cooperativa, además ofrece los servicios de alquiler de la sala de velación venta de ataúdes y actividades a cargo de comisionista.

Su representante legal es el Sr. Angel Eriberto Remache quien tiene la gerencia de la cooperativa durante 18 años, quien fue el que rescató la empresa ya que estuvo a punto de liquidarse por no contar con los recursos financieros necesarios para su operatividad.

FILOSOFÍA EMPRESARIAL

La filosofía empresarial de la cooperativa se ve reflejada en su misión, visión, valores y políticas descritas a continuación:



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
CATAMAYO LTDA.**
Generando Ahorro para su familia

M I S I Ó N

ENTREGAR NUESTROS PRODUCTOS Y SERVICIOS FINANCIEROS, A LOS DIFERENTES SECTORES ECONÓMICOS, CON ALTERNATIVAS INNOVADORAS, ACCESIBLES, AGILES Y OPORTUNAS, GARANTIZADAS CON LA TECNOLOGÍA MODERNA Y EL COMPROMISO CON LA EXCELENCIA DE SUS COLABORADORES, ENCAMINADOS SIEMPRE AL MEJORAMIENTO DEL NIVEL DE VIDA DE NUESTROS SOCIOS.

[V I S I Ó N]



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
CATAMAYO LTDA.**
Generando Ahorro para su familia

SER UNA COOPERATIVA LÍDER EN SOLUCIONES FINANCIERAS, TRABAJANDO CON HONESTIDAD, RESPETO Y SERVICIO DE CALIDAD, OFRECIENDO NUESTROS PRODUCTOS, BAJO LOS ESTÁNDARES DE RESPONSABILIDAD INSTITUCIONAL, SOLIDEZ Y GESTIÓN TRANSPARENTE.

[P O L Í T I C A S]



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
CATAMAYO LTDA.**
Generando Ahorro para su familia

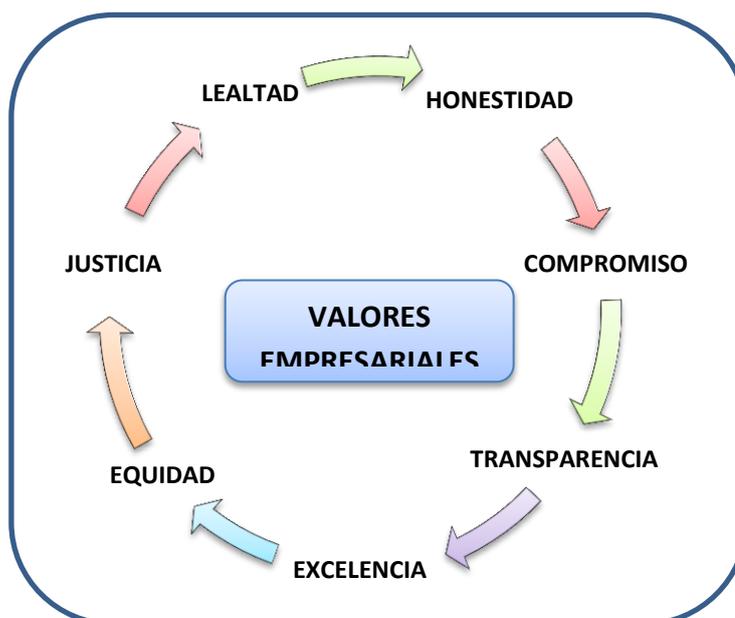
DESARROLLO INTEGRAL DEL ASOCIADO

FOMENTO DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA

IDENTIFICACIÓN Y APOYO CONSTANTE A NUEVOS SECTORES EMPRESARIALES

DESARROLLO PERMANENTE DE PRODUCTOS COMPETITIVOS DE CALIDAD ACORDES A LAS NECESIDADES DEL SOCIO

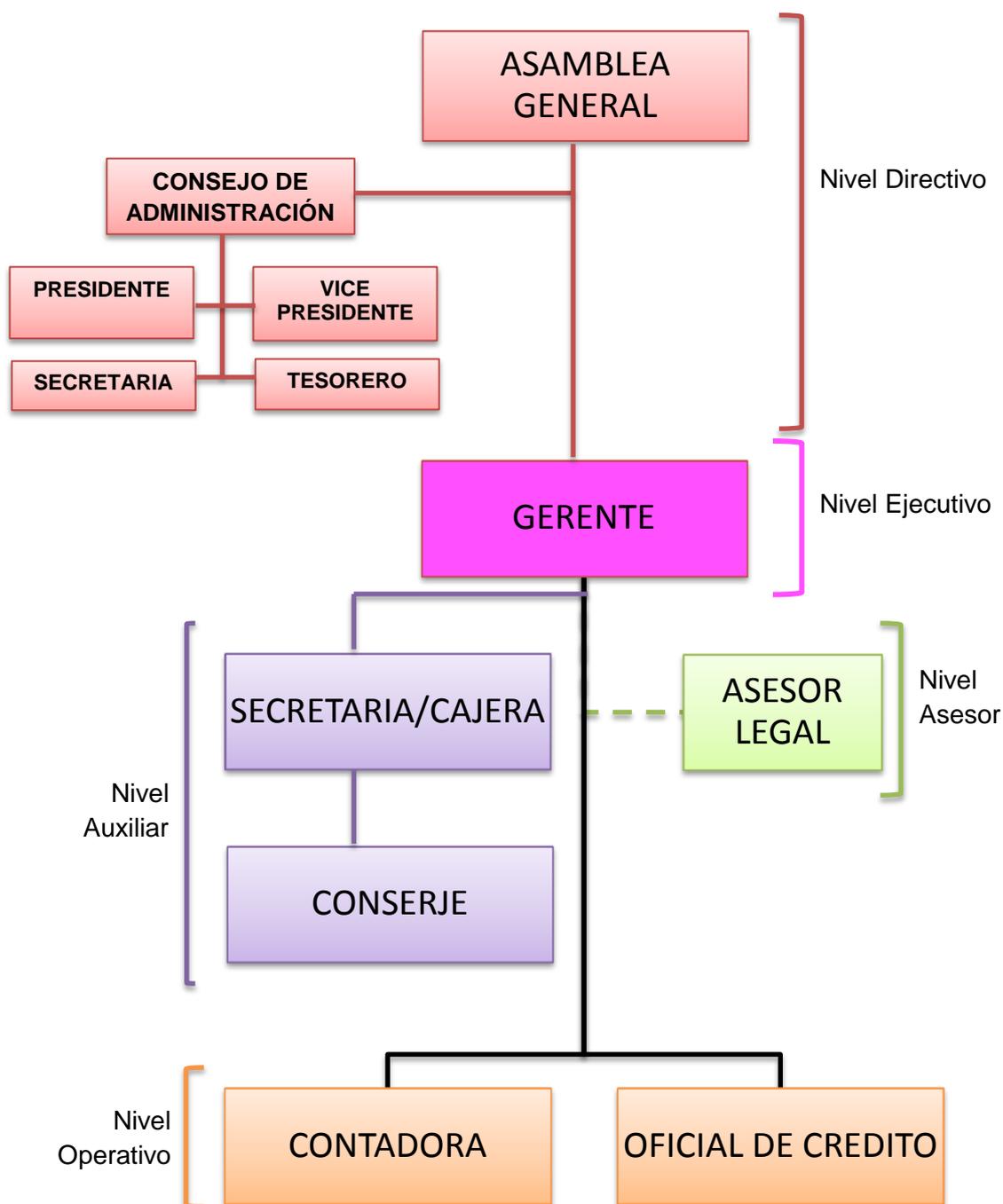
TRANSPARENCIA EN LA INFORMACIÓN DE ACTIVIDADES DESARROLLADAS POR LA COOPERATIVA



ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La cooperativa se constituye por los niveles jerárquicos y cargos establecidos en el siguiente organigrama estructural:

GRÁFICO 26. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CATAMAYO CÍA. LTDA.



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo
Elaboración: La autora



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
CATAMAYO LTDA.
Generando Ahorro para su familia

MANUAL DE FUNCIONES

CATAMAYO — ECUADOR
2016

PROPUESTA DEL MANUAL DE FUNCIONES

Como una de las prioridades dentro de una empresa, en el ámbito de la modernización, es contar con una administración de alta productividad, honestidad, confiabilidad, calidad y eficiencia en todas sus áreas y niveles, con la colaboración del personal idóneo que sean ejemplo de capacidad y servicio.

Los manuales administrativos constituyen un valioso instrumento de gestión y trabajo que son la base sobre la cual se desarrolla un sistema operativo, es decir, son la manifestación concreta de una mentalidad administrativa orientada hacia la realización de las diversas actividades.

El presente manual de funciones es un proceso donde se encuentran agrupados todos y cada uno de los puestos con los que cuenta la institución, tomando como factores el objetivo del cargo, la dificultad en el desarrollo de las actividades, el manejo de información fundamental, las condiciones de trabajo, las personas a cargo, la preparación académica, experiencia laboral, habilidades y competencias especiales.

OBJETIVOS

- Proporcionar a la cooperativa un instrumento claro y sencillo que les permita una óptima definición de los puestos de trabajo.
- Permitir la ejecución de un trabajo competitivo para lograr el alcance de las metas empresariales propuestas en la cooperativa.
- Precisar los niveles de autoridad y responsabilidad, describiendo las funciones específicas a cada nivel y cargo.

CUADRO 28. Ficha de descripción cargo del Gerente

| IDENTIFICACIÓN | |
|---|--|
| CÓDIGO | CACC-01 |
| NOMBRE DEL PUESTO | Gerente |
| TIPO DE CONTRATACIÓN | Indefinido |
| RELACIONES | |
| JEFE INMEDIATO | Consejo de Administración |
| SUBORDINADO DIRECTO | Secretaria, Contadora y Oficial de Crédito |
| NIVEL JERÁRQUICO | Ejecutivo |
| NATURALEZA DEL PUESTO | |
| Planificar, organizar, dirigir, ejecutar, controlar las diferentes actividades del sistema administrativo de la cooperativa, para lograr los objetivos propuestos. | |
| FUNCIONES | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Representar judicial y extra judicialmente a la cooperativa. • Responsable por la correcta gestión, proyección, desarrollo y crecimiento futuro de la cooperativa, mediante acertadas decisiones. • Manejar confidencialmente la información recurrente en el cargo que desarrolla en la empresa. • Para la gestión administrativa y control mantiene relación funcional directa con el Consejo de Administración para la adecuada toma de decisiones en los planes y políticas administrativas financieras de la Cooperativa. • Mantiene relación con todas las áreas de la cooperativa para supervisar y coordinar la buena marcha de la cooperativa. • Participa activamente en las reuniones del Consejo de Administración, en donde informa la marcha institucional y presenta informes correspondientes. • Presentar para aprobación del Consejo de Administración el plan estratégico, el plan operativo y el presupuesto de la cooperativa. • Cumplir y hacer cumplir a los socios las disposiciones emanadas de la Asamblea General y el Consejo de Administración. | |
| RESPONSABILIDADES | |
| <p>Por equipo y maquinaria: Por el mal mantenimiento es probable que se dañe el equipo.</p> <p>Por materiales productos y/o dinero: Por el manejo de efectivo</p> <p>Por el trabajo de otros: Controla y supervisa el trabajo del personal de la cooperativa.</p> | |
| COMUNICACIÓN | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Descendente con sus subordinados | |
| REQUISITOS MÍNIMOS | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Título de Ingeniero Comercial, Banca o Finanzas o carreras afines. • Experiencia mínima tres años en trabajos similares. • Cursos referentes al área Administrativa y Financiera | |

CUADRO 29. Ficha de descripción cargo del Asesor Legal

| IDENTIFICACIÓN | |
|---|--------------|
| CÓDIGO | CACC-02 |
| NOMBRE DEL PUESTO | Asesor Legal |
| TIPO DE CONTRATACIÓN | Eventual |
| RELACIONES | |
| JEFE INMEDIATO | Gerente |
| SUBORDINADO DIRECTO | Ninguno |
| NIVEL JERÁRQUICO | Asesor |
| NATURALEZA DEL PUESTO | |
| Aconseja, asesora e informa sobre temas relacionados con el aspecto legal. Interviene en los asuntos jurídicos de la cooperativa. | |
| FUNCIONES | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Representar judicial y extra judicialmente a la cooperativa. • Responsable por la correcta gestión, proyección, desarrollo y crecimiento futuro de la cooperativa, mediante acertadas decisiones. • Manejar confidencialmente la información recurrente en el cargo que desarrolla en la empresa. • Para la gestión administrativa y control mantiene relación funcional directa con el Consejo de Administración para la adecuada toma de decisiones en los planes y políticas administrativas financieras de la Cooperativa. • Mantiene relación con todas las áreas de la cooperativa para supervisar y coordinar la buena marcha de la cooperativa. • Participa activamente en las reuniones del Consejo de Administración, en donde informa la marcha institucional y presenta informes correspondientes. • Presentar para aprobación del Consejo de Administración el plan estratégico, el plan operativo y el presupuesto de la cooperativa. • Cumplir y hacer cumplir a los socios las disposiciones emanadas de la Asamblea General y el Consejo de Administración. | |
| RESPONSABILIDADES | |
| <p>Por equipo y maquinaria: Por el mal mantenimiento es probable que se dañe el equipo.</p> <p>Por materiales productos y/o dinero: Por el manejo de efectivo</p> <p>Por el trabajo de otros: Controla y supervisa el trabajo del personal de la cooperativa.</p> | |
| COMUNICACIÓN | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Ascendente con su superior. | |
| REQUISITOS MÍNIMOS | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Título de Abogado de los Tribunales de la República del Ecuador. • Experiencia 2 años en cargos similares. • Excelentes relaciones humanas. | |

CUADRO 30. Ficha de descripción cargo de Secretaria

| IDENTIFICACIÓN | |
|--|-------------------|
| CÓDIGO | CACC-03 |
| NOMBRE DEL PUESTO | Secretaria/Cajera |
| TIPO DE CONTRATACIÓN | Indefinido |
| RELACIONES | |
| JEFE INMEDIATO | Gerente |
| SUBORDINADO DIRECTO | Conserje |
| NIVEL JERÁRQUICO | Auxiliar |
| NATURALEZA DEL PUESTO | |
| Ejecutar labores de secretaria a todas las áreas de la cooperativa, coordinando las relaciones de los titulares con el personal interno y/o externo. | |
| FUNCIONES | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Preparar documentos y escritos para asegurar la existencia de comunicación necesaria de acuerdo a los requerimientos de la Cooperativa y necesidades específicas de la Gerencia • Coordinar entrevistas del Gerente con personal interno o externo de la cooperativa, con el propósito de colaborar en la consecución de los objetivos de la Gerencia. • Toma notas, transcribe y remite comunicaciones o documentos empresariales internos y/o externos • Revisa correspondencia diaria interna y externa y distribuye a quien corresponda. • Remite a las Agencias en los días establecidos la correspondencia. • Recpta o establece llamadas telefónicas nacionales e internas, recibe y envía fax • Organiza, controla y mantiene el archivo de su responsabilidad • Organiza audiencias, citas y reuniones del gerente con personal. | |
| RESPONSABILIDADES | |
| <p>Por equipo y maquinaria: Por el mal mantenimiento es probable que se dañe el equipo.</p> <p>Por materiales productos y/o dinero: Elevada responsabilidad por el manejo de efectivo.</p> <p>Por el trabajo de otros: Controla el trabajo del personal de la cooperativa.</p> | |
| COMUNICACIÓN | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Ascendente con su superior. | |
| REQUISITOS MÍNIMOS | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Título de Secretariado ejecutivo o Bachiller en Secretariado Superior Bilingüe • Experiencia 2 años en cargos similares. • Excelentes relaciones humanas. | |

CUADRO 31. Ficha de descripción cargo de Conserje

| IDENTIFICACIÓN | |
|--|-------------------|
| CÓDIGO | CACC-04 |
| NOMBRE DEL PUESTO | Conserje |
| TIPO DE CONTRATACIÓN | Indefinido |
| RELACIONES | |
| JEFE INMEDIATO | Secretaria/Cajera |
| SUBORDINADO DIRECTO | Ninguno |
| NIVEL JERÁRQUICO | Auxiliar |
| NATURALEZA DEL PUESTO | |
| Ejecución de labores de conserjería, custodia de la empresa y realización de trámites administrativos. | |
| FUNCIONES | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Entregar y receptor correspondencia de la empresa. • Velar por la seguridad de la maquinaria y equipos de la empresa. • Colaborar ocasionalmente con la ejecución de labores sencillas de oficina. • Realizar la limpieza diaria de los muebles y enseres de la oficina. • Solicitar identificación a las personas que ingresen a la empresa. • S • S • | |
| RESPONSABILIDADES | |
| <p>Por equipo y maquinaria: Por el mal mantenimiento es probable que se dañe el equipo.</p> <p>Por materiales productos y/o dinero: Por el manejo de efectivo.</p> | |
| COMUNICACIÓN | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Ascendente con su superior. | |
| REQUISITOS MÍNIMOS | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Mínimo Bachiller. • Experiencia 1 años en cargos similares. • Excelentes relaciones humanas. | |

CUADRO 32. Ficha de descripción cargo de Contadora

| IDENTIFICACIÓN | |
|---|------------|
| CÓDIGO | CACC-05 |
| NOMBRE DEL PUESTO | Contadora |
| TIPO DE CONTRATACIÓN | Indefinido |
| RELACIONES | |
| JEFE INMEDIATO | Gerente |
| SUBORDINADO DIRECTO | Ninguno |
| NIVEL JERÁRQUICO | Operativo |
| NATURALEZA DEL PUESTO | |
| Mantener un adecuado sistema de registro de las operaciones, que permita elaborar informaciones financieras oportunas y confiables para la toma de decisiones. | |
| FUNCIONES | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Llevar los registros contables de las operaciones diarias • Preparar mensualmente el balance de comprobación, balance general, estados de excedentes y las informaciones más relevantes de ésta. • Conciliar todos los meses las cuentas de aportaciones, de ahorros retirables, depósitos a plazos, cartera de préstamo, otras cuentas por cobrar o pagar. • Suplir las informaciones que requieran las instituciones que supervisan, fiscalizan y/o presentan algún servicio a la cooperativa. • Mantener adecuados registros de efectivos tanto en banco como en caja y verificar la igualdad de los balances con las conciliaciones bancarias. • Registrar las emisiones de títulos de inversión y verificar que los mismos disponen de la documentación soporte requerida. • Suministrar datos al departamento de cómputos y mantener el flujo de las informaciones a la gerencia. • Revisar las solicitudes de pago, los documentos anexos, previo a la emisión de cheques, así como las firmas de las personas autorizadas. | |
| RESPONSABILIDADES | |
| <p>Por equipo y maquinaria: Por el mal mantenimiento es probable que se dañe el equipo.</p> <p>Por materiales productos y/o dinero: Gran responsabilidad por el manejo de efectivo.</p> <p>Por el trabajo de otros: Controla y supervisa el trabajo del personal de la cooperativa</p> | |
| COMUNICACIÓN | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Ascendente con su superior. | |
| REQUISITOS MÍNIMOS | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Título de Contadora CPA. • Experiencia 3 años en cargos similares. • Capacitación en tributación, fiscalización y demás temas contables. | |

CUADRO 33. Ficha de descripción cargo de Oficial de Crédito

| IDENTIFICACIÓN | |
|---|--------------------|
| CÓDIGO | CACC-06 |
| NOMBRE DEL PUESTO | Oficial de crédito |
| TIPO DE CONTRATACIÓN | Indefinido |
| RELACIONES | |
| JEFE INMEDIATO | Gerente |
| SUBORDINADO DIRECTO | Ninguno |
| NIVEL JERÁRQUICO | Operativo |
| NATURALEZA DEL PUESTO | |
| Mantener una cartera sana, orientados a diferentes líneas de crédito, a través de la aplicación de métodos de evaluación, administración y seguimiento de crédito adecuados a las características de los sectores a atender. | |
| FUNCIONES | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Abrir las cuentas de ahorro o depósitos a plazo fijo de los socios de la cooperativa. • Realizar el estudio previo requerido para la solicitud de un crédito sea este emergente, a corto o largo plazo. • Resolver las soluciones de crédito en el marco de políticas, niveles y condiciones determinados por el consejo de administración y reglamento de crédito • Analizar las solicitudes de crédito de los vocales del consejo de administración, de los comités, del gerente general y de los demás funcionarios. • Revisar documentación de créditos vinculados con la cooperativa y de las personas vinculadas de acuerdo a los criterios constantes a la Ley y en la normatividad aprobada por la superintendencia de Bancos y Seguros y por la Junta Bancaria. • Entregar al organismo de control cuando lo solicite un informe sobre el estado de los créditos aprobados por el comité registrado en el literal anterior. • Las demás que determine el Consejo de Administración o que sean dispuestas por la superintendencia de Bancos y Seguros. • Llevar la cartera de créditos que se entreguen en la cooperativa. | |
| RESPONSABILIDADES | |
| <p>Por equipo y maquinaria: Por el mal mantenimiento es probable que se dañe el equipo.</p> <p>Por materiales productos y/o dinero: Elevada responsabilidad por el manejo de efectivo.</p> | |
| COMUNICACIÓN | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Ascendente con su superior. | |
| REQUISITOS MÍNIMOS | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Título de Banca y Finanzas, Contabilidad y Auditoría y carreras afines • Experiencia 3 años en cargos similares. • Capacitación en tributación, fiscalización y demás temas contables. | |



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
CATAMAYO LTDA.
Generando Ahorro para su familia

VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS

CATAMAYO – ECUADOR
2016

PROPUESTA DE UNA VALUACIÓN DE PUESTOS

La valuación de puestos por puntos es una técnica reconocida en la administración del talento humano, ya que su principal función es resolver el inconveniente que se ha generado en relación al salario justo, además proporciona a la institución mejorar las relaciones dentro de la empresa con cada uno de sus empleados ya que se mantiene la equidad y se adiciona una sana competitividad.

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo existen en la actualidad 5 cargos, a continuación se establecen y definen los factores que se considerarán en el proceso de valuación de puesto, al igual para cada factor se establece el nivel de grados.

CUADRO 34 Sueldos actuales

| PUESTO | SUELDO BÁSICO |
|--------------------|---------------|
| Gerente | \$ 1.026,00 |
| Secretaria/Cajera | \$ 409,00 |
| Conserje | \$ 371,00 |
| Contadora | \$ 650,00 |
| Oficial de crédito | \$ 524,00 |

Fuente: Anexo 4 Rol de Pagos

Elaborado por: La autora

CUADRO 35. Factores

| | | |
|------------------------------------|---------|---|
| Educación | 1 Grado | Bachiller |
| | 2 Grado | Educación tecnológica |
| | 3 Grado | Título Universitario |
| | 4 Grado | Título de Postgrado |
| Experiencia | 1 Grado | 0 a 1 año |
| | 2 Grado | 1 año, 1 mes a 2 años |
| | 3 Grado | 2 años, 1 mes a 3 años |
| | 4 Grado | Más de 3 años |
| Iniciativa | 1 Grado | Resuelve problemas de su trabajo |
| | 2 Grado | Resuelve problemas de su Sección |
| | 3 Grado | Resuelve problemas de su Departamento |
| | 4 Grado | Resuelve problemas de su Empresa |
| Responsabilidad por persona | 1 Grado | Responde por su propio Trabajo |
| | 2 Grado | Responde por el trabajo de su Sección |
| | 3 Grado | Responde por el trabajo de Departamento |
| | 4 Grado | Responde por el trabajo de su Empresa |
| Responsabilidad por equipo | 1 Grado | Responde hasta 1000 dólares. |
| | 2 Grado | Responde de \$ 1001 a \$ 1500 |
| | 3 Grado | Responde de \$ 1501 a \$ 3000 (en adelante) |
| Esfuerzo mental | 1 Grado | No requiere de concentración |
| | 2 Grado | Requiere de mediana concentración |
| | 3 Grado | Siempre requiere de concentración |
| Esfuerzo físico | 1 Grado | No requiere de esfuerzo físico |
| | 2 Grado | Requiere mediano de esfuerzo físico |
| | 3 Grado | Requiere constantemente esfuerzo físico |
| Riesgo laboral | 1 Grado | No está en riesgo |
| | 2 Grado | Eventualmente está en riesgo |
| | 3 Grado | Está en posibilidad de sufrir accidentes |

Fuente: Chiavenato (2011)

Elaborado por: La autora

Una vez establecidos los factores determinantes se les da un valor correspondiente a la ponderación establecida:

CUADRO 36. Ponderación

| | | | |
|---------------------------------|--|-------------------|------------|
| Habilidad o conocimiento | <ul style="list-style-type: none"> • Educación • Experiencia • Iniciativa | 25% 10% 10% | 45% |
| Esfuerzo | <ul style="list-style-type: none"> • Físico • Mental | 5% 20% | 25% |
| Responsabilidad | <ul style="list-style-type: none"> • Por persona • Por equipo | 10% 15% | 25% |
| Condiciones de trabajo | <ul style="list-style-type: none"> • Riesgos | 5% | 5% |

Fuente: Chiavenato (2011)

Elaborado por: La autora

Se procede a establecer los puntos a los grados por cada uno de los factores identificados.

CUADRO 37. Puntos a los grados

| Factores | Peso | 1° Grado | 2° Grado | 3° Grado | 4° Grado |
|------------------------------------|------|----------|----------|----------|----------|
| Educación | 25 | 25 | 50 | 75 | 100 |
| Experiencia | 10 | 10 | 20 | 30 | 40 |
| Iniciativa | 10 | 10 | 20 | 30 | 40 |
| Responsabilidad por persona | 10 | 10 | 20 | 30 | 40 |
| Responsabilidad por equipo | 15 | 15 | 30 | 45 | - |
| Esfuerzo mental | 20 | 20 | 40 | 60 | - |
| Esfuerzo físico | 5 | 5 | 10 | 15 | - |
| Riesgo laboral | 5 | 5 | 10 | 15 | - |

Fuente: Cuadro 35 y 36

Elaborado por: La autora

Una vez establecidos los puntos a los grados en cada factor se realiza la clasificación para cada uno de los puestos y la sumatoria de puntos respectiva.

CÓDIGO: CACC-01

CUADRO 38. Gerente

| Factores | Peso | 1° Grado | 2° Grado | 3° Grado | 4° Grado | Total |
|-----------------------------|------|----------|----------|----------|--------------|------------|
| Educación | 25 | 25 | 50 | 75 | 100 | 25 |
| Experiencia | 10 | 10 | 20 | 30 | 40 | 40 |
| Iniciativa | 10 | 10 | 20 | 30 | 40 | 40 |
| Responsabilidad por persona | 10 | 10 | 20 | 30 | 40 | 40 |
| Responsabilidad por equipo | 15 | 15 | 30 | 45 | - | 45 |
| Esfuerzo mental | 20 | 20 | 40 | 60 | - | 60 |
| Esfuerzo físico | 5 | 5 | 10 | 15 | - | 15 |
| Riesgo laboral | 5 | 5 | 10 | 15 | - | 5 |
| | | | | | Total | 270 |

Elaborado por: La autora

CÓDIGO: CACC-03

CUADRO 39. Secretaria

| Factores | Peso | 1° Grado | 2° Grado | 3° Grado | 4° Grado | Total |
|-----------------------------|------|----------|----------|----------|--------------|------------|
| Educación | 25 | 25 | 50 | 75 | 100 | 75 |
| Experiencia | 10 | 10 | 20 | 30 | 40 | 30 |
| Iniciativa | 10 | 10 | 20 | 30 | 40 | 20 |
| Responsabilidad por persona | 10 | 10 | 20 | 30 | 40 | 20 |
| Responsabilidad por equipo | 15 | 15 | 30 | 45 | - | 45 |
| Esfuerzo mental | 20 | 20 | 40 | 60 | - | 60 |
| Esfuerzo físico | 5 | 5 | 10 | 15 | - | 10 |
| Riesgo laboral | 5 | 5 | 10 | 15 | - | 5 |
| | | | | | Total | 265 |

Elaborado por: La autora

CÓDIGO: CACC-04

CUADRO 40. Conserje

| Factores | Peso | 1° Grado | 2° Grado | 3° Grado | 4° Grado | Total |
|-----------------------------|------|----------|----------|----------|--------------|------------|
| Educación | 25 | 25 | 50 | 75 | 100 | 25 |
| Experiencia | 10 | 10 | 20 | 30 | 40 | 20 |
| Iniciativa | 10 | 10 | 20 | 30 | 40 | 10 |
| Responsabilidad por persona | 10 | 10 | 20 | 30 | 40 | 10 |
| Responsabilidad por equipo | 15 | 15 | 30 | 45 | - | 15 |
| Esfuerzo mental | 20 | 20 | 40 | 60 | - | 20 |
| Esfuerzo físico | 5 | 5 | 10 | 15 | - | 15 |
| Riesgo laboral | 5 | 5 | 10 | 15 | - | 10 |
| | | | | | Total | 125 |

Elaborado por: La autora

CÓDIGO: CACC-05

CUADRO 41. Contadora

| Factores | Peso | 1° Grado | 2° Grado | 3° Grado | 4° Grado | Total |
|-----------------------------|------|----------|----------|----------|----------|------------|
| Educación | 25 | 25 | 50 | 75 | 100 | 75 |
| Experiencia | 10 | 10 | 20 | 30 | 40 | 40 |
| Iniciativa | 10 | 10 | 20 | 30 | 40 | 30 |
| Responsabilidad por persona | 10 | 10 | 20 | 30 | 40 | 30 |
| Responsabilidad por equipo | 15 | 15 | 30 | 45 | - | 45 |
| Esfuerzo mental | 20 | 20 | 40 | 60 | - | 60 |
| Esfuerzo físico | 5 | 5 | 10 | 15 | - | 5 |
| Riesgo laboral | 5 | 5 | 10 | 15 | - | 5 |
| Total | | | | | | 290 |

Elaborado por: La autora

CÓDIGO: CACC-06

CUADRO 42. Oficial de crédito

| Factores | Peso | 1° Grado | 2° Grado | 3° Grado | 4° Grado | Total |
|-----------------------------|------|----------|----------|----------|----------|------------|
| Educación | 25 | 25 | 50 | 75 | 100 | 75 |
| Experiencia | 10 | 10 | 20 | 30 | 40 | 40 |
| Iniciativa | 10 | 10 | 20 | 30 | 40 | 20 |
| Responsabilidad por persona | 10 | 10 | 20 | 30 | 40 | 20 |
| Responsabilidad por equipo | 15 | 15 | 30 | 45 | - | 45 |
| Esfuerzo mental | 20 | 20 | 40 | 60 | - | 60 |
| Esfuerzo físico | 5 | 5 | 10 | 15 | - | 10 |
| Riesgo laboral | 5 | 5 | 10 | 15 | - | 5 |
| Total | | | | | | 275 |

Elaborado por: La autora

Se realiza la sumatoria de puntos de acuerdo a la denominación del puesto, para establecer una sola tabla.

CUADRO 43. Sumatoria de puntos

| FACTORES | Gerente | Secretaria | Conserje | Contadora | Oficial de Crédito |
|-----------------------------|------------|------------|------------|------------|--------------------|
| Formación profesional | 25 | 75 | 25 | 75 | 75 |
| Experiencia | 40 | 30 | 20 | 40 | 40 |
| Iniciativa | 40 | 20 | 10 | 30 | 20 |
| Responsabilidad por persona | 40 | 20 | 10 | 30 | 20 |
| Responsabilidad por equipo | 45 | 45 | 15 | 45 | 45 |
| Esfuerzo mental | 60 | 60 | 20 | 60 | 60 |
| Esfuerzo físico | 15 | 10 | 15 | 5 | 10 |
| Riesgos | 5 | 5 | 10 | 5 | 5 |
| TOTAL | 270 | 265 | 125 | 290 | 275 |

Fuente: Cuadro 38 - 42

Elaborado por: La autora

Para realizar el cálculo es necesario tomar los sueldos actuales que tiene el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo del cantón Catamayo (cuadro 34), posterior se realiza la tabulación de datos previo a la aplicación de fórmulas matemáticas para la determinación del Ajuste Salarial.

CUADRO 44. Tabla de datos

| Puesto | Puntos X | Salario Y | XY | X ² |
|--------------------|-------------|-------------|----------------|----------------|
| GERENTE | 270 | 1026 | 277020 | 72900 |
| SECRETARIA | 265 | 409 | 108385 | 70225 |
| CONSERJE | 125 | 371 | 46375 | 15625 |
| CONTADORA | 290 | 650 | 188500 | 84100 |
| OFICIAL DE CRÉDITO | 275 | 524 | 144100 | 75625 |
| TOTAL | 1225 | 2980 | 3650500 | 1500625 |

Fuente: Cuadro 34 y 43

Elaborado por: La autora

Para realizar el ajuste salarial se utilizará el método de mínimos cuadrados, empezando por la fórmula de la pendiente.

$$Pendiente \dots C = \frac{\sum XY - \frac{\sum X \sum Y}{N}}{\sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{N}}$$

$$Pendiente \dots C = \frac{3650500 - \frac{3650500}{5}}{1500625 - \frac{1500625}{5}}$$

$$Pendiente \dots C = 2,43$$

$$X_1 = \frac{\sum X}{N}$$

$$X_1 = \frac{1225}{5}$$

$$X_1 = 245$$

$$Y_1 = \frac{\sum Y}{N}$$

$$Y_1 = \frac{2980}{5}$$

$$Y_1 = 596$$

$$P_1 = 245 \dots \dots \dots 596$$

En la ecuación de la Línea Recta se toma como menor valor Conserje con 30, por lo tanto sería $X_2 = 125$

$$Y_2 = Y_1 - C(X_1 - X_2)$$

$$X_2 = 125$$

$$Y_2 = Y_1 - C(X_1 - X_2)$$

$$Y_2 = 596 - 2,43(245-125)$$

$$Y_2 = 596 - 2,43(120)$$

$$Y_2 = 596 - 292$$

$$Y_2 = 304$$

$$P_2 = 125 \dots\dots 304$$

CUADRO 45. Puntos para la línea recta

| PUNTOS | X | Y |
|---------|-----|-----|
| Punto 1 | 245 | 596 |
| Punto 2 | 125 | 304 |

Fuente: Encuestas a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo
Elaborado por: La autora

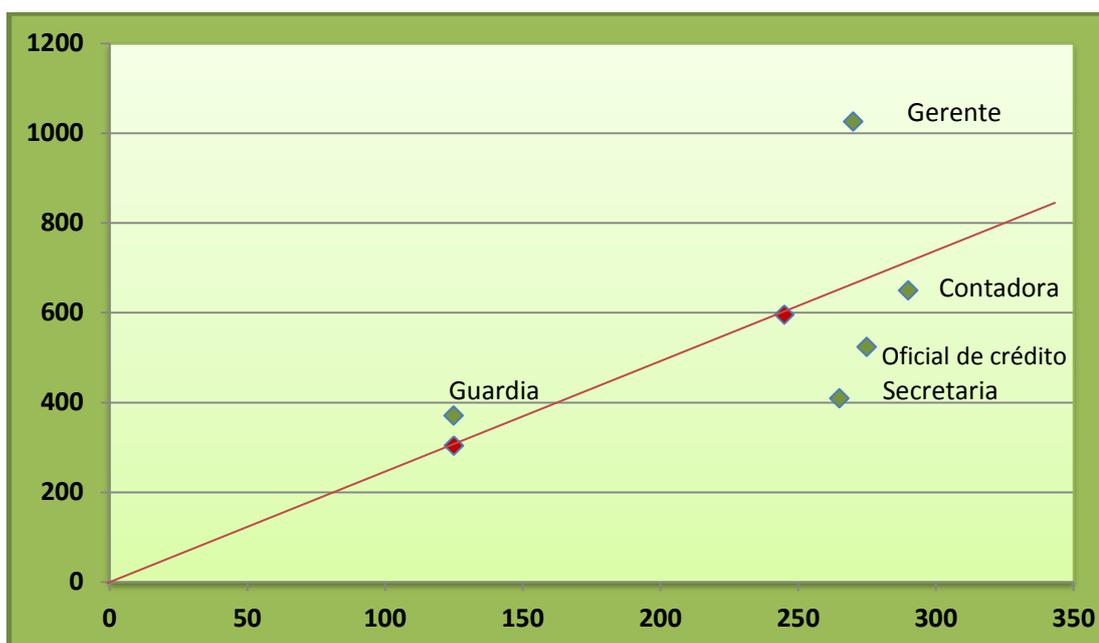
Una vez obtenidos los puntos de la X y Y, se procede a presentarlos en un plano cartesiano considerando los valores de la siguiente tabla.

CUADRO 46. Tabla de puestos, puntos y sueldos básicos

| NRO. | PUESTOS | PUNTOS (X) | SALARIOS (Y) |
|------|--------------------|------------|--------------|
| 1 | GERENTE | 270 | 1026 |
| 2 | SECRETARIA | 265 | 409 |
| 3 | CONSERJE | 125 | 371 |
| 4 | CONTADORA | 290 | 650 |
| 5 | OFICIAL DE CRÉDITO | 275 | 524 |

Fuente: Cuadro 44
Elaborado por: La autora

GRÁFICO 27. Ajuste salarial



Fuente: Cuadro 46

Elaborado por: La autora

La gráfica nos indica que se debe hacer un reajuste salarial a la Contadora, Oficial de Crédito y Secretaria; puesto se encuentra por debajo de la línea.

Este ajuste se realiza bajo la fórmula del Factor de Valorización:

$$\text{Factor de valorización} = \frac{\sum \text{Sueldos}}{\sum \text{Puntos}}$$

$$\text{Factor de valorización} = \frac{2980}{1225}$$

$$\text{Factor de valorización} = 2,43$$

CUADRO 47. Tabla de ajuste salarial

| Nro. | Nombre del puesto | Peso | Factor de valorización | Sueldos actuales | Sueldo adecuado |
|------|--------------------|------|------------------------|------------------|-----------------|
| 1 | GERENTE | 270 | - | 1026,00 | 1026,00 |
| 2 | SECRETARIA | 265 | 2,43 | 409,00 | 643,95 |
| 3 | CONSERJE | 125 | - | 371,00 | 371,00 |
| 4 | CONTADORA | 290 | 2,43 | 650,00 | 704,70 |
| 5 | OFICIAL DE CRÉDITO | 275 | 2,43 | 524,00 | 668,25 |

Fuente: Gráfico 26

Elaborado por: La autora



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
CATAMAYO LTDA.
Generando Ahorro para su familia

REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO

CATAMAYO – ECUADOR
2016

PROPUESTA DE UN REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO

INTRODUCCIÓN

La organización moderna valora a la persona humana por sus capacidades, aptitudes y el rendimiento en el cargo que ocupa, toda empresa posee gran variedad de cargos y cada uno de ellos ofrece un grado de dificultad o complejidad diferente, por consiguiente, es necesario contar con un reglamento mediante el cual se realice un proceso técnico de admisión y empleo que le permita contratar el personal con las virtudes intelectuales y las habilidades para alcanzar un mayor grado de eficiencia en la organización.

El reglamento se lo ha desarrollado por la importancia que significa para una institución el manejo del reclutamiento como un proceso de comunicación de dos canales, uno para los aspirantes que desean obtener información precisa acerca del puesto de trabajo y el otro para los empleados de la empresa los cuales pueden postular a un ascenso, promoción, traslado, entre otros.

OBJETIVO

- Dotar a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Cía. Ltda. de un Reglamento de admisión y empleo acorde a las necesidades y requerimientos de cada área, en el cual se establezca las condiciones y/o relaciones a las que están sujetos los empleados y aspirantes a la institución, delimitando derechos y obligaciones dentro del marco legal, laboral y convencional.

**REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO
PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
CATAMAYO CÍA. LTDA.**

GENERALIDADES

En cumplimiento con lo dispuesto en el Art. 64 del Código Laboral vigente, para los efectos legales determinados en el numeral 12 del Art. 42, en el literal a) del Art.44, en el literal e) del Art.45, en el numeral 2 del Art. 172 y las demás disposiciones pertinentes del Código de Trabajo, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Cía. Ltda., expide el presente Reglamento de Admisión y Empleo.

CONSIDERANDO:

- Que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Cía. Ltda, tiene la capacidad de regular las relaciones laborales con sus trabajadores de acuerdo al Código de Trabajo y más normas aplicables.
- Que es necesario contar con un Reglamento de Admisión y Empleo acorde al normativo vigente.

Ángel Remache General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Cía. Ltda., en uso de sus atribuciones,

RESUELVE:

Expedir el presente:

REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO

CAPÍTULO I

DISPOSICIONES PRELIMINARES

Art. 1.- El presente Reglamento Interno de Admisión y Empleo tiene como objeto establecer un sistema adecuado de administración del talento humano de la cooperativa, con el fin de alcanzar eficiencia en sus procesos, mediante la optimización de su personal estableciendo normas que regulen las relaciones entre la cooperativa y el personal que preste sus servicios en todas sus áreas, dependencias, departamentos, filiales, legalmente establecidas en el cantón Catamayo, sin consideración al tipo de contrato de trabajo, funciones o jerarquías, estarán sujetos al Código Laboral vigente en nuestro país.

Art. 2.- El presente reglamento es de aplicación obligatoria en las oficinas administrativas e instalaciones que mantiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo, en el cantón Catamayo, y las que posteriormente puedan establecerse en cualquier ciudad del país.

Art. 3.- En este reglamento se utilizarán indistintamente los términos “empresa” o “empleador” para referirse a Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo y se usara la palabra “trabajador” o “trabajadores”, que incluyen los empleados y trabajadores. El uso de los términos en el género masculino incluirá el femenino, y el uso del tiempo singular incluirá el plural y viceversa.

Art. 4.- Para efectos de ordenamiento interno – administrativo, los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo, se dividen en personal administrativo y operativos.

CAPÍTULO II

DEL RECLUTAMIENTO Y REQUISITOS PARA LA CONTRATACION DEL PERSONAL.

Art. 5.- El Reclutamiento. Es el proceso destinado a la búsqueda y atracción de candidatos potencialmente calificados para ocupar un cargo en la cooperativa, contando con un sistema de información, mediante el cual se promocióne la oferta de una vacante en el mercado laboral, encargando a la Secretaria realizarlo en función de las políticas determinadas por la Gerencia.

- a) El reclutamiento de Trabajadores es potestad de la Administración, debiendo él o la aspirante proporcionar en la solicitud de empleo, de manera clara y verás, obligatoria y fielmente, todos los datos y documentos que les sean requeridos, a fin de hacerlos constar en el registro que para el efecto mantiene la cooperativa.
- b) El proceso de reclutamiento se realizara en la cooperativa cuando se determine la existencia de una vacante y se establezcan los requisitos que el cargo exige al ocupante.
- c) La Gerencia de la cooperativa autorizara mediante oficio a la Secretaria iniciar el proceso, mediante la convocatoria primero de carácter interno y posterior a ésta, la convocatoria de carácter externo. Siempre y cuando no se cumplan los perfiles exigidos para el cargo.
- d) Determinadas administrativamente las necesidades, para efectos de llenar las vacantes que se produzcan, cuando vayan a ser llenadas por trabajadores de la cooperativa, la Gerencia tomará en cuenta la capacidad del aspirante, sus conocimientos técnicos, culturales y

académicos; de la misma manera tomará en cuenta sus antecedentes de trabajo, tales como actitud, índice de ausentismo, disciplina, desempeño, colaboración, etc.

- e) El Gerente realiza la clasificación de las hojas de vida de los aspirantes, en función de los perfiles de formación académica, profesional y experiencia, los mismos que serán revisados y aprobados por la Asamblea General.
- f) La pre-selección estará a cargo del Gerente, de entre los candidatos que fueren reclutados. Para lo cual los candidatos llenaran el respectivo formulario.
- g) En este momento del proceso se examinan los perfiles de los candidatos y se contrasta con la información elaborada acerca del perfil del puesto de trabajo en la fase de análisis de necesidades. A las personas preseleccionadas se les comunica, preferentemente por teléfono, el lugar, la fecha y la hora en la que se han de presentar para la realización de la entrevista o pruebas psicotécnicas o de otro tipo, según sea el caso.
- h) Cuando un trabajador ingrese a laborar por primera vez en la cooperativa, la determinación o asignación del lugar, sección o dependencia en la que prestará sus servicios, quedará a criterio exclusivo de la Gerencia.

Art. 6.- De los requisitos. Los candidatos que hubieren sido preseleccionados procederán a llenar los respectivos formularios con la siguiente información:

- a) Nombres y apellidos completos, edad, sexo, cedula de ciudadanía, estado civil, nivel de estudios, título académico o artesanal legalmente registrado u ocupación, experiencia ocupacional y cargos desempeñados, nacionalidad, dirección domiciliaria y cargas familiares.
- b) Cédula de Ciudadanía o de identidad, según el caso, certificado de votación, carnet de afiliación al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), si lo tuviere.
- c) Ser mayor de edad y encontrarse en goce de los derechos de ciudadanía.
- d) Presentar certificados de trabajo de los últimos dos años, si hubiere laborado durante dicho lapso.
- e) Certificados de honorabilidad y solvencia moral, de salud, record policial, certificado de antecedentes personales, según lo requiera la cooperativa, a lo que se suma la experiencia ocupacional o profesional.
- f) El o la aspirante deberán reunir los requisitos adicionales, legales o administrativos que se le soliciten, los que se requerirán de acuerdo al cargo que aspire desempeñar.
- g) Si después de haber adquirido la calidad de trabajador se descubriere falsedad o alteración en los datos o documentos presentados, el que incurriere en tal evento será separado inmediatamente de la Cooperativa.

CAPITULO III

DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Art. 7.- Para poder responder de forma adecuada a las exigencias de la cooperativa con respecto al puesto de trabajo que ésta desea cubrir, es necesario conocer cuáles son las etapas que conforman todo el proceso de

selección, desde que surge la necesidad de contratar a alguien hasta que esa persona se integra de modo efectivo a la cooperativa.

Art. 8.- Políticas de Selección. Se deberá de Seleccionar al personal que se apegue al perfil del puesto requerido.

- a) Todo colaborador debe pasar el proceso de selección que la cooperativa aplique.
- b) Todos los empleados deben llenar los requisitos mínimos establecidos en el perfil del puesto para ser contratados en la cooperativa.

Art. 9.- Los candidatos que hubieren sido pre-seleccionados deberán presentar sus carpetas al Gerente, las mismas que serán llamadas a las siguientes etapas:

- a) **Pruebas Profesionales:** Aplicadas para evaluar los conocimientos propios de una profesión, se aplicara pruebas y exámenes profesionales, cuestionarios técnicos y/o ejercicios de simulación, aplicadas y calificadas por el Gerente con asesoría externa.
- b) **Pruebas Psicotécnicas:** Servirán para evaluar el potencial del candidato, inteligencia general, razonamiento abstracto, numéricas, capacidad verbal, de personalidad, etc.
- c) **Prueba Técnica:** Sera aplicada y valorada por el Gerente del cargo que se va a elegir.
- d) La verificación de la documentación presentada por los candidatos preseleccionados está a cargo del Gerente, la misma que emitirá un informe acerca de la veracidad y autenticidad de los documentos.
- e) Con toda la información obtenida y el cumplimiento de los requerimientos señalados, a lo largo del proceso, se obtendrá una valoración objetiva de

los aspirantes, sin olvidar los aspectos más subjetivos (impresiones) luego de lo cual se procederá a la toma de decisiones y difusión de resultados.

CAPITULO IV

DE LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Art. 10.- Es formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses y derechos, tanto del trabajador como de la cooperativa. Cuando ya existe la aceptación de las partes es necesario integrar su expediente de trabajo, por lo tanto deberá entregarse los siguientes documentos al Gerente:

- a) Carpeta con su solicitud de empleo documentos personales
- b) Copia de la cedula de identidad y papeleta de votación
- c) Record policial
- d) Copia de la libreta militar
- e) Tres fotografías tamaño carnet
- f) Certificado de trabajo de la empresa(s) en los dos últimos años
- g) Certificado de honorabilidad
- h) Certificados de Estudio
- i) Certificado médico y certificado de embarazo en el caso de mujeres.

Art. 11.- La responsabilidad de legalizar la contratación estará a cargo del Gerente, bajo los términos y consideraciones de las leyes ecuatorianas y el Código de Trabajo.

Art. 12.- El departamento de recursos humanos será el encargado de coordinar con las instancias internas de la cooperativa, para la dotación y entrega de uniformes, equipos de seguridad, carne de identificación y demás aspectos necesarios para un óptimo desempeño de las funciones.

CAPITULO V

INDUCCIÓN DE PERSONAL

Art. 13.- Herramienta motivacional que tiene por objeto introducir en la cooperativa a los recién llegados, asegurando una dinámica de integración completa haciéndoles conocer las políticas, visión, misión y procedimientos importantes y necesarios para un desempeño eficaz del empleado. Se aplicara para la contratación de personal externo así como para los movimientos internos de personal. Este proceso se cumplirá en dos fases.

- a) **Fase 1. Inducción General.** Esta etapa consiste en proporcionarle al personal de nuevo ingreso la información útil y necesaria con respecto a las características de la Organización donde va a prestar sus servicios, tales como: historia, estructura, objetivos, misión y visión, siendo de responsabilidad del Gerente.
 - b) **Fase 2. Inducción Específica.** Esta etapa consiste en proporcionarle al personal de nuevo ingreso informaciones relacionadas con las características y actividades de un determinado puesto de trabajo, tales como: funciones, deberes y derechos, posibilidad de desarrollo individual, reportes a dar y/o recibir, materiales y equipos a utilizar. El cumplimiento de esta fase de la inducción es de responsabilidad de la Secretaria, Contadora u Oficial de Crédito, según sea el caso.
1. Se dará una charla en la cual se definan de manera explícita la cultura organizacional hacia el logro de los objetivos empresariales: o charla de las condiciones de trabajo, factores que tienen que ver con términos y condiciones de empleo, disciplina, riesgos de trabajo, reglamento interno, salud y seguridad, etc.

2. Los colaboradores deberán recibir de los respectivos jefes de de departamentos instrucciones de carácter general:
3. Inducción al puesto de trabajo: Para lo cual se recomienda.
 - Que el nuevo trabajador sea personalmente llevado y presentado con el que habrá de ser su jefe inmediato.
 - El jefe inmediato a su vez debe presentarlo con sus compañeros de trabajo.
 - El jefe debe explicar en qué consiste el trabajo, para ello se auxilia con la descripción del puesto, entregándole una copia para que la lea con detalle.
 - Debe mostrarle los sitios generales como son: lugar de cobro, de abastecimiento de material, etc.
 - La inducción es importante considerarla, ya que cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la cooperativa es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a agregarse a ella.
 - El nuevo trabajador va a encontrarse de pronto inmerso en un medio desconocido, con normas, políticas, procedimientos y costumbres extraños para él.
4. Los procesos de inducción serán evaluados y aprobados por la Gerencia de la cooperativa.

CAPITULO VI

INTEGRACIÓN DE PERSONAL

Art. 14.- La actitud positiva, de colaboración y aprendizaje es lo más importante a la hora de dirigirse a un puesto de trabajo. Estar atento a las posibilidades de mejorar y conocer a los compañeros es un buen comienzo.

En cualquier caso, cada puesto de trabajo de la cooperativa tiene su modo de funcionar, por lo que ir paso a paso, valorarlo y una buena capacidad de adaptación, le ayudará mucho a sentirte bien y trabajar a gusto en su puesto de trabajo. Si la integración, como todas las demás partes de la administración, ha de ser técnica, requiere fundarse en principios generales que sirvan de base a las políticas en ese campo.

Art. 15.- Para lograr una integración rápida y eficiente que contribuya al cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa se deberá cumplir con las siguientes normas y procedimientos.

Art. 16.- Asignación de Funciones. Esta asignación será realizada por el departamento de Recursos Humanos, el cual asignara oficialmente a cada trabajador un puesto de manera clara y precisamente definido en cuanto a sus responsabilidades, obligaciones, operaciones y condiciones de trabajo.

Art. 17.- La Asignación de Salarios para empleados y trabajadores se realizara de manera justa y equitativamente, compensados mediante un sistema de remuneración racional del trabajo y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia y responsabilidad y condiciones de trabajo a cada puesto.

Art. 18.- Determinación de Salarios. La asignación de valores monetarios a los puestos, se realizara de manera justa y equitativa con relación a otras posiciones de la organización y a puestos similares en el mercado de trabajo.

Art. 19.- Calificación de Méritos. Se deberá evaluar y reconocer mediante los medios más objetivos, la actuación de cada trabajador, resaltando el buen desempeño frente a las obligaciones y responsabilidades de su puesto.

Art. 20.- Incentivos y premios. Proveer incentivos monetarios y no monetarios (cualitativos y cuantitativos) que eleven el espíritu altruista, generen una competencia sana, motiven la iniciativa evidenciando resultado y el cumplimiento de Objetivos y metas en la organización.

- a) Se establecerá un cuadro de honor en el cual se coloque al empleado o trabajador más distinguido del mes.
- b) Se otorgara una cena por parte de la cooperativa a la familia del empleado o trabajador destacado.
- c) La cooperativa facilitara la asistencia a cursos, seminarios y talleres como parte de los procesos de actualización y conocimientos.
- d) Se otorgara una compensación económica fijada por la Gerencia de la Empresa.

Art. 21.- Se involucrara a la totalidad del personal en todas las actividades, desde su planificación, ejecución y evaluación, valorando sus opiniones y criterios, logrando asumir una identidad y compromisos compartidos hacia el logro de objetivos tanto de la cooperativa como del talento humano.

CAPITULO VII

CAPACITACIÓN DE PERSONAL

Art. 22.- La capacitación, es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, que se orienta a desarrollar y actualizar conocimientos, aptitudes y actitudes en los miembros de una organización, mediante el cual el personal adquiere y desarrolla habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral, permitiendo con ello el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Como componente del proceso

de desarrollo del Talento Humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto y a la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la cooperativa.

- a) La visión de la capacitación se plantea desde la perspectiva de las competencias necesarias para el ejercicio de un puesto, haciéndose necesario considerar algunos otros elementos tales como la competitividad, la rapidez en los cambios en la ciencia y la tecnología, los criterios de calidad, el enfoque orientado al cliente, así como también la motivación y realización personal.
- b) La Capacitación es un proceso continuo que debe responder a un verdadero diagnóstico fundamentándose en necesidades reales y sectoriales específicas, agrupados de acuerdo a las áreas de actividad y con temas puntuales, algunos de ellos recogidos de las sugerencias de sus propios colaboradores, así como la obligación de hacer el seguimiento sistemático de los resultados.

Art. 23.- Procedimiento.

- a) Diagnóstico de problemas y áreas críticas.
- b) Evaluaciones de selección de personal.
- c) Expedientes de personal y perfiles de competencias.
- d) Evaluación de los resultados de capacitación del año Vigente.
- e) Entrevistas y reportes de los responsables de departamentos y/o procesos, líderes de grupos de trabajo.
- f) Reporte de Gerencia.

Art. 24.- Los requerimientos de capacitación formaran parte de un Plan Anual de capacitación el mismo que deberá ser elaborado por el Departamento de Recursos Humanos, tomando en cuenta las consideraciones anotadas y aprobado por la Gerencia de la cooperativa y constar dentro del presupuesto del año vigente.

Art. 25.- Los empleados y trabajadores que hayan cumplido un año y tengan contrato indefinido con la cooperativa, podrán participar de los procesos de capacitación o beneficiarse de pasantías en el país y el exterior previa aprobación de Gerencia.

Art. 26.- La capacitación recibida por los empleados y trabajadores será financiados por la empresa, para lo cual debe existir un convenio de permanencia en funciones mínimo de 1 año a partir de la fecha de terminado el proceso de capacitación.

Art. 27.- Las inversiones realizadas para tal efecto, tales como Viáticos, subsistencias y movilización serán cubiertos por la cooperativa.

DISPOSICIÓN FINAL.

El presente reglamento entra en vigencia a partir de su aprobación por parte de la Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo, del cantón Catamayo.

DEROGATORIAS

Se deroga todos los reglamentos, instructivos y disposiciones emitidas con anterioridad a la aprobación del presente reglamento.

h. CONCLUSIONES

Luego de haber culminado el presente proyecto investigativo se llega a las siguientes conclusiones:

- En la cooperativa no se cuenta con instrumentos que faciliten la gestión del talento humano, razón por la cual el desempeño de los empleados no alcanza los niveles de eficiencia esperados.
- Se planteó un manual de funciones en el cual se describen cada una de las funciones y requerimientos necesarios según el cargo que se desempeña en la cooperativa.
- Se planteó la propuesta de una adecuada valuación de puestos, acorde a las funciones de los empleados de la cooperativa, ya que esta tenía una desigualdad salarial, especialmente en los puestos de Secretaria, Conserje y Oficial de Crédito a quienes se procedió a realizar el ajuste salarial, y los sueldos sean equitativos para todo el grupo.
- Al reconocer que en la cooperativa no se realizaba un adecuado proceso para la selección y contratación de personal, se procedió a diseñar un reglamento de admisión y empleo que se ajuste a las políticas y requerimientos de la cooperativa, estableciendo parámetros más efectivos, generando mayor rendimiento al alcanzar un personal que se ajuste a los perfiles requeridos en cada puesto.

i. RECOMENDACIONES

Una vez identificadas las conclusiones, se considera necesario recomendar lo siguiente:

- Se recomienda al Gerente aplicar los instrumentos que se han dotado en la presente investigación, para la adecuada gestión del talento humano, ya que su efectividad ha sido identificada por diversas empresas en el medio, generando así una ventaja competitiva dentro del sector financiero.
- Se recomienda al Gerente entregar un manual para cada empleado de la empresa y los nuevos que vayan a ingresar, el cual les facilitará el reconocimiento de sus actividades y las que realizan sus compañeros así como sus responsabilidades y requerimientos, generando un trabajo más equitativo y un mejor clima laboral.
- Se recomienda al Gerente que ponga en observación y funcionamiento la nueva disposición de salarios brindados en la propuesta de Valuación de puestos.
- Es indispensable que el Gerente aplique el Reglamento de Admisión y Empleo en futuras contrataciones, ya que de esta forma será más efectivo el proceso de selección y contratación, estableciendo los parámetros y perfiles requeridos en cada cargo.

j. BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- Alles, M. (2010) Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias.
- Arias, F. (2015) Administración del recurso humano, para el buen desempeño. México: Trilla
- Constitución de la República del Ecuador (2010) Título VI Régimen de Desarrollo. Sección octava. art. 309
- Chiavenato, I. (2011) Administración de Recursos Humanos. Santa Fe de Bogotá: Editorial McGraw Hill
- Davis, K. & William, W. (2010) Administración de Personal. Recursos Humanos. Quinta edición.
- Dessler, G. (2010) Administración de personal. México: Editorial Prentice: Hall.
- Hellriegel, D., Jackson, S. & Slocum, J. (2010) Administración. Un enfoque basado en competencias. Décima edición.
- Herbert, J., Chruden, Arthur, W. & Sherman, J. (2010) Administration de personal. México.
- Mondy, W. & Robert, M. (2010) Administración de Recursos Humanos. Novena edición.
- Limusa, W. (2010) Administración de Recursos Humanos.
- Siliseo, A. (2010) Capacitación y desarrollo de personal p. 50
- Solana, R. (2012) Administración de organizaciones. Buenos Aires: Editorial Interoceánica S.A., pág. 41

- Werther, W. (2014) Administración de recursos humanos: gestión del capital humano

WEBGRAFÍA

- <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/86/6/CAPITULO%20I.pdf>
- http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/TIPS_LEY_ORGANICA_EPS_2.pdf
- <http://www.desarrollosocial.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/1-LEY-DE-ECONOMIA-POPULAR-Y-SOLIDARIA.pdf>
- http://portaldelusuario.sbs.gob.ec/contenido.php?id_contenido=23
- <http://www.seps.gob.ec/documents/20181/26626/Apunte%20III%20reduccion.pdf/cda0c85a-3169-4076-9ca7-a8e3dded8064>

k. ANEXOS

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA****MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA****CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS****TEMA:**

**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES,
VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y
REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO DE LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
CATAMAYO DEL CANTÓN CATAMAYO,
PROVINCIA DE LOJA”**

**PROYECTO DE TESIS PREVIA A
LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA COMERCIAL**

AUTORA:

Yuri Maricel Romero Garrido.

DIRECTOR:

Ing. Edwin Bladimir Hernández Quezada

LOJA – ECUADOR

a. TEMA

“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES, VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS Y REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CATAMAYO DEL CANTÓN CATAMAYO, PROVINCIA DE LOJA”

b. PROBLEMATIZACIÓN

El ser humano desde sus inicios ha mantenido un continuo interés por mejorar y garantizar su calidad de vida, para esto se ha preocupado por estudiar el mundo que lo rodea y buscar nuevos elementos acordes para tal fin.

El Talento Humano, es un recurso que se ha visto como algo secundario e irrelevante. La preocupación principal de las áreas responsables en algunas instituciones se ha limitado a la administración de las planillas y las relaciones colectivas de trabajo.

Aunque desde hace varios años, las personas están tomando mayor conciencia de la importancia del factor humano en el éxito de los planes y programas para el logro de las metas organizacionales. Considerando que este es un aspecto crucial pues si el éxito de las empresas depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen, entonces invertir en las personas puede generar grandes beneficios.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito CATAMAYO lleva en el mercado más de 30 años de ser una entidad que ofrece a la población del cantón que lleva su

mismo nombre las actividades de intermediación monetaria realizada por la cooperativa, además ofrece los servicios de alquiler de la sala de velación venta de ataúdes y actividades a cargo de comisionista. Su representante legal es el Sr. Angel Eriberto Remache quien tiene la gerencia de la cooperativa durante 18 años, quien fue el que rescató la empresa ya que estuvo a punto de liquidarse por no contar con los recursos financieros necesarios para su operatividad.

La raíz de estos problemas es la falta de organización así como de instrumentos que permitan ofrecer al personal como a los socios la descripción de los cargos, la remuneración adecuada según el cargo y el perfil del empleado y finalmente establecer un orden para la selección de nuevo personal, con lo que se podría mejorar en parte las falencias del personal que han ocasionado el ineficiente desempeño de sus trabajadores.

La falta de un manual de funciones donde se pueda determinar los cargos que se deberían desempeñar en la cooperativa, así como las funciones que se tienen que desempeñar y las relaciones de autoridad existentes es la principal causa para la falta de comunicación que existe y el ineficiente uso de los recursos que se posee en la empresa.

Otro problema que se ha observado es la falta de una valuación de puestos que determine si el perfil profesional es el adecuado para el cargo y si la remuneración que se está cancelando en la actualidad corresponde a las competencias, habilidades, experiencias, en sí, el perfil profesional del empleado; con lo cual también se podría definir un salario justo.

El proceso para admisión de personal es inexistente ya que solamente acuden a las pasantes para hacerlas formar parte de la nómina en la cooperativa si en esta se abre una vacante, es decir no existe ningún tipo de proceso de selección y reclutamiento; además de la inducción ya que solamente contratan al pasante y seguidamente este inicia con sus actividades las cuales no están bien definidas ni establecidas.

La capacitación desde que inició la cooperativa no se ha generado en los empleados por parte de la empresa hasta la actualidad, algo que ha generado la falta de actualización en los procesos de gestión, contables y de servicios generando un ineficiente uso de los recursos humanos.

Con lo antes expuesto se determina la problemática de la presente investigación: **LA FALTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES, VALUACIÓN DE PUESTOS Y UN REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO EN LA COOPERATIVA CATAMAYO HA GENERADO INSATISFACCIÓN LABORAL DEL TALENTO HUMANO Y DEFICIENTE SERVICIO A LA CIUDADANÍA.**

c. JUSTIFICACION

Justificación Académica.- La investigación científica aplicada en la Universidad Nacional de Loja, es un proceso que permite el desarrollo académico de los estudiantes, es así que en la calidad de estudiante del X módulo de la carrera de Administración de Empresas de la Modalidad de Estudios a Distancia en la Universidad Nacional de Loja y con los conocimientos adquiridos durante mi trayectoria estudiantil he creído

conveniente desarrollar un proyecto de investigación relacionado con una de las temáticas impartidas en mi formación profesional como lo es la administración del talento humano, en donde aplicaré en la práctica mis saberes y además colaboraré con la institución para que mejoren sus procesos, incidiendo positivamente en el desarrollo social, económico y humano del entorno además de lograr adquirir mi título profesional como Ingeniera Comercial.

Reconociendo los problemas existentes en el talento humano de la cooperativa Catamayo, se considera imperativo incrementar un manual de funciones, para que se determinen las actividades a desarrollar en cada puesto así como el perfil profesional que tiene que cubrir el empleado, además elaborar un reglamento de admisión y empleo donde se presenten los procesos de reclutamiento, selección, inducción y capacitación de los empleados actuales y los que ingresen a futuro; siendo esta una propuesta práctica y que permitirá a la empresa tener un personal más eficiente y efectivo.

Justificación Social.- La investigación se justifica socialmente por ser una herramienta que aportará alternativas que ayuden a solucionar los principales problemas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CATAMAYO del cantón Catamayo, en relación a su talento humano y a su vez servirá como guía para otras instituciones financieras, permitiéndoles una fuente de investigación confiable que les permita mejorar los procesos de gestión del talento humano. Considerando que al ser implementado estos instrumentos será posible definir planes de acción que mejoren la eficiencia del personal

administrativo y operativo de la cooperativa, contribuyendo al fortaleciendo del talento humano y su eficiente desenvolvimiento en sus actividades dentro de su cargo.

Justificación Económica.- Se justifica en lo económico porque este aporte ayudará para que el personal administrativo y operativo de la cooperativa logre reconocer sus funciones y las actividades que debe realizar en cada cargo de esta forma actúen más eficientemente, mejorando la calidad del servicio y la rapidez en la atención a los socios, potencializando el principal recurso en una empresa de servicios como lo es el talento humano, dotando al personal de las herramientas necesarias para mejorar sus debilidades e incrementar las fortalezas optimizando de esta manera los costos y el tiempo lo que genera automáticamente mayores ingresos a la cooperativa y al ofrecer una remuneración justa también benefician a la economía de los empleados de la institución. Sin mencionar que si en esta empresa se mejora su capital humano.

d. OBJETIVOS

Objetivo General

Elaborar un Manual de Funciones, valuación de puestos por puntos y un reglamento de admisión y empleo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo, del cantón Catamayo.

Objetivos Específicos

- Efectuar un diagnóstico situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo.
- Elaborar un Manual de Funciones donde se describa el perfil profesional adecuado a cada cargo, así como las actividades que se deben desarrollar y la cadena de mando entre departamentos.
- Realizar una valuación de puestos por puntos para reconocer la remuneración más acorde al cargo que desempeña y el perfil profesional del empleado.
- Elaborar un Reglamento de admisión y empleo para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo en el cual se describan los procedimientos de reclutamiento, selección, inducción y capacitación adecuados para los empleados actuales y los que vayan a ingresar en la entidad.

ANEXO 2 MODELO DE ENCUESTA



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA (MED) CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Con el compromiso de cumplir con los requerimientos académicos para la elaboración de una tesis de grado, para finalizar el modulo X de la carrera de Administración de Empresas en la Universidad Nacional de Loja, y como parte del desarrollo está la aplicación de una encuesta al talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo para lo cual le pido de la manera más cordial se digne en dar contestación de las siguientes interrogantes de la forma más real y verídica.

Cargo que desempeña:

.....

Años de servicio:

Nivel de estudios:

MANUAL DE FUNCIONES

1. **¿Qué tipos de manuales dispone la empresa?**

Manual de Funciones ()

Manual de procesos ()

Manual de puestos ()

Otro ()

2. **¿De qué forma le indicaron las funciones de su puesto?**

3. **¿Cuáles son sus funciones?**

4. **¿A quién usted reporta?**

5. **¿Cree usted que es conveniente el tener un Manual de Funciones donde se indique el perfil profesional que requiere cada cargo, así como la descripción de funciones y cadena de mando?**

SI () NO ()

6. **¿Cree usted que es conveniente el tener un Manual de Funciones donde se indique el perfil profesional que requiere cada cargo, así como la descripción de funciones y cadena de mando?**

SI () NO ()

VALUACIÓN DE PUESTOS

7. **Antes de ingresar a la Cooperativa, ¿cómo se informó de la vacante?**

- Anuncio publicitario ()
- Concurso abierto ()
- Familiar o amigo ()
- Otro () _____

8. **¿Cuáles son sus habilidades relacionadas con el puesto que desempeña? Mencione 5**

9. **¿Cuáles son sus aptitudes para el puesto que desempeña? Mencione 5**

10. **¿Usted considera que la remuneración percibida es acorde a:**

- Cargo ()
- Perfil profesional ()
- Sueldo básico ()
- Otro () _____

11. **¿Se dan capacitaciones en la Cooperativa?**

SI () NO ()

Si su respuesta es positiva indique:

Frecuencia _____

Temática _____

A través de qué institución _____

12. **Usted considera importante las capacitaciones**

SI () NO ()

13. **Existe una evaluación de puestos en la empresa**

SI () NO ()

Si su respuesta es afirmativa indique

Método _____

Frecuencia _____

Quién supervisa _____

Instrumento que utiliza _____

Si su respuesta es negativa indique en base a qué sistema se determinan los sueldos

14. Cree usted importante realizar una valuación de puestos para que se establezcan salarios acorde a la experiencia, capacidad, perfil profesional y el cargo que desempeñan

SI () NO ()

REGLAMENTO INTERNO

15. ¿Conoce usted cuál es la misión, visión y objetivos de la Cooperativa Catamayo?

SI () NO ()

16. ¿La Cooperativa cuenta con una organización estructural y función definida?

SI () NO ()

17. ¿Conoce usted si existe en la cooperativa un proceso de admisión y empleo?

SI () NO ()

18. ¿Conoce usted las políticas de la cooperativa?

SI () NO ()

19. ¿Se le entregó a usted una copia del reglamento interno de la cooperativa?

SI () NO ()

20. ¿Conoce usted los estatutos que rigen en la Cooperativa?

SI () NO ()

21. ¿Conoce cuáles son los valores en los que se fundamenta la cooperativa?

SI () NO ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 3 MODELO DE ENTREVISTA

1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la empresa?
2. A breves rasgos indique ¿Cuál es su perfil profesional?
3. La cooperativa cuenta con visión, misión, objetivos y políticas
4. La cooperativa tiene una constitución organizacional estructurada y definida
5. La cooperativa tiene un organigrama estructural, funcional y/o de puestos
6. La cooperativa cuenta con un departamento de recursos humanos, si no es así indique quién está a cargo del talento humano en la institución
7. La cooperativa utiliza un proceso de admisión y empleo para cubrir una vacante, caso contrario indique de qué forma lo realizan.
8. ¿Qué tipos de pruebas se les realiza a los posibles candidatos?
9. Existe inducción con los nuevos empleados
10. El nivel de rotación del personal es elevado.
11. En su empresa hay bonificaciones, premios, reconocimientos, asensos, entre otras especifique.
12. ¿Para la contratación del personal, qué tipo de contrato le da la Cooperativa al nuevo empleado?
13. Se le ofrece al empleado que ingresa un sueldo en base a las competencias o mediante qué proceso de valuación
14. ¿Se aplica en su Cooperativa el periodo de prueba para el personal que ingresa?
15. La empresa cuenta con un Manual de funciones, procesos, que les es entregado a los empleados al momento de ingresar a la empresa, caso contrario indique de qué forma se le hace conocer las funciones y cadena de mando según su cargo
16. Se dan capacitaciones a sus empleados, si es así indique cada qué tiempo, internamente o mediante la contratación de una empresa externa.
17. Considera necesario implementar instrumentos que le faciliten la gestión del talento humano

ANEXO 4 ROL DE PAGOS

| 1 | NOMBRES | CARGO | CEDULA | Dias Lab. | Ingresos | | | Decimo tercer sueldo | Decimo cuarto sueldo | Total Ingresos | Egresos | | | LIQUIDO A PAGAR |
|----------------|------------|---------------|------------|--------------|-----------------|---------------|---------------|-------------------------|-------------------------|-------------------|-----------------|---------------|---------------|--------------------|
| | | | | | Salario Minim | Horas Extras | Fondo Reserv | | | | Anticipos | Ap. Patronal | Ap. indiv | |
| 01 | REMACHE LO | GERENTE | 1101577664 | 31 | 1026.00 | 0.00 | 85.47 | 0.00 | 0.00 | 1111.47 | 250.00 | 114.40 | 96.96 | 764.51 |
| 22 | SARAGURO V | CONTADOR | 1104375611 | 31 | 650.00 | 0.00 | 54.15 | 0.00 | 0.00 | 704.15 | 600.00 | 72.48 | 61.43 | 800.04 |
| 3 | CARRION CA | OFICIAL/CREDI | 1103573133 | 31 | 524.00 | 0.00 | 43.65 | 43.67 | 30.50 | 641.82 | 380.00 | 58.43 | 49.52 | 811.94 |
| | SARAGURO V | ASISTENTE/CA | 1105192254 | 31 | 409.00 | 81.80 | 40.88 | 0.00 | 0.00 | 531.68 | 0.00 | 54.72 | 46.39 | 815.08 |
| | LOARTE CAR | GUARDIA | 1103209258 | 31 | 371.00 | 123.67 | 41.21 | 0.00 | 0.00 | 535.87 | 31.00 | 55.16 | 46.75 | 814.71 |
| | REMACHE AR | CONSERVJE | 1104250053 | 31 | 389.00 | 0.00 | 32.40 | 0.00 | 0.00 | 421.40 | 50.00 | 43.37 | 36.76 | 824.70 |
| TOTALES | | | | | 3.369.00 | 205.47 | 297.75 | 43.67 | 30.50 | 3.946.39 | 1.311.00 | 398.55 | 337.81 | 4830.99 |

I. ÍNDICE

| | |
|--------------------------------|-----|
| PORTADA..... | i |
| CERTIFICACIÓN..... | ii |
| AUTORÍA..... | iii |
| CARTA DE AUTORIZACIÓN..... | iv |
| DEDICATORIA | v |
| AGRADECIMIENTO | vi |
| a. TÍTULO | 1 |
| b. RESUMEN..... | 2 |
| ABSTRACT..... | 4 |
| c. INTRODUCCIÓN | 6 |
| d. REVISIÓN DE LITERATURA..... | 8 |
| e. MATERIALES Y MÉTODOS..... | 44 |
| f. RESULTADOS..... | 47 |
| g. DISCUSIÓN | 77 |
| h. CONCLUSIONES | 113 |
| i. RECOMENDACIONES | 114 |
| j. BIBLIOGRAFÍA | 115 |
| k. ANEXOS | 117 |
| I. ÍNDICE | 129 |