



1859

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS

TÍTULO:

“DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCESOS Y VALORACIÓN DE PUESTOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EDUCADORES DE ZAMORA CHINCHIPE” LTDA., DE LA CIUDAD DE ZAMORA, PARA EL AÑO 2016”

Tesis previa a la obtención del grado de Ingeniera Comercial.

AUTORA:

Hermita Minga Cuenca

DIRECTOR:

Ing. Víctor Nivaldo Angüisaca Guerrero MAE.

LOJA – ECUADOR

2017

CERTIFICACIÓN

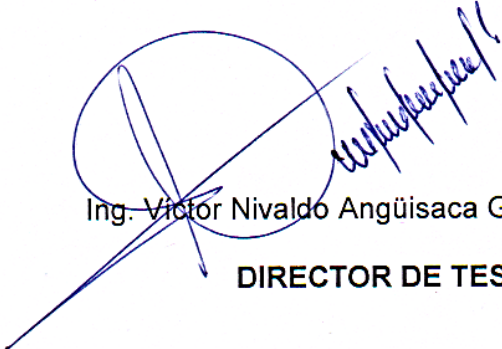
Ing. Víctor Nivaldo Angüisaca Guerrero MAE.

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Haber dirigido el trabajo de investigación de la señora Hermita Minga Cuenca, titulada “**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCESOS Y VALORACIÓN DE PUESTOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EDUCADORES DE ZAMORA CHINCHIPE” LTDA., DE LA CIUDAD DE ZAMORA, PARA EL AÑO 2016**”, el mismo que cumple los requisitos de forma y fondo que exige el Reglamento del Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja, por lo que autorizo a la autora la presentación del trabajo de tesis ante la autoridad académica correspondiente.

Loja, Agosto del 2017



Ing. Víctor Nivaldo Angüisaca Guerrero MAE.

DIRECTOR DE TESIS

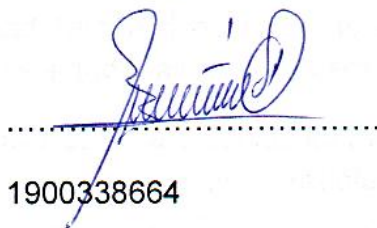
AUTORÍA

Yo, Hermita Minga Cuenca, 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 trabajo.

AUTORA: Hermita Minga Cuenca

FIRMA:



CÉDULA: 1900338664

FECHA: Loja, Agosto de 2017

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

Yo, Hermita Minga Cuenca, declaro ser autora de la Tesis titulada: **“DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCESOS Y VALORACIÓN DE PUESTOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EDUCADORES DE ZAMORA CHINCHIPE” LTDA., DE LA CIUDAD DE ZAMORA, PARA EL AÑO 2016”** 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 15 días del mes de agosto del dos mil diecisiete, firma la autora.

FIRMA:.....

AUTORA: Hermita Minga Cuenca

CÉDULA: 1900338664

DIRECCIÓN: Zamora Barrio Tunanza Calles: José Tapia y David Samaniego

CORREO ELECTRÓNICO: hermitam@hotmail.com

TELÉFONO: 072315011

CÉLULAR: 0982829905

DATOS COMPLEMENTARIOS

DIRECTOR DE TESIS: Ing. Víctor Nivaldo Angüisaca Guerrero MAE.

TRIBUNAL DE GRADO:

Dr. Luis Quizhpe Salinas MAE	(Presidente)
Ing. Carlos Rodríguez Armijos, MAE.	(Vocal)
Dr. Ruth Ortega Rojas Mg. Sc.	(Vocal)

DEDICATORIA

El éxito y la superación académica se la logra a través del esfuerzo continuo y con ánimos de superación personal, es por ello que dedico este trabajo a mi esposo quien ha estado apoyándome en todo momento, así como también lo dedico a mis hijos quienes son mi fuente de inspiración y por quienes busco un mejor futuro y ser un ejemplo y modelo a seguir para ellos.

El trabajo lo dedico a cada uno de mis familiares y amigos quienes de una u otra forma me han brindado el apoyo en procura de cumplir con mis metas académicas. A todos ellos el presente trabajo.

Hermita Minga Cuenca

AGRADECIMIENTO

Expreso mi sincero agradecimiento a la Universidad Nacional de Loja, por haberme brindado la oportunidad de efectuar mis estudios de Ingeniería Comercial y de esta forma poder lograr uno de mis anhelos personales.

Mi agradecimiento especial a cada uno de los docentes que durante los distintos años de carrera me supieron brindar sus conocimientos, especial mención al Ing. Víctor Nivaldo Angüisaca Guerrero, Director de tesis, por sus consejos y asesoría brindada.

Hermita Minga Cuenca

a. TÍTULO

“DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCESOS Y VALORACIÓN DE PUESTOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EDUCADORES DE ZAMORA CHINCHIPE” LTDA., DE LA CIUDAD DE ZAMORA, PARA EL AÑO 2016”

b. RESUMEN

El trabajo se plantea como objetivo general proponer un manual de procesos y valoración de puestos a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Zamora Chinchipe Ltda., esto se lo consigue a través de la definición de los diferentes puestos con sus respectivos manuales.

El trabajo se desarrolló bajo diferentes métodos investigativos como el inductivo que permitió partir desde los diversos resultados hasta lograr determinar los procesos que se ejecutan en la Cooperativa, el método deductivo, facilitó la descomposición del tema en los diferentes procesos que se llevan a cabo, así como también se utilizó instrumentos de recolección de datos la encuesta que fue aplicada a clientes internos.

En virtud de ello, la presente investigación se la realiza con la finalidad de efectuar un diagnóstico y propuesta de un manual de procesos y valoración de puestos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Zamora Chinchipe” Ltda., de la ciudad de Zamora, para el año 2016.

El trabajo efectuado tuvo valores constitutivos como el de lograr mejorar la realización de los procesos que se desarrollan, así también permitió al talento humano conocer de manera adecuada en que procesos intervienen estableciendo de forma correcta su responsabilidad, otro de

los valores que se mejoró es el de eficiencia y eficacia en el desarrollo de los actividades de la Cooperativa.

Entre los hallazgos conseguidos se determina diferentes procesos que se realizan de parte de los funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito los mismos que deben ser mejorados con la finalidad de brindar una mejor atención a los socios es por ello que se plantea un nuevo manual de procesos, como también se analiza las diferentes puestos existentes con su respectivo manual de funciones que posibilite la realización de la valoración de puestos.

Como resultado de la investigación se determinaron 12 procesos a ejecutarse dentro de los niveles estratégicos, operativo y de apoyo de estos se desarrollan las actividades en la Cooperativa, entre los principales procesos que se desarrollan se encuentran: Apertura de cuenta; depósitos de ahorro; retiro de ahorro; depósitos a plazo fijo; créditos de hasta treinta mil (\$ 30.000,00) dólares; microcréditos; servicios sociales así como también se establece el manual de funciones que permite realizar la valoración de los puestos a los funcionarios de la Cooperativa en investigación.

La valoración al personal no se ha realizado de forma reciente, esto ocasiona cierto malestar en los funcionarios quienes consideran que su

cargo debe ser remunerado de una manera más adecuada en conformidad con las actividades que realizan.

Para efectuar el ajuste salarial se determina aquellos puestos laborales que se encuentran por debajo de la línea recta es decir con pendiente negativa el que será multiplicado por el factor de valoración para obtener el nuevo reajuste salarial De acuerdo a los resultados presentados se determina que necesita de un reajuste salarial el cajero con un nuevo sueldo de 798,14 dólares el Oficial de Cumplimiento quien debe percibir 997,68 dólares; el Auditor Interno quien debe recibir 1.042,02 dólares, y el Jefe de Crédito Financiero con 1.042,02 dólares.

Cuanto se refiere a las competencias se las establece en base a las funciones y actividades que se desarrollan en cada uno de los cargos y que están determinadas en el respectivo manual de funciones propuesto para el talento humano lo que nos permitirá conllevar una mayor cantidad de actividades complementarias; por ello se revisaron los diferentes Directores Departamentales para que se incorporen las actividades que no se han tomado en cuenta, y de esta forma lograr un mejor desempeño del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Zamora Chinchipe Ltda.

ABSTRACT

The work thinks about as general objective to propose a manual of processes and valuation of positions to the Cooperative of Saving and Educating Credit of Zamora Chinchipe Ltda., this gets it to him through the definition of the different positions with their respective manuals.

The work was developed under investigative different methods as the inductive one that allowed to leave from the diverse results until being able to determine the processes that are executed in the Cooperative, the deductive method, it facilitated the decomposition of the topic in the different processes that are carried out, as well as it was used instruments of gathering of data the survey that was applied internal clients.

By virtue of it, the present investigation is carried out it with the purpose of making a diagnosis and proposal of a manual of processes and valuation of positions for the Cooperative of Saving and "Educating Credit of Zamora Chinchipe" Ltda., of Zamora's city, for the year 2016.

The made work had constituent values as the one of being able to improve the realization of the processes that you/they are developed, likewise it allowed to the human talent to know in appropriate way in that processes intervene settling down in a correct way its responsibility, another of the

values that improved is that of efficiency and effectiveness in the development of the activities of the Cooperative.

Among the gotten discoveries it is determined different processes that are carried out on behalf of the officials of the Cooperative of Saving and Credit the same ones that should be improved with the purpose of offering a better attention to the partners it is hence that he/she thinks about a new manual of processes, as well as it is analyzed the existent different positions with their respective manual of functions that it facilitates the realization of the valuation of positions.

As a result of the investigation 12 processes are determined to be executed inside the strategic, operative levels and of support of these the activities are developed in the Cooperative, among the main processes that are developed they are: Bill opening; saving deposits; I retire of saving; deposits to fixed term; credits of up to thirty thousand (\$ 30.000,00) dollars; microcréditos; social services as well as he/she settles down the manual of functions that he/she allows to carry out the valuation from the positions to the officials of the Cooperative in investigation.

The valuation to the personnel has not been carried out in a recent way, this causes certain uneasiness in the officials who consider that its position should be remunerated in a more appropriate way in conformity with the activities that you/they carry out.

To make the salary adjustment it is determined those labor positions that are that is to say below the direct line with negative slope the one that will be multiplied by the factor of valuation to obtain the salary new readjustment according to the presented results it is determined that he/she needs of a salary readjustment the cashier with a new salary of 798,14 dollars the Official of Execution who should perceive 997,68 dollars; the Internal Auditor who 1.042,02 dollars, and the Boss of Financial Credit should receive with 1.042,02 dollars.

As much as he/she refers to the competitions he/she settles down them based on the functions and activities that are developed in each one of the positions and that they are determined in the respective manual of functions proposed for the human talent what will allow us to bear a bigger quantity of complementary activities; hence the Departmental different Directors were revised so that they incorporate the activities that have not taken into account, and this way to achieve a better acting of the human talent of the Cooperative of Saving and Educating Credit of Zamora Chinchipe Ltda.

c. INTRODUCCIÓN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Zamora Chinchipe Ltda., es una entidad que se constituye legalmente por acuerdo ministerial N° 1198 del 28 de septiembre de 1972 por el Ministerio de Bienestar Social; creada con la finalidad de ayudar en el financiamiento de necesidades económicas de la clase docente; en la actualidad la institución funciona como una entidad cerrada en la que el principal requisito para ser socio es ejercer como docente.

A través del diagnóstico que se realiza a la institución se establece los diferentes procesos que se efectúan de manera diaria, procesos que son realizados de manera permanente en los que intervienen los socios y el recurso humano que labora en la institución.

Los procesos necesitan la intervención de varias personas los que realizan actividades específicas con tiempos establecidos para un óptimo trabajo información que debe estar descrita y detallada en un manual de procesos, en los que se oriente la responsabilidad de cada funcionarios y los recursos que necesita para efectuar su trabajo.

El trabajo se desarrolla a través del establecimiento del **título** delimitándolo en tiempo y espacio, en el **resumen** se detalla un condesado del trabajo efectuado en la investigación, por medio de la **introducción** se adentra al lector en el contenido desarrollado, la **revisión de literatura** permitió fundamentar el trabajo a realizarse entre la

información que destaca es los conceptos de manual, definición de procesos, y la forma en que se valora los puestos en una institución, por medio de los **materiales y métodos** se logró establecer lo que se necesitó para la realización de la investigación como los métodos investigativos que permitieron el desarrollo del trabajo; en la sección de **resultados** se detalló la aplicación de los instrumentos de recolección de datos como las encuestas a clientes internos, instrumentos conformados por cuestionarios de 8 preguntas para clientes internos; los que permitieron fundamentar la **discusión** en la que se establece 12 procesos a realizarse, a través de las **conclusiones** se logró establecer la forma en que se desarrolló el trabajo para definir en forma posterior lo que se realiza las **recomendaciones** en futuras nuevas investigaciones, por medio de la **bibliografía** se establece las referencias bibliográficas que fundamentaron la teoría y en los **anexos** se detalla los documentos fuente.

Del trabajo realizado se concluye que en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Zamora Chinchipe Ltda.” Se desarrollan doce procesos relacionados con la intermediación financiera a través de la captación y colocación de recursos económicos de los socios que pertenecen al gremio del magisterio.

Es así que se desarrolla el presente trabajo el cual se recomienda su lectura para aplicación en la Cooperativa y lograr una mejor atención a los socios.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

Marco Referencial

Cooperativas

En el actual ordenamiento legal vigente ecuatoriano se establecen distintas órganos que regulan el accionar de las Cooperativas, siendo la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, la encargada del control de las distintas Cooperativas y Cajas centrales.

Jácome (2015). Señala que existen 3.866 cooperativas tanto del sector financiero como cooperativas del sector no financiero, además existe cerca de 1.600 asociaciones de producción y cerca de 2.600 organizaciones comunales (p. 17).

De los datos presentados se determina que existe una cantidad considerable de cooperativas, las mismas que se asocian con diferentes finalidades, algunas con fines de lucro y otras con fines de producción.

Definición de Cooperativa

De acuerdo a la Ley de Economía Popular y Solidaria (Art. 34) Son Cooperativas las sociedades de personas, con finalidad social y sin fin de lucro, auto gestionadas democráticamente por sus socios que unen sus

aportaciones económicas, fuerza de trabajo, capacidad productiva y de servicios, para la satisfacción de sus necesidades económicas, sociales y culturales, a través de una empresa administrada en común, que busca el beneficio inmediato de sus integrantes y mediato de la comunidad.

El origen del cooperativismo en el Ecuador se remonta a “la noche de los tiempos” en la historia de la sociedad humana, como prácticas sociales relacionadas con un “comportamiento coordinado organizado para conseguir un objetivo común”. En el período aborígen del mundo andino ecuatorial existen vestigios de prácticas de cooperación que han sobrevivido en el tiempo. La organización comunitaria indígena utilizó de forma civil formas de cooperación en la construcción de caminos, viviendas, acequias y múltiples obras sociales de larga duración. En el largo período colonial las comunidades indígenas dispusieron de tierras comunales y resistieron el avance territorial de la hacienda.

Así mismo, los vecinos urbanos, gremios artesanales y numerosas sociedades comes de protección social adoptaron y mantienen formas de colaboración asociativa que son parte del desarrollo histórico de la sociedad ecuatoriana. El Econ. Milton Maya, ex Director Nacional de Cooperativas, en el año 2007 y 2008, en unas de sus entrevistas, sobre el cooperativismo ecuatoriano expresa que durante el siglo XX la sociedad ecuatoriana conoció el mensaje cooperativo, a nivel de los dirigentes laborales, intelectuales, políticos y líderes gremiales de todos los sectores

sociales. Sin embargo, se debe destacar la forma en que éste es asumido y adaptado a la realidad nacional para ser transformado en el actor cooperativista que trascenderá a lo largo de un siglo. Se registran fuertes problemas de difusión doctrinaria, educación y capacitación.

A pesar de ello, no es menos cierto que desde el punto de vista cultural, la sociedad ecuatoriana se apropió del modelo cooperativo desde la complejidad regional organizada desde la cercanía o lejanía del centro europeo que generaba la doctrina cooperativa, entre una Guayaquil, abierta al mundo y Quito encerrada en la cordillera andina. Lo que determinó lógicas distintas de uso del mensaje cooperativo entre la Costa y la Sierra. Este mensaje es apropiado en términos de un capitalismo popular cuyos objetivos no estaban distantes del lucro, de los beneficios corporativos y de redes políticas clientelares. En donde, el marco jurídico estatal es utilizado y manejado en términos de sacar provecho económico de acuerdo a los valores sociales locales pero que apuntaban a resolver problemas prácticos, como era el caso de la organización de cooperativas de consumo, como los carpinteros, que trataban de resolver abusos de los comerciantes.

En tanto que los objetivos de asociación y solidaridad con fuerte acento moral trasplantados de Europa no son acogidos a profundidad. En todo caso, es un movimiento cooperativo en ciernes que pretenderá conformar una identidad en base a este modelo y que persigue el bienestar familiar

de los asociados por intermedio de la creación de planteles educacionales y talleres. Las ideas y experiencias de cooperación de la Europa Occidental, suscitadas a partir del nacimiento y expansión del capitalismo industrial, arribaron a Latinoamérica y al Ecuador al compás de la propia penetración comercial del capital y de la promoción de las ideas sociales de asociación.

No obstante, hay que destacar que para los sectores laborales la organización de instrumentos de cooperación representaba a una necesidad humana relacionada con la previsión y seguridad social. El poder privado y público estaban ausentes en el apoyo a los trabajadores en circunstancias de alta vulnerabilidad y mortandad, como era el azote de las enfermedades, los accidentes laborales, la muerte y gastos imprevistos. Es así como llegan del exterior ideas de cómo resolver sentidas reivindicaciones sociales y económicas en torno a las actividades mutuales, de asociación y de solidaridad.

Una clasificación general

Para empezar, las cooperativas pueden ser de primer o de segundo grado. Las de primer grado son las formadas por personas físicas o jurídicas. Las de segundo grado son las formadas por la unión de varias cooperativas. Dentro de las de primer grado, según el artículo 6 de la Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas podemos distinguir los siguientes

tipos, que no son incompatibles ni excluyentes entre sí, y que pueden ser ampliados o regulados por la normativa específica de cada comunidad autónoma: Cooperativas de trabajo asociado, de consumidores y usuarios, de viviendas, agrarias, de explotación comunitaria de la tierra, de servicios, del mar, de transportistas, de seguros, de crédito, sanitarias y de enseñanza.

Características

Las características esenciales de esta sociedad son las siguientes:

- Esta sociedad necesita forzosamente un número de socios no menor a 10.
- Un capital variable y principalmente debe funcionar sobre principios de igualdad dentro del régimen de derechos y obligaciones de sus miembros.
- No persigue fines lucrativos y busca el mejoramiento social y económico de sus trabajadores.

La igualdad comienza en la forma de repartir entre los asociados la proporción del tiempo trabajado o bien al monto de las operaciones realizadas. Según se trate de cooperativa de producción o de cooperativa de consumo.

**Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Zamora Chinchipe”
Ltda.**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Zamora Chinchipe” Ltda., se constituye legalmente por acuerdo ministerial No. 1198 de 28 de septiembre de 1972 del Ministerio de Bienestar Social, después de haber resuelto conformar la Cooperativa, con 45 socios fundadores, teniendo como finalidad el desarrollo socio-económico de los asociados, mediante la prestación de servicios financieros.

El objeto social de la Cooperativa se lo ha establecido de acuerdo al manual orgánico, estructural y funcional:

Cooperativa “Educadores de Zamora Chinchipe” (2014) establece que: “Tiene como objetivo social, según adecuación de Estatutos y por Resolución No SEPS-ROEPS-2013-000545 de fecha 2 de mayo de 2013. Realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios” (pág. 2).

De acuerdo al objeto social de la cooperativa busca la intermediación financiera es decir colaborar con la superación económica a través de beneficios financieros que permitan contar con liquidez económica, así como también la cooperativa tiene el compromiso y la responsabilidad con

el progreso social de sus socios es decir ayudarlos a mejorar su situación social.

La misión de Cooperativa “Educadores de Zamora Chinchipe” (2014) es:

Ser una cooperativa que fomente el ahorro y el crédito para apoyar el crecimiento y desarrollo de los maestros de Zamora Chinchipe, sus familias y la comunidad, en base al esfuerzo conjunto, la práctica de los valores y principios de la Economía Popular y Solidaria (pág. 2).

La cooperativa busca fomentar el ahorro de los educadores con la finalidad de que cuenten con un fondo disponible al cual puedan acceder los socios en caso de necesidades económicas y de esta manera mejorar su situación social y financiera, todo esto se lo conseguirá por medio del trabajo y esfuerzo mutuo de los socios y de los profesionales que administran la cooperativa, por medio de una eficaz y eficiente atención.

Al momento de realizar el estudio de la visión de la Cooperativa “Educadores de Zamora Chinchipe” (2014) se analiza el siguiente enunciado: “Somos la mejor opción de servicios financieros para maestros de la provincia de Zamora Chinchipe, con sólidas bases de cooperativismo, responsabilidad social, eficiencia administrativa y productividad institucional” (pág. 2).

La cooperativa busca convertirse en la primera entidad financiera para sus socios cuando estos necesiten servicios crediticios seamos la mejor opción de entregar créditos a través de tasas más bajas del mercado y

mayores plazos de pago, así como el beneficio de agilidad en la entrega del servicios financiero solicitado.

Entre los valores de la Cooperativa “Educadores de Zamora Chinchipe” (2014) se encuentra “Responsabilidad, honestidad, solidaridad, puntualidad, trabajo en equipo” (pág. 2) valores que se cumplen a través del recurso humano que labora en la cooperativa.

La responsabilidad implica que el talento humano se compromete a desarrollar el trabajo de acuerdo a lo solicitado, asistiendo y asesorando a los maestros que sean socios de tal forma que tomen las decisiones oportunas que vayan en apoyo y beneficio de ellos.

Al trabajar de forma honesta el personal de la Cooperativa labora de la mejor manera porque aprovecha los recursos que se le asignan, haciendo uso de lo necesario evitando el uso excesivo y un adecuado manejo de los recursos económicos que se encuentran administrados por parte de la Cooperativa.

El aspecto solidario hace referencia al trabajo en función de las personas que necesiten de la asistencia de parte de la Cooperativa, a través de la solidaridad se colabora de quienes se encuentren en una situación conflictiva en procura de que logre superar su inadecuado estado en que se encuentra.

Al tratar la puntualidad no sólo se refiere a llegar de forma oportuna al sitio de trabajo, sino también cumplir con los tiempos y plazos establecidos en el desempeño de las distintas actividades encomendadas.

El trabajo en equipo es uno de los valores de mayor relevancia dentro de la empresa debido a que todo el personal administrativo busca la consolidación de la institución y que a través de este trabajo mejor la situación económica y progreso de la empresa, a fin de que el accionar de la Cooperativa sea de entera satisfacción de los socios.

Marco Conceptual

Procesos

Para Cruz (2010) “Un proceso es un conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado” (p. 51).

Se estudia la forma en que el Servicio diseña, gestiona y mejora sus procesos (acciones) para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés.

Importancia de los procesos

Para Arboleda (2009) “La administración destaca entre todas las operaciones de la empresa, pues con ella se logra coordinar todos los objetivos de la empresa y posicionarla por encima de las circunstancias particulares de cada uno de los sectores que la integran” (p. 38).

Especialmente en las empresas en las que trabajan gran cantidad de personas sucede que las funcionalidades de cada uno de los sectores a veces dejan a un lado los objetivos generales de la compañía.

De acuerdo con Rodríguez (2011) “Con un proceso administrativo bien organizado se logra vincular adecuadamente a todos los sectores de la empresa en función de una serie de objetivos comunes” (p. 68). La buena administración de una empresa, basada en procesos administrativos bien delineados, además permite ir elevando los niveles de productividad, lo que significa que los recursos, tanto humanos como materiales, se vuelven más efectivos.

Dentro del área de la administración empresarial han aparecido diferentes escuelas administrativas, cada una enfocada en algún área en particular y con cierta diferenciación sobre la naturaleza y las funciones principales de la actividad administrativa en ese marco. Una de ellas es la escuela del proceso administrativo. (Arboleda, 2009, p. 40)

Elementos de los procesos

Finalidad: Todo proceso es un conjunto de tareas elementales necesarias para la obtención de un resultado. Cada proceso posee unos límites claros y conocidos (el primer y último paso del mismo), comenzando con una necesidad concreta de un cliente (que de nuevo, puede ser interno o externo), y finalizando una vez que la necesidad ha sido satisfecha.

Requerimientos del cliente: Lo que el cliente espera obtener al terminar la actividad. Los requerimientos de salida de un proceso condicionan los requerimientos de entrada del siguiente. Los requerimientos deben estar expresados de una manera objetiva, por ejemplo: “recubrimiento final de la capa de pintura: x micras”.

Entradas: Las entradas de un proceso responden a criterios de aceptación definidos, por ejemplo: la factura del suministrador con todos los datos necesarios. También puede haber alguna entrada con información proveniente de un proveedor interno, por ejemplo: una normativa de la administración, un procedimiento. Las entradas del proceso pueden ser tanto elementos físicos (por ejemplo materia prima, documentos, etc.), como elementos humanos (personal) o técnicos (información, etc.). En definitiva, son elementos que entran al proceso sin los cuales el proceso no podría llevarse a cabo. Para establecer la interrelación entre procesos se deben identificar los procesos anteriores

(proveedores internos y externos) que dan lugar a la entrada de los procesos.

Salidas: Un output con la calidad exigida por el estándar del proceso: por ejemplo: el impreso diario con el registro de facturas recibidas, importe, vencimiento...; un material conforme a las especificaciones, etc. De forma similar, las salidas de un proceso pueden ser productos materiales, información, recursos humanos, servicios, etc. En general, son la entrada del proceso siguiente.

Recursos: Medios y requisitos necesarios para desarrollar el proceso siempre bien y a la primera. Por ejemplo, una persona con las calificaciones y nivel de experiencia necesarias para realizar un proceso de soldadura, hardware y software para procesar las facturas, un impreso e información sobre qué proceso y cómo (calidad) y cuando (tiempo) entregar el elemento de salida al siguiente eslabón del proceso administrativo, etc.

Tipos de procesos

Los procesos pueden ser clasificados en función de varios criterios. Pero quizá la clasificación de los procesos más habitual en la práctica es distinguir entre: estratégicos, claves o de apoyo.

Los procesos clave son también denominados operativos y son propios de la actividad de la empresa, por ejemplo, el proceso de aprovisionamiento, el proceso de producción, el proceso de prestación del servicio, el proceso de comercialización, etc.

Para Rodríguez (2011) “Los procesos estratégicos son aquellos procesos mediante los cuales la empresa desarrolla sus estrategias y define los objetivos. Por ejemplo, el proceso de planificación presupuestaria, proceso de diseño de producto y/o servicio, etc.” (p. 82)

Los procesos de apoyo, o de soporte son los que proporcionan los medios (recursos) y el apoyo necesario para que los procesos clave se puedan llevar a cabo, tales como proceso de formación, proceso informático, proceso de logística, etc.

Manual de procesos

De acuerdo con Rodríguez (2011) “Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas claro esta” (p. 112).

El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación. Suelen

contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa. En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.. También el manual de procedimientos contiene una descripción precisa de cómo deben desarrollarse las actividades de cada empresa. Ha de ser un documento interno, del que se debe registrar y controlar las copias que de los mismos se realizan.

Valoración de puestos

De acuerdo con el aporte dado por Pérez (2012) que habla sobre procedimiento manifiesta: “el procedimiento que trata de precisar y de comparar lo que el desempeño, en condiciones normales, de determinadas funciones exige de los trabajadores, sin tomar en consideración la capacidad individual de los mismos ni su rendimiento” (pág. 256).

La evaluación de puestos de trabajo o tareas es un procedimiento de análisis y de valoración cuyo objetivo es determinar con precisión el valor

relativo de las diferentes funciones, y que se utiliza como base para elaborar un sistema equilibrado de salarios. Contribuye a establecer una clasificación justa del conjunto de funciones desempeñadas, que pueden tomarse como base para la fijación de salarios. La evaluación es sólo, por consiguiente, uno de los puntos de partida para el establecimiento de una diferenciación relativa de las tarifas del salario base.

El entorno en el que se mueven las empresas es cambiante, flexible, en continuo movimiento, lo cual tendremos que tenerlo en cuenta a la hora de decidir qué aporta la Valoración de Puestos en ese momento concreto del desarrollo de la Organización (Menéndez, 2011, pág. 75).

La valoración de puestos se elabora con la finalidad de:

- La polivalencia y la flexibilidad en el trabajo son exigencias del mercadeo
- Los puestos se van transformando, se entienden más como una función, que como una lista de operaciones.
- Las retribuciones, tienden a ligarse al rendimiento o al desempeño, más que al puesto en sí
- Tendríamos que preguntarnos si la valoración de puestos es utilizable en las organizaciones actuales.

Berrezueta (2012) expresa que: “El nivel de los salarios, así como las relaciones entre ellos, dentro de la Empresa, no deben dejarse al azar, ni derivar únicamente de la situación del mercado de trabajo” (pág. 23). Su determinación es función de una serie de factores que se mueven en

escalas muy elevadas, tales como la situación económica del país o del Sector Industrial, la zona en que esté ubicada la empresa, etc.

El nivel general de los salarios está determinado, pues, por varios factores:

- Situación económica del país.
- Acción de los poderes públicos.
- Presión sindical.
- Coste de vida.
- Situación financiera de la empresa.
- Productividad.
- Comercialización de los productos y servicios.
- El mercado.

Consideraciones básicas sobre la valoración de puestos:

- Se trata de valorar el puesto, no la persona
- La medida del puesto tiene un valor relativo
- Los resultados pueden dar pie a un cambio en la política salarial.
- Quiere solucionar un problema de justicia y comparación

La implantación de una Valoración de Puestos viene motivada generalmente por una serie de razones o necesidades de la empresa.

De acuerdo con el criterio de Berrezueta (2012) dice que: “Es preciso ir ganándose la confianza del personal, dejando bien sentados los principios que mueven a aplicar la Valoración” (pág. 245). La información al personal y su participación en las tareas, evitarán suspicacias.

La valoración de puestos tiene por fin medir el valor relativo de los puestos de trabajo, siendo su retribución el fruto de la negociación colectiva. La Valoración de Puestos no substituye la negociación colectiva. Ayuda a racionalizarla (Paladines, 2010, pág. 176).

Objetivos de la valoración de puestos

Al momento de realizar la valoración de puestos se busca identificar que el personal sea idóneo en el desempeño de sus labores, es por ello que se busca cumplir con los siguientes objetivos:

- Proporcionar datos reales, definidos y sistemáticos, para determinar el valor relativo de los puestos.
- Proporcionar una base equitativa para la administración de sueldos y salarios dentro de la compañía.
- Proporcionar datos para establecer una estructura de salarios comparable a la de otras compañías concurrentes al mismo mercado de mano de obra.
- Permitir a la administración medir y controlar con precisión sus costos de personal.
- Sirve de base para la negociación con el comité de la empresa y los sindicatos.

- Proporcionar una estructura para la revisión periódica de sueldos.
- Crear principios claros y técnicas imparciales que permitan un tratamiento más objetivo de los salarios.
- Sirve de ayuda en los procesos de selección, colocación, movilidad y formación de personal.
- Aclarar funciones, autoridad y responsabilidad, lo que, a su vez, contribuye a la simplificación del trabajo y a la eliminación de operaciones duplicadas.
- Reducir quejas y rotación de personal, aumentando así, la moral del personal y mejorando las relaciones entre empresa y empleado.

Participantes del proceso

Montaño (2012) afirma que: “Independientemente del método y de la técnica específica que se utilicen, en todo proceso de valoración cabe distinguir varios participantes” (pág. 43):

Para realizar la valoración de puestos no sólo se analiza a la persona que está siendo valorada, sino también intervienen otros integrantes los que deben ser identificados y definidos sus funciones de tal forma que se determine el grado de intervención dentro del desarrollo de los procesos, estos participantes del proceso en conjunto deben obtener una calificación adecuada de acuerdo a la función que realicen.

La dirección o departamento de personal o de recursos humanos o de organización o de VPT

Para Coyano (2010) menciona que: “Cualquiera que sea el departamento al que por sus funciones y competencias corresponda la responsabilidad de llevar a cabo un plan de VPT, representa siempre la organización y la dirección de la organización” (pág. 75).

La comisión de valoración

Del aporte de Dessler (2011) quien asevera: “Está constituida por un conjunto de personas comisionadas en representación de los distintos grupos socio-laborales más importantes que están presentes en la organización” (pág. 135).

El asesor externo

De acuerdo con Fernández (2011) quien opina: “Facilita notablemente la implantación al ser y aparecer como tercera parte no directamente afectada por los resultados y en cuanto experto que debe ser en los procesos de valoración suele recibir un voto de confianza por parte de todos los afectados” (pág. 63).

Los analistas: su función es reunir toda la información necesaria relativa a los puestos de trabajo a valorar

Armijos (2012) hace conocer que: “Es común que los analistas sean personas de la propia organización previamente adiestradas por el asesor externo. Conviene notar, no obstante, que frecuentemente y por razones

de objetividad, los analistas pueden y a veces deben ser ajenos a la organización” (pág. 39).

Los ocupantes de los puestos de trabajo a valorar

Proporcionan información relativa a los puestos objeto de valoración.

Los supervisores

A ellos corresponde la tarea de supervisar, modificar convenientemente y formar las distintas descripciones de los puestos de trabajo que son supervisados por ellos. En determinadas circunstancias, ellos o los propios subordinados pueden ser reclamados por la comisión de valoración a fin de explicar y matizar determinados extremos relativos a algún puesto. (Dessler, 2001, pág. 77)

El comité de empresa

Gallardo (2011) opina que: “La colaboración y cooperación de las organizaciones sindicales operacionalizada a través del comité de la empresa, suele ser una verdadera piedra angular que garantice el éxito o el fracaso del plan” (pág. 174).

Cualquier proyecto de VPT que se intente llevar a cabo en abierta oposición a las organizaciones sindicales está predestinado al fracaso.

Sistema de valoración

Una valoración de puestos empieza con el análisis del puesto, e incluye la relación de características por algún sistema que permita determinar el mérito relativo de

las tareas o grupos de trabajo. La Valoración incluye también la evaluación de estos méritos, mediante el establecimiento de salarios máximos y mínimos para cada grupo de tareas, según su valor relativo. (Tello, 2013, pág. 74)

La Valoración del puesto de trabajo parte del análisis de las tareas que lo componen y después se procede a la comparación de los distintos puestos y a conocer en qué grado se encuentran las diversas exigencias en cada uno.

Ramírez (2008) asevera que: “el área de recursos humanos consigue determinar el valor que tiene cada puesto de trabajo para la organización” (pág. 58).

La Valoración incluye también la evaluación de estos méritos, mediante el establecimiento de salarios máximos y mínimos para cada grupo de tareas, según su valor relativo.

Método de escalas por grado

Gallardo (2011) aporte lo siguiente: “Este método se basa en los siguientes pasos:

- Establecer una serie de categorías o grados de ocupación
- Elaborar una definición para cada una de ellas
- Clasificar y agrupar los puestos en forma correspondiente a los grados y definiciones anteriores” (pág. 286).

Procedimiento

- Agrupar las tareas en categorías muy generales y amplias.
- Fijar el número de “grados” o “categorías
- Formular las definiciones para aclarar de manera lo más preciso posible
- Comparar, con el empleo de las definiciones, cada uno de los puestos a evaluar, decidiendo en cada caso el grupo en el cual se cataloga
- Hacer una lista de los puestos
- Comparar cada lista con los demás y discutir las discrepancias que se adviertan, hasta llegar a un acuerdo. (Coyano, 2010, pág. 71)

Ventajas y desventajas:

Ventajas

- Son sencillos y rápidos.
- Son fácilmente comprensibles por los interesados: jefes, trabajadores, sindicato, etc.
- Pueden ser aceptados por las diversas partes con mayor facilidad.
- Requieren un costo muy pequeño para su adopción y mantenimiento.
- Representa un promedio de apreciaciones, con lo que se elimina el empirismo, se reduce la subjetividad y se aprecia mejor la realidad.
- Facilitan los trabajos de valuación de las empresas con poco personal y grupos claramente definidos. (Armijos, 2012, pág. 153)

Desventajas

Entre las desventajas existentes se citan las siguientes:

- Toman los puestos en su conjunto, sin analizar los elementos o factores que los integran.
- Se basan en juicios superficiales y prejuicios sobre la importancia de los puestos.
- Representan sólo un promedio de apreciaciones subjetivas principalmente; no tienen en cuenta elementos técnicos.
- No dan base para establecer verdaderas jerarquías dentro de los grupos.

- Asume que las distancias son iguales entre puesto y puesto, o que entraña el peligro de que la misma situación se refleje en la fijación de los salarios. (French, 2009, pág. 83)

Método de comparación de factores

Para Ruiz (2011) expresa que: “En función de algunos factores como: esfuerzo, responsabilidad, habilidad y condiciones de trabajo se ordenan los puestos de una empresa” (pág. 88).

Por este método se puede realizar la valuación de puestos al efectuar los siguientes tres pasos:

- La ordenación de los “puestos tipo” en función de los “factores”.
- Fijar valor monetario o en puntos a cada uno de los factores.
- La condición ponderada de ambos resultados a fin de establecer un rango entre los puestos valuados

Procedimiento

- Formación de un comité
- Determinación de los puestos tipo
- Definición de los factores para utilizar. Por ejemplo: requisitos mentales, habilidad, requisitos físicos, responsabilidades y condiciones de trabajo
- Ordenación de los puestos en función de cada factor
- Registro de las series así formadas
- Prorrato del salario a cada puesto entre los distintos factores elegidos, en relación con su importancia
- Registro de las series obtenidas en el prorrato de salarios por su orden de importancia.
- Comparación de las jerarquizaciones obtenidas anteriormente
- Fijación de escala de valoración
- Valoración de los demás puestos. (Coyano, 2010, pág. 173)

Ventajas

- Estudia y analiza cada puesto, en función de ciertos factores previamente establecidos.
- Al componer cada puesto en sus elementos integrantes, tratar de tomar en cuenta lo que vale el esfuerzo humano que hay que pagar, así como los elementos subjetivos que el trabajador pone en juego.
- Tiene un número reducido de factores para emplear.
- Elimina la rigidez característica del sistema de gradación, y supera en mucho la estimación subjetiva del alineamiento.
- Favorece una mayor justicia en los pagos de salarios. (Paqui, 2010, pág. 285)

Desventajas

- No es fácil de comprender por los interesados directos.
- Al incluir estimados en “moneda”, nos obliga a ser más objetivos y, en consecuencia, nos plantea dificultades de orden distinto al que se busca: economía, técnicas, etc.
- Aunque usan algunos factores, todavía no permite una apreciación correcta y amplia de la realidad, tendiendo más bien a deformarla por su propia simplicidad.
- Si se usa una cantidad mínima de factores esto puede limitar la objetividad de la apreciación de la realidad. (Ruiz, 2011, pág. 84)

Factores de valoración

Los factores de valoración son:

Competencias

Reascos (2012) opina: “Son los conocimientos asociados a la formación académica; habilidades y destrezas adicionales que se requieren para el ejercicio del grado obtenido” (pág. 73).

Instrucción formal

De acuerdo con Ramírez (2008) quien manifestó: “Conjunto de conocimientos que se requiere para el desempeño dentro de la institución, estos conocimientos son adquiridos a través de los estudios formales y representan un sub factor preponderante para la profesionalización del personal” (pág. 109).

Experiencia

Este subfactor aprecia el nivel de experiencia necesaria para el desarrollo eficiente del rol, atribuciones y responsabilidades asignados al cargo en función del portafolio de productos y/o servicios definidos en la misión institucional y procesos organizacionales.

El conocimiento acumulado durante el tiempo conforme a la Ley, es lo que entendemos por el factor experiencia, elemento fundamental para la eficiente actuación en un cargo de bombero (Robles, 2008, pág. 125).

Este subfactor, a fin de fortalecer la experiencia, valora los cursos aprobados que establece la ley y que proporcionan los conocimientos necesarios para el desempeño del cargo durante su carrera. La experiencia se manifiesta a través de la forma de desempeño del personal.

Habilidades de gestión

Montaño (2012) manifestó que: “Son las competencias que permiten administrar los sistemas y procesos organizacionales sobre la base del

nivel de aplicación de la Ley” (pág. 74). Estas habilidades permiten mejorar la gestión institucional.

Habilidades de comunicación

Para Paladines (2010) quien aportó: “Son las competencias que requiere el cargo y que son necesarias para disponer, transferir y administrar la información; a fin de satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos” (pág. 196).

Se valora el trabajo en equipo, la seguridad, la orientación del servicio brindado y las relaciones interpersonales para el cumplimiento de las disposiciones emanadas.

Complejidad del cargo

Menéndez (2011) aseveró lo siguiente: “Es el análisis del valor agregado del cargo o contribución a los procesos institucionales y a generar el portafolio de productos y servicios del proceso, considerando la ubicación geográfica y especial del cargo” (pág. 236).

La complejidad del cargo se identifica cómo el nivel de conocimiento y habilidad que debe tener un profesional para desempeñarse dentro de una determinada función.

Condiciones de trabajo

Existe distintas condiciones para desempeñar un cargo cómo el tipo de vestimenta, el horario a desempeñar, el sitio en el que trabajará todas estas características distinguen un trabajo de otro.

Constituye el análisis de las condiciones ambientales y físicas que implique riesgos ocupacionales al que está sujeto el cargo por la naturaleza de la institución, considerando dentro de estos la exposición a los riesgos durante la atención y apoyo durante eventos adversos(Cardona, 2010, pág. 62).

Toma de decisiones

Es la capacidad de análisis de problemas y construcción de alternativas de solución para cumplir la misión y objetivos institucionales en beneficio de la comunidad.

Valora conocimiento de técnicas operativas, organización y solución de problemas durante la atención de eventos, además se refiere a la intensidad del proceso mental con que se emplea la habilidad para analizar, evaluar y razonar para resolver una crisis. Este factor también considera la iniciativa anticipando y respondiendo a oportunidades creadas por el cambio (Llanez, 2011, pág. 90).

Responsabilidad

French (2009) brindó el siguiente aporte: “Es el examen de las actividades que realice el puesto en relación con los productos y servicios de la unidad organizacional donde se ubica estructuralmente” (pág. 59).

A través de esta característica de cada uno de los funcionarios se logra el cumplimiento de las actividades a ellos encomendadas, debido a que si una persona no es responsable no logrará rendir de acuerdo a las exigencias dentro de un cargo laboral.

Rol del cargo

Cardona (2010) manifestó que: “Es el papel que cumple en el proceso operativo, definido a través de su misión, atribuciones, responsabilidades y niveles de relaciones internas y externas para lograr resultados orientados a la satisfacción del cliente” (pág. 75).

Al tratar sobre el rol que se desempeña de parte del talento humano dentro de una institución se refiere a qué papel desempeña dentro del normal desenvolvimiento y accionar de la empresa.

Control de resultados

El control de resultados se constituye en un papel fundamental para determinar si la institución está cumpliendo con las metas propuestas y de esta forma determinar la eficiencia y eficacia en el desempeño.

Este subfactor se examina a través del monitoreo, supervisión y evaluación de las actividades, atribuciones y responsabilidades del cargo, considerando la adecuada utilización de los recursos asignados y la contribución en el logro del portafolio de productos y servicios que brinda (Troyani, 2011, pág. 175).

Por medio del control de resultados se facilita el trabajo de la institución y medición del cumplimiento de las metas establecidas.

Iniciativa

Al tratar sobre la iniciativa se ve la facilidad de la persona para lograr resolver algún tipo de problema que se le presenta en el desenvolvimiento de su trabajo.

Este factor valora la capacidad requerida al ocupante de un puesto de trabajo para obrar con mayor o menor independencia al tomar determinaciones, planear, analizar o escoger entre varias alternativas, considerando el mayor o menor grado de dependencia a las directrices o normas para la ejecución de sus funciones (Llanez, 2011, pág. 205).

Autonomía

Cardona (2010) “Este factor mide el mayor o menor grado de dependencia jerárquica a la que está sujeto el ocupante de un puesto de trabajo en el desempeño de sus funciones, dependiendo simultáneamente de más de un superior jerárquico” (pág. 48).

Por medio de esta característica se determina si un trabajador tiene la capacidad de efectuar su labor sin necesidad que sea exigido o que tenga el control de un superior.

Mando

Este factor valora la responsabilidad de organizar, enseñar y dirigir el trabajo de los subordinados o colaboradores del ocupante del puesto de

trabajo, obteniendo con ello un buen rendimiento global y un buen clima de trabajo.

Se han de considerar la personalidad y la preparación necesaria para conseguir los resultados deseados, la forma y la frecuencia de los contactos y si estos están destinados a dar o recibir información.

Cada grado juega un papel dentro del proceso, el subproceso y en general dentro de la organización, teniendo claramente definido cuál es su participación dentro de la consecución del producto o bien a entregarse a un cliente. Este nivel de participación es el que va a ser apreciado y valorado (Arboleda, 2009, pág. 165).

Análisis y descripción de los puestos

Para Medina (2011) expresa que: “El análisis de puestos es una herramienta primordial para la gestión de los recursos humanos.

Para llevarlo a cabo, en un primer momento se elaborará el organigrama de la organización y el inventario de los puestos de trabajo actuales” (pág. 96).

El objetivo del análisis de puestos es conocer y determinar los siguientes aspectos:

- Denominación de los puestos.
- Dotación actual de los puestos.
- Localización en la estructura organizativa existente.

- Delimitación de las áreas de actuación, competencias y funciones relevantes.
- Ubicación de cada puesto de trabajo.

Así mismo, se procede a la codificación e inventariado de los puestos de trabajo existentes, lo que permitirá una planificación del trabajo posterior que lo haría más eficiente.

La recogida de información en esta fase del análisis de puestos es, en un primer momento, descendente. Es decir, se comienza entrevistando a los directivos y mandos de orden jerárquico superior, continuando con aquellos que les siguen en la jerarquía. Sobre esta base se analizan los puestos presentes actualmente o de futura creación, reflejando la información sobre aquellos, a través de la descripción de puestos de trabajo aplicada en cada puesto (Reyes, 2009, pág. 64).

En cuanto a la metodología frecuentemente empleada en esta fase de recogida y sistematización de datos, se combinan distintas técnicas:

- Cuestionario.
- Entrevista en el puesto de trabajo.
- Entrevista en grupo/técnica de grupo.
- Entrevista con mandos y directivos.

Para el análisis de puestos se aplicarán unas u otras en función del puesto de trabajo estudiado en ese momento. En cualquier caso la redacción de las descripciones se realizará tras haber consultado con el/la empleado/a que ocupe un puesto y su jefe inmediato.

Una vez redactada será presentada de nuevo a empleado y jefe para que efectúen las precisiones que consideren oportunas y elaborar la descripción final.

Para Rosillo (2012) en su parte pertinente dice: “La recogida de información, en esta fase, será ascendente, es decir, el inicio se llevará a cabo partiendo de los puestos de menos nivel. Igualmente, se partirá de una área concreta, abordando las demás sucesivamente” (pág. 178).

Al final de esta fase del análisis de puestos se contará con un catálogo de puestos de trabajo actualizado y suficiente para ser empleado para las funciones de gestión de recursos humanos.

Naturaleza del análisis de puestos

El análisis de puestos consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una empresa. Antes de estudiar cada puesto, los analistas estudian la organización, sus objetivos, sus características, su personal, procedimientos y los productos o servicios que ofrece a la comunidad.

A través del análisis de puestos se determinan los deberes y naturaleza de los puestos y los tipos de personas, en término de capacidad y experiencia, que deben ser contratadas para ocuparlos. Estos datos más tarde serán utilizados para desarrollar las descripciones de los puestos.

La descripción de puestos es una exposición de las tareas o funciones que desempeña el ocupante del puesto, en tanto que el análisis de puestos es una verificación comparativa de los requisitos que dichas funciones o tareas imponen a los ocupantes (Buitron, 2013, pág. 37).

Descripción de puestos

Arboleda (2009) “El análisis de puestos es útil para asegurar que todas las actividades que se tienen que realizar están asignadas en las posiciones específicas” (pág. 72).

Al momento de realizar una adecuada evaluación de puestos el detalle de las actividades realizadas en cada uno de ellos es fundamental, debido a que se facilita el poder identificar que evaluar.

Reclutamiento y Selección

Al momento de identificar un cargo se procede a reclutar el personal idóneo para lo que se un llamado a quienes estén interesados de este grupo de selecciona las personas que estén más idóneas para desempeñarse en este cargo.

De acuerdo con Pérez (2012) quien manifiesta: “El análisis de puestos proporciona información sobre el puesto y los requerimientos humanos necesarios para desempeñar esas actividades. Estas informaciones sirven de base para decidir qué tipo de personas reclutar y contratar” (pág. 174).

Compensación

Montaño (2012) opina que: “La compensación está vinculada con la capacidad requerida, el nivel de educación, los riesgos de seguridad y

otros. El análisis de puestos ofrece los datos para determinar el valor relativo de cada puesto” (pág. 39).

La compensación se refiere a lo que retribuye la empresa por el trabajo realizado, es decir es el pago, el que va de acuerdo al nivel de conocimiento que tenga la persona y la complejidad y características del sitio de trabajo.

Evaluación del desempeño

Al momento de realizar la evaluación del desempeño se basa en los objetivos que se pretende conseguir, es decir se mide como está trabajando el personal contratado de acuerdo a ciertos indicadores que miden el rendimiento de la persona.

Para Stephen (2009) quien brindó el siguiente aporte: “Consiste en comparar el desempeño real de cada empleado con el rendimiento deseado.

Es mediante el análisis de puestos que se determinan los criterios que se deben alcanzar y las actividades específicas que hay que realizar” (pág. 53).

Capacitación

La capacitación consiste en cómo el trabajador se actualiza en conocimientos para desempeñar su labor, esto facilita su trabajo de forma más rápida eficaz y eficiente.

Buitron (2013) opinó: “La información del análisis de puestos también se utiliza para diseñar los programas de capacitación y desarrollo que se requieren para desempeñar de manera efectiva el puesto” (pág. 81).

Métodos para reunir información sobre el Análisis de Puestos

Dentro de esto Calderón(2011) expresa que: “Existen varias técnicas que se pueden utilizar para obtener la información sobre los deberes, responsabilidades y actividades del puesto.

El analista podrá utilizar cualquiera de ellas o combinar las técnicas que se apliquen mejor a su propósito” (pág. 49).

Los métodos permiten recolectar información primaria y secundaria que facilite determinar si el trabajo está siendo efectuado de forma adecuada.

Entrevistas

El analista visita personalmente al empleado que puede proporcionarle información relevante sobre el puesto.

Puede basarse en un cuestionario general, al cual pueden agregársele preguntas que abarquen las variantes concretas que presente el puesto.

Córdova (2009) expresa que: “Este sistema ofrece máxima confiabilidad, pero tiene un alto costo, debe entrevistarse tanto a las personas que desempeñan el puesto como a sus supervisores para verificar la información proporcionada por los empleados” (pág. 66).

Ventajas

- Los datos relativos a un puesto se obtienen de los empleados que los ocupan, que son quienes lo conocen mejor.
- Hay posibilidad de analizar y aclarar todas las dudas.
- Este método es el que proporciona mayor rendimiento en el análisis.
- Puede aplicarse a cualquier tipo o nivel de puesto.

Desventajas

Entre las ventajas se citan las siguientes:

- Una entrevista mal conducida puede llevar a que el personal reaccione de modo negativo, no la comprenda ni acepte sus objetivos.
- Puede generar confusión entre opiniones y hechos.
- Se pierde demasiado tiempo y tiene un costo operativo elevado.

Comités de Expertos

Domínguez (2010) dice que: “aunque igualmente costoso y lento, el método de recabar la opinión de un grupo de expertos reunidos con el propósito de analizar un puesto permite un alto grado de confiabilidad” (pág. 78).

Es especialmente útil cuando el puesto evaluado es de importancia vital y es desempeñado por numerosas personas.

Cuestionario

Solicitar a los empleados que respondan cuestionarios en los que describan deberes y responsabilidades relacionados con su puesto. El cuestionario puede hacerse con preguntas estructuradas y abiertas.

Es una forma eficaz y rápida de obtener información de un gran número de empleados; y es menos costoso que la entrevista. Sin embargo, el desarrollo y prueba del cuestionario para asegurarse de que los trabajadores entiendan las preguntas puede ser un proceso costoso y de mucho tiempo (Arráez, 2012, pág. 77).

Constituyen documentos que se aplican a grandes grupos de personas y que facilitan el tratamiento de la información reunida.

Ventajas

- Los ocupantes del puesto y sus supervisores directos pueden llenar el cuestionario conjuntamente.

- Es el método más económico y el que más personas abarca porque puede ser distribuido a todos los ocupantes del puesto y ser devuelto con relativa rapidez.
- Es el método ideal para analizar puestos de alto nivel, sin afectar el tiempo ni las actividades de los ejecutivos.

Desventajas

- No se recomienda su aplicación en cargos de bajo nivel, en los cuales el ocupante tiene dificultad para interpretarlo y responderlo.
- Exige que se planee y se elabore con cuidado.

Observación directa

El análisis se efectúa observando al ocupante del puesto, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista anota los datos claves de su observación en la hoja de análisis de puestos.

Paqui, (2010) manifiesta que: “Es más recomendable para aplicarlo a los trabajos que comprenden operaciones manuales o que sean sencillos o repetitivos. Generalmente va acompañado de entrevista y análisis con el ocupante del puesto o con el supervisor” (pág. 53).

Ventajas

- Veracidad de los datos obtenidos.
- No requiere que el ocupante del puesto deje de realizar sus labores.
- Es el método ideal para aplicarlo en puestos sencillos y repetitivos.

Desventajas

- Costos elevados porque el analista tiene que invertir bastante tiempo.
- La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante del puesto no permite obtener datos importantes para el análisis.

Bitácora del empleado

Pedirle al empleado que lleve un diario o lista de las actividades que realiza diariamente. El trabajador debe anotar cada actividad que realice así como el tiempo utilizado en las mismas.

De acuerdo con Villalta (2012) define que: “Es la descripción de los mismos, que representa la fase previa para la valoración y clasificación de éstos” (pág. 86).

La consecución de los objetivos institucionales, requiere entre otros, del cumplimiento de las tareas por parte de los trabajadores. Con la especialización de las instituciones y por aplicación del principio de división del trabajo, cada vez las actividades se van singularizando, debiendo ser cumplidas a un nivel micro – organizacional y permitiendo el apareamiento del concepto de puesto de trabajo.

El puesto de trabajo se constituye en la unidad estructural básica de la organización administrativa y está integrada por tareas y responsabilidades asignadas a una persona, con existencia independiente de la presencia de un titular pues tiene un antecedente presupuestario. Su análisis se efectúa con abstracción de la personalidad de quien lo ocupe y está orientado al cumplimiento de unas funciones que permitan alcanzar los objetivos institucionales (Gutiérrez, 2011, pág. 189).

Estas son métodos que se aplican de acuerdo a normas y procesos, que consisten en observar los puestos para conocer las actividades que se realizan, las condiciones en que éstas se efectúan y las características que han de reunir quienes las desempeñan.

Sobre la base de la información se procede a valorar las tareas, ordenarlas y establecer una graduación que acceda su ordenamiento. De igual manera, permiten implantar un sistema objetivo de retribuciones y un régimen de plantillas.

Los podemos definir como la formulación escrita de las tareas que tiene asignadas el puesto de trabajo, con indicación de las atribuciones conferidas y de las responsabilidades inherentes al cargo, así mismo,

debe incluir la expresión de las condiciones que debe reunir el titular para desempeñarlo correctamente.

Descripción de puestos de trabajo

Para Mendieta (2011) dice que: “la principal finalidad de los puestos de trabajo es la de definir y delimitar las tareas, atribuciones y responsabilidades de cada puesto” (pág. 389).

En la descripción de puestos, para que sea completa, deben encontrarse los siguientes datos:

La descripción de puestos recogerá:

- Situación en la organización (departamento, área, servicio)
- Denominación del puesto
- Relación jerárquica (ascendente y descendente)
- Cometido general
- Tareas que se ejecutan personalmente
- Diferencia entre tareas de ejecución y asesoramiento
- Verbos que expresen adecuadamente lo que se quiere decir (decidir, ejecutar, elaborar, preparar).

Es el proceso que identifica, recolecta, analiza y registra la información relativa al contenido, situación e incidencia real de un puesto en la

empresa, a través de la determinación del rol, atribuciones, responsabilidades e interrelación en función de la misión y objetivos institucionales.

La descripción de un puesto elaborada por cada trabajador, determinará en forma técnica, su contenido, la naturaleza de sus responsabilidades, su ubicación y el impacto o grado de contribución a la solución de problemas y al logro de objetivos de la organización.

El proceso de descripción identificará las actividades que se ejecutan en los puestos sin considerar las características de las personas que los ejercen; deberá ser realizada en base a factores comunes que permitan determinar con claridad y transparencia la posición comparativa de cada puesto dentro de la institución (Pardo, 2011, pág. 194).

Descripción de las actividades, responsabilidades y atribuciones de cada puesto de trabajo

Describir un puesto es determinar su contenido, es decir, establecer la naturaleza de sus responsabilidades. La descripción se refiere al cargo y no a las personas que los ocupan.

El supuesto del que se parte es que éste está vacío, y su existencia se justifica por cuanto sus responsabilidades son parte inherente al desarrollo de un proceso institucional.

Para describir el puesto se dispone de un formato para determinar las áreas de responsabilidad, su ubicación y su impacto o grado de contribución en la organización.

En base a lo anterior, se señalan los requisitos para ejercer el puesto, tanto de habilidad o conocimientos (formación académica) como de destrezas adicionales y de experiencia laboral. Si los requisitos del cargo coinciden con el perfil de la persona, entonces se dice que el ocupante cumple plenamente con los requisitos del puesto.

El propósito de la descripción de puestos es contar con criterios objetivos y racionales para administrar el talento humano. Las responsabilidades del puesto deben conocerse con claridad y precisión para disponer de criterios objetivos para realizar cada uno de los procesos que componen el sistema de administración integrada de personal (Gallardo, 2011, pág. 253).

El objetivo de un análisis y descripción de puestos de trabajo es el que define de manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito.

Es el resultado del análisis de cada cargo en el que registra la información relativa al contenido, situación e incidencia real de un puesto en la organización, a través de la determinación de su rol que define la misión, atribuciones y responsabilidades principales asignadas, en función del portafolio de productos y servicios de las unidades y los procesos organizacionales.

Cárdenas (2012) dice que: “Cada titular o responsable de la unidad o proceso elaborará y actualizará la descripción de los puestos asociados a su proceso interno, aplicando los instrumentos y herramientas técnicas respectivas” (pág. 265).

En el perfil de exigencias se determinará el grado de instrucción formal, experiencia, capacitación y el nivel de las competencias requeridas, para el desempeño del puesto según el proceso interno.

Objetivo de la descripción del puesto

- Proporcionar información sobre las responsabilidades, requisitos y requerimientos de los puestos asociados con la obtención de productos y servicios institucionales para definir el perfil profesional adecuado del candidato a ocupar un puesto
- Contar con información necesaria para definir políticas de administración de recursos humanos; capacitar y desarrollar la carrera profesional de los empleados; y,
- Posibilitar la ejecución de procesos técnicos de administración de recursos humanos.

Para describir el puesto se dispone de un formato para determinar las áreas de responsabilidad, su ubicación y su impacto o grado de contribución en la organización. En base a lo anterior, se señalan los requisitos para ejercer el puesto, tanto de habilidad o conocimientos

(formación académica) como de destrezas adicionales y de experiencia laboral (Villalta, 2012, pág. 84).

Si los requisitos del puesto coinciden con el perfil de la persona, entonces se dice que el ocupante cumple plenamente con los requisitos del puesto.

El propósito de la descripción de puestos es contar con criterios objetivos y racionales para administrar el recurso humano.

Las responsabilidades del puesto deben conocerse con claridad y precisión para disponer de criterios objetivos para realizar cada uno de los procesos que componen el sistema de administración integrada del recurso humano:

- Reclutamiento y selección de personal
- Capacitación y desarrollo de personal
- Valoración y clasificación de puestos
- Evaluación del desempeño
- Desarrollo de carrera

Método de jerarquización, graduación o escalonamiento simple

Consiste en ordenar los cargos del nivel sujeto a graduación de acuerdo a su importancia relativa, comparándolos entre sí, sobre la base del análisis de puesto, considerando de manera general tanto su contenido como sus requisitos, excluyendo en tal consideración, el sueldo o salario actual así como a quien corresponde ejercer el puesto. (Marín, 2011, pág. 49).

Este método, posee cuatro formas similares de ser desarrollados: a) creciente o decreciente, b) alterado, c) tarjetas, y d) comparación por pares, que más adelante serán considerados.

Para su implementación, se disponen los cargos en una lista (creciente o decreciente), elaborada de acuerdo con el criterio elegido por el comité que sirve de estándar de comparación.

En la práctica, es una comparación de cargo a cargo, porque cada uno se compara con los demás, tomando el criterio elegido como base de referencia.

Para Peralta (2012) dice que: “Este método no es muy completo porque la comparación de los cargos es global, sintética, superficial y no realiza ningún análisis profundo” (pág. 184).

Como fuera apuntado, el primer paso de este método es la descripción y el análisis del cargo. Cualquiera que sea el método de análisis, la información sobre los cargos se debe montar y registrar en un formato estandarizado y ajustado al criterio que se pretenda adoptar, para facilitar la evaluación de los cargos.

El segundo paso es la definición del criterio de comparación, luego se definen los límites superiores (Ls) y límites inferiores (Li), del criterio elegido en la organización.

Si el criterio fuera la complejidad, los límites deberán indicar el cargo más complejo (límite superior) y si el cargo es menos complejo (límite inferior) de la organización, el menos complejo, presentando aquí, su gran limitación debido a que sólo se elige un criterio complejidad y valor.

El tercer paso es la comparación de todos los cargos según el criterio elegido y la jerarquización en una lista orden creciente o decreciente, elaborada con base en dicho criterio. Muchas organizaciones prefieren sustituir el criterio de comparación por cargos de referencia.

Esta forma de emplear el método, por lo general es utilizada mediante la división de los miembros del comité en dos grupos. El primero tendrá la labor de ordenar de manera ascendente los cargos, en tanto que al segundo se le pide una ordenación descendente. Otros autores estiman conveniente, la aplicación del orden ascendente o descendente, debe ser desarrollada por cada miembro del comité, a fin de realizar una comparación de cada uno de los ordenamientos realizados, en base a lo cual se procura determinar el orden definitivo de los cargos sujetos a clasificación o evaluación (Maldonado, 2011, pág. 183).

Seguidamente, se comparan los resultados obtenidos (ascendente y descendente), a fin de corroborar si todos los miembros del comité han llegado a una misma ordenación.

Clasificación de puestos

Es un proceso técnico por medio del cual se agrupan los puestos de una organización, basándose en la similitud de ciertos factores tales como la complejidad de las tareas y las responsabilidades sobre diferentes aspectos, por ejemplo la variedad y dificultad de las tareas, la custodia de valores, el manejo de información confidencial, la formulación de políticas (Cardona, 2010, pág. 176).

La Clasificación de Puestos como el sistema por medio del cual se analizan, evalúan y ordenan en forma sistemática los diferentes tipos de

tareas que se realizan en una determinada institución, considerando factores tales como: deberes y obligaciones, naturaleza de estos, grado de dificultad, preparación académica, conocimientos, experiencia, habilidades y destrezas que deben poseer los candidatos a empleo.

Constituye un documento de gestión técnico-normativo en donde se establece la descripción de los cargos requeridos por una empresa, entidad u organización, para el cumplimiento de los objetivos, competencias y funciones asignadas, elaborado, en el caso de entidades públicas, en el marco de los procesos de reforma y descentralización del Estado, con el fin de coadyuvar al logro de una administración moderna y profesional, basada en nuevos enfoques metodológicos para la obtención de mayores niveles de eficiencia y eficacia del personal de una organización.

Formas de clasificación de puestos

Al momento de realizar la clasificación de puestos se determina los más idóneas y necesarios para que la entidad funciones, es por ello que se establece una adecuada forma de clasificación. Existen distintas formas de clasificar los puestos entre las que se destacan las siguientes:

Por jerarquía

La jerarquía implica los niveles de mando existiendo los que toman decisiones y los que hacen trabajo operativo. De acuerdo al nivel y servicio se clasifican:

Nivel

De acuerdo a French (2009) quien opinó: "Clasificación o posición que se le asigna a un puesto en función de su importancia relativa en la organización" (pág. 39).

El nivel se constituye el grado de cada uno de los puestos existentes, en razón que existen niveles de mando como también aquellos niveles medios y los niveles operativos que realizan el trabajo propiamente dicho, los niveles superiores toman las decisiones.

Servicio

Es el tramo de contenido organizativo homogéneo que agrupa puestos por la importancia de la función que desarrollan. Por tipo de servicios los puestos se clasifican en:

Directivo: sus funciones principales son dirigir, planificar y organizar el trabajo, mediante la definición o participación en el diseño de las políticas generales de la organización.

Ejecutivo: sus funciones son administrativas, especializadas, complejas y/o de supervisión directa que contribuyen a la consecución de objetivos y metas de la organización.

Operativos: sus funciones son técnicas especializadas, complejas y/o de supervisión directa que contribuyen a la consecución de objetivos y metas de la organización (Llanez, 2011, pág. 62).

Por su naturaleza

Al tratar la naturaleza se refiere al tipo de actividad que efectúa cada uno de los puestos de trabajo.

De acuerdo a la naturaleza los puestos se clasifican por la clase o su forma funcional.

Clase

La clase implica que se agrupa puestos de trabajo con similares funciones o que persiguen un objetivo en común.

Propios: son aquellos puestos que desarrollan funciones de naturaleza fundamentalmente técnica o especializada cuyo ámbito de acción generalmente está referido en función de la misión institucional.

Comunes: son aquellos puestos que desarrollan funciones de apoyo orientados a prestar asistencia, medios y servicios a las áreas sustantivas de las instituciones, y que por su contenido organizativo genérico, son iguales en todas las instituciones (Paqui, 2010, pág. 59).

Familia funcional

Robles (2008) menciona que la familia funcional: “Es la agrupación de puestos con contenidos organizativos homogéneos y niveles de responsabilidad diferentes, en atención a la especialidad y al tipo de servicio que prestan dentro de la institución” (pág. 164).

La funcionalidad implica que dentro de una determinada área se desempeñan en el mismo trabaja varias personas con distintas responsabilidades.

Puestos tipo

Para Morales (2010) quien define a los puestos tipo como: “la agrupación de puestos específicos u ocupaciones profesionales con funciones de naturaleza similares y elementos de contenido organizativo homogéneo, que permiten identificar distintas responsabilidades dentro de un mismo contenido” (pág. 109).

Este tipo de puestos facilita el trabajo entre personas que tienen similares características y que se desempeñan por igual especializados en una misma profesión lo que facilita su clasificación.

La clasificación personal o por rango

De acuerdo con Marín (2011) quien aportó: “Esta clasificación se basa, esencialmente, en analizar los atributos y méritos personales, como condiciones académicas, experiencia, habilidades y destrezas, etc.” (pág. 71).

Cuando se los clasifica en este sentido a cada puesto de acuerdo a la importancia dentro de la empresa se le determina un valor determinado siendo los más complejos los mayor puntuados.

La clasificación funcional o por tareas

Esta clasificación se basa, esencialmente, en el puesto y toma muy en cuenta la complejidad de las tareas, las condiciones de trabajo, la responsabilidad en diferentes aspectos y áreas, y la consecuencia del error. Este sistema no toma en cuenta las condiciones personales del trabajador que ocupa el puesto, para efectos de su clasificación (Armijos, 2012, pág. 49).

Dentro de una empresa existen múltiples tareas algunas sólo se basan en tareas cotidianas y tradicionales, otras se fundamentan en la toma de decisiones y tienen a su cargo el desempeño de la empresa, es por ello que estas tareas son mejor compensadas, debido a la responsabilidad que trae su ejecución.

Importancia de la clasificación de puestos

Armijos (2012) afirma que la clasificación de puestos dice que: “Permite conocer el funcionamiento interno en lo que se refiere a tareas, ubicación, requerimientos, y a los empleados responsables de su ejecución” (pág. 73).

Comprueba en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores. Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.

Sirve para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.

Utilidad de la clasificación de puestos

Para la organización:

- Sirve para fijar responsabilidades en la ejecución de las tareas que conforman los puestos de trabajo de una organización.
- Facilita la coordinación y realización de trabajos y actividades de la empresa o institución.
- A través de la clasificación de puestos, y esencialmente de las descripciones, se tiene una información sumamente valiosa para distribuir mejor las cargas de trabajo entre los puestos.
- Señala las lagunas que existen en la organización del trabajo y en el encadenamiento de los puestos y funciones de la empresa.

Para los supervisores

- Pueden exigir más fácilmente a cada trabajador lo que debe hacer y la forma como debe hacerlo.
- Evita las interferencias de mando y en la realización de los trabajos.
- Facilita el reclutamiento, la selección y los programas de capacitación del personal de la empresa.

- Facilita la supervisión, coordinación y control de las labores que realizan los empleados a su cargo.

Para el departamento o dirección de recursos humanos

- Proporciona una terminología uniforme que ayuda en la precisión del registro y control del personal.
- Es la base fundamental para la fijación de los salarios de la empresa o institución.
- Facilita el reclutamiento, la selección y los programas de capacitación y los ascensos al personal de la empresa.
- Simplifica en alto grado la administración de los asuntos de personal.

Para el trabajador

- Le permite conocer previamente el trabajo que debe desempeñar, señalándole con claridad sus responsabilidades.
- Le permite conocer la posición relativa de su puesto dentro de la organización administrativa de la empresa.
- Le asegura un salario justo y equitativo de acuerdo con la complejidad de las tareas y responsabilidades que tiene en su trabajo y en relación con los demás puestos de la institución o empresa.

Funciones de la unidad de clasificación de puestos

Sus funciones principales son:

- Implantar, administrar y mantener actualizado el sistema de clasificación de puestos vigente para la empresa o institución.
- Levantar y actualizar el archivo de información de las clases de puestos, mantener el inventario de los cargos existentes.
- Atender y tramitar solicitudes de reasignación de puestos, ya sea individuales o en estudios integrales.
- Adoptar y velar por el cumplimiento de las normas y procedimientos de clasificación de puestos y de creación o eliminación de clases, emitidos por la Dirección de personal de la empresa o institución.
- Discutir las reasignaciones, reestructuraciones y reclasificaciones con los jefes o encargados de las unidades administrativas afectadas.
- Preparar y mantener actualizadas la estructura ocupacional de la empresa o institución de acuerdo con los niveles posicionales de las clases y normas técnicas de la clasificación de puestos.
Preparar y mantener el registro histórico de las clases de puestos de la institución o empresa.
- Formular la relación de puestos del personal fijo y adicional para ser incluidos en el presupuesto de la institución o empresa.

- Mantener actualizado los planes académicos y de estudios del Sistema Educativo formal y no formal.
- Mantenerse al día en las nuevas técnicas de clasificación de puestos y de la administración general.

Puesto de trabajo

Reasco (2012) sostiene que el puesto de trabajo “Es el conjunto de tareas, deberes, responsabilidades y obligaciones relacionadas entre sí y asignadas por una autoridad competente para que sean atendidas por un empleado en unidad de tiempo determinada, independiente del puesto sea a tiempo completo o parcial” (pág. 209).

Área de producción establecida a cada obrero (o brigada) y dotada de los medios de trabajo necesarios para el cumplimiento de una determinada parte del proceso de producción.

De acuerdo con Berrezueta (2012) hace conocer que el puesto de trabajo establece que: “Unidad impersonal de trabajo que identifica las tareas y deberes específicos, por medio del cual se asignan las responsabilidades a un trabajador, cada puesto contiene una o más plazas e implica el registro de las aptitudes, habilidades, preparación y experiencia” (pág. 136).

El puesto y su importancia dentro de la estructura organizacional de la empresa o institución

Independiente del tipo de organización a la que se refiera, todo puesto tiene un lugar asignado dentro de la estructura organizacional de una

empresa o institución, el mismo que se determina de acuerdo a las tareas y responsabilidades asignadas al principio de su ejercicio y que con el transcurrir del tiempo estas directrices son susceptibles de cambio de acuerdo a las características propias de la persona que ocupe determinado puesto.

El aumento y cambio de responsabilidades y tareas en relación a las originales permitirá un ascenso jerárquico organizacional del puesto, dependiendo claro está, de la disposición y habilidades del empleado.

En este sentido se llega a determinar que el puesto no es un elemento estático, sino más bien dinámico y se puede reflejar en la clasificación que este llegue a ostentar en el futuro, sin que esto signifique una falacia y por ende una inflación artificial o errónea de las tareas y responsabilidades dentro de la estructura organizacional (Fernández, 2011, pág. 254).

Directivos

Pardo (2011) en su obra aportó: “Un puesto directivo es aquel cuya responsabilidad se centra en supervisar el trabajo de otros y conocimiento orientado hacia áreas técnicas-científicas y funcionales” (pág. 48).

En este escalafón se ubica la persona que se encarga de manejar una empresa o parte de ella.

Mandos intermedios

Constituyen un grupo de empleados cuyo desarrollo y retención representa un reto para la alta dirección. Son ellos que en el día a día

implementa la estrategia y los cambios organizativos, manteniendo a los trabajadores focalizados en las tareas necesarias del negocio tanto en los buenos ciclos económicos como en los malos.

Para López (2011) dice que: “La responsabilidad se centra en supervisar el trabajo de otros y conocimientos hacia procedimientos prácticos” (pág. 198).

Este tipo de mando se encarga de dirigir las órdenes de los mandos superiores hacia los niveles operativos en procura de cumplir las metas y objetivos planteados.

Técnicos

Paqui (2010) manifestó lo siguiente: “La responsabilidad está centrada en el propio trabajo y conocimiento orientado hacia áreas técnicas-científicas y funcionales” (pág. 74). Los técnicos son aquellos mandos en los que el profesional conoce la forma técnica que se debe trabajar tiene una determinada especialización en un área específica del conocimiento.

Operarios y empleados

Los operarios y empleados son aquellos niveles básicos de la empresa pero muy importantes debido a que son quienes realizan el trabajo por el cual existe la empresa. Reyes (2009) brindó el siguiente aporte: “La

responsabilidad está centrada en el propio trabajo y conocimientos hacia procedimientos prácticos” (pág. 19).

Clasificación del puesto de trabajo

Los puestos de trabajo se pueden agrupar atendiendo a:

- Grado de mecanización.
- Cantidad de trabajadores y su agrupación.
- Número de equipos que componen el puesto.
- Grado de especialización.
- Grado de movilidad.

Grado de mecanización

Según este criterio los puestos de trabajo pueden ser: Manuales, Mecánico-Manuales, Mecanizados y Automatizados.

Los puestos manuales son aquellos en los cuales el trabajo se realiza a mano o con ayuda de instrumentos de trabajo manuales.

En este tipo de puesto, tanto el trabajo principal como el auxiliar este servicio son realizados por el obrero.

Los puestos mecánicos-manuales son aquellos en los cuales el trabajo se realiza con ayuda de máquinas o mecanismos. En este tipo de puesto de trabajo el peso específico de la actividad del hombre es tal, que la producción depende fundamentalmente de él. En este tipo de puesto parte del trabajo principal lo

realiza el hombre con ayuda de la máquina y parte el hombre (Galindo, 2008, pág. 85).

Los puestos mecanizados son aquellos en los que el trabajo principal se realiza por medio de la máquina dirigida por el obrero y los elementos del trabajo auxiliar se realizan manualmente o con ayuda de mecanismos.

Los puestos automatizados son aquellos en los que el trabajo principal está totalmente automatizado y el trabajo auxiliar está también parcial o totalmente automatizado, además en este tipo de puesto la dirección del funcionamiento de los mecanismos se hace automáticamente.

En este caso la función del obrero se limita al ajuste, observación y eliminación de desviación en los mecanismos del equipo.

Cantidad de trabajadores y su agrupación

Para Tello (2013) quien manifestó: “Según este criterio los puestos de trabajos pueden ser individuales o colectivos” (pág. 88).

Los puestos individuales son aquellos en los cuales trabaja un solo obrero, y los puestos colectivos son aquellos en los cuales, dadas las características de división y cooperación del trabajo que se establece, se requiere la participación interrelacionada de más de un obrero.

Número de equipo que compone el puesto

Según este criterio los puestos pueden ser equipos únicos o multiequipados. Andrade (2011) dice que: “Los puestos de equipos únicos son aquellos en los cuales el obrero trabajan en un solo equipo y los puestos multiequipados son aquellos que comprenden varios equipos los cuales, a su vez, pueden ser atendidos por una o varios obreros” (pág. 342).

Grado de especialización

El autor Tello (2013) al analizar sobre los grados de especialización brindó el siguiente aporte al respecto: “Según el grado de especialización los puestos de trabajos pueden ser especializados y universales de acuerdo al puesto” (pág. 49).

Los puestos especializados son aquellos en los cuales el equipo, los dispositivo y las herramientas utilizadas por el obrero, debido a su diseño, solo pueden ser empleadas en un tipo de trabajo, es decir para realizar una o un grupo reducido de operaciones.

Grado de movilidad

De acuerdo con Tello (2013) en lo referente al grado de movilidad se brindó el siguiente aporte: “Según el grado de movilidad los puestos

pueden ser estacionarios y móviles, de acuerdo al puesto en el que se desempeñen” (pág. 51). Los puestos estacionarios son aquellos en los cuales el trabajo se realiza en un área bien definida, no trasladándose el equipo ni el obrero, excepto en límites muy estrecho.

Organización al puesto de trabajo

La organización de los puestos de trabajo es fundamental en lo que respecta al trabajo de las organizaciones.

Uno de los elementos centrales de la organización del trabajo es la organización y servicios al puesto de trabajo, el cual se encarga del estudio del puesto de trabajo en su carácter interno y externo es decir, tanto en las relaciones entre los elementos del propio puesto como en sus relaciones con otros dentro del proceso de producción o servicio (Cardona, 2010, pág. 149).

Objetivos de la organización y servicio al puesto de trabajo

El objetivo central de la organización y servicio al puesto de trabajo es garantizar que el trabajador cumpla la tarea de producción asignada con la mejor calidad, de forma tal que se asegure una carga de trabajo elevada y uniforme, garantizando la utilización racional de sus conocimientos y hábitos de producción (Ruiz, 2011, pág. 97).

El principal objetivo es velar por el desempeño del personal de empresa que este accionar esté de acuerdo a las metas propuestas, como a las funciones que se le asigne.

Elementos de la organización del puesto de trabajo

El puesto de trabajo se organiza de diferentes formas todo en la búsqueda de un mejor accionar del talento humano, es así que busca un mejor

rendimiento de los profesionales. La organización del puesto de trabajo consta de cuatro elementos fundamentales.

Organización de su especialización

Ochoa (2011) menciona que la especialización de trabajo dice que: “Por especialización en el puesto de trabajo se entiende cuando en cada uno se cumple determinado número de operaciones de producción o trabajos interrelacionados por algún principio tecnológico” (pág. 94)

Los fundamentos técnicos de la especialización son:

- Estandarización, Normalización.
- Unificación de piezas.
- Tipificación de los procesos tecnológicos.

Cruz (2010) expresa que: “Precisamente partiendo de este fundamento se reduce considerablemente la nomenclatura de la producción y aumentan las magnitudes de los lotes de piezas reduciendo así mismo la cantidad de regulaciones al equipo” (pág. 294).

Abastecimiento del puesto de trabajo

Por abastecimiento al puesto de trabajo se entiende el aseguramiento máximo con todos los medios de trabajo necesarios, los que se

determinan en dependencia de los procesos tecnológicos que se llevan a cabo, del grado de su especialización y del nivel de mecanización existente en el puesto de trabajo.

Planificación

Por planificación del puesto de trabajo se entiende la distribución correcta, horizontal y verticalmente de los medios de trabajo y los objetos de trabajo en la zona correspondiente al puesto de trabajo.

Condiciones en el puesto de trabajo

Un requisito de gran importancia para el logro de una eficiente producción es la existencia de condiciones en la célula fundamental del proceso productivo, es decir, el puesto de trabajo debe estar condicionado exquisitamente para obtener resultados satisfactorios en menor tiempo, con mayor calidad y le permita al operario desempeñar su función de la forma más cómoda, eficaz y competitiva (Jiménez, 2011, pág. 176).

De esta forma queda definido como condiciones de trabajo el conjunto de factores a los cuales está expuesto el trabajador durante la realización de su trabajo y que pueden convertirse en nocivos cuando constituyen una carga excesiva para el organismo del trabajador y tienen como objetivo general la adaptación del trabajo al hombre.

Las condiciones de trabajo ideales elevarán las marcas de seguridad, reducirán el ausentismo y la impuntualidad, elevarán la moral del

trabajador y mejorarán las relaciones públicas siempre que su proyección social tenga como objetivos:

- Elevar la eficiencia productiva del trabajador.
- Velar porque el trabajo no comprometa la salud del obrero.
- Contribuir a través del mejoramiento de las condiciones a la humanización del trabajo, lográndose que éste se convierta paulatinamente en la primera necesidad vital del hombre.

Consideraciones a tener en cuenta para facilitar mejores condiciones de trabajo:

- Mejoramiento del alumbrado.
- Control de la temperatura.
- Ventilación adecuada.
- Control de ruido.
- Promoción del orden, la limpieza y el cuidado de los locales.
- Eliminación de elementos irritantes, nocivos como polvo, humo, vapores, gases y nieblas.
- Protección en los puntos de peligro como sitios de corte y de transmisión de movimiento.
- Dotación del equipo necesario de protección personal.
- Organizar y cumplir con un programa adecuado de primeros auxilios.

El planteamiento preventivo desde un enfoque mejorador de las Condiciones de Trabajo requiere un tratamiento de globalidad de todos los factores presentes en la situación de trabajo en cuanto puedan afectar la salud de los trabajadores en su triple dimensión física, mental y social (Cruz, 2010, pág. 56).

Para ello es preciso utilizar herramientas de análisis que cuantifiquen todos y cada uno de los factores, en cuanto a que son determinantes de la salud laboral, como vía operativa que facilite la mejora y el control de las condiciones de trabajo.

Normas de seguridad y salud en el trabajo

Morales: Para Armijos (2012) dice que la seguridad y la salud del trabajo establece que: “Un empleado no debería correr riesgos de sufrir accidentes en el trabajo, ni tampoco otras personas relacionadas con la actividad laboral” (pág. 92).

Los inversionistas deben garantizar un adecuado ambiente de trabajo para el desenvolvimiento del personal.

Económicas: Muchos gobiernos aceptan que las malas condiciones de trabajo redundan en un mayor costo para el estado, por el costo del pago del seguro social para los discapacitados y del tratamiento médico, y la disminución de la fuerza laboral (Armijos, 2012, pág. 104).

Las organizaciones también pueden sufrir desventajas económicas, tales como los costos burocráticos, la disminución de la producción, y la pérdida de la imagen positiva ante los restantes empleados, los consumidores y el público en general.

Legales: Los requerimientos mínimos de salud y seguridad en las condiciones de trabajo están tipificados en el derecho penal o el derecho civil; considerándose que sin la presión legal las organizaciones podrían no sentirse obligadas a afrontar los costos de mejorar las condiciones de trabajo sólo por las razones morales o de ganancia a largo plazo.

Teoría sobre procesos

Amat (2002) brindó el siguiente aporte: “Un proceso es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico.” (pág. 295) Los procesos son mecanismos de comportamiento que diseñan los hombres para mejorar la productividad de algo, para establecer un orden o eliminar algún tipo de problema.

El concepto puede emplearse en una amplia variedad de contextos, como por ejemplo en el ámbito jurídico, en el de la informática o en el de la empresa. Es importante en este sentido hacer hincapié que los procesos son ante todo procedimientos diseñados para servicio del hombre en alguna medida, como una forma determinada de accionar.

Elementos de un proceso

Todo proceso al menos, según es entendido por el entorno de la gestión de calidad, se caracteriza por estar formado por los siguientes elementos:

Finalidad: Todo proceso es un conjunto de tareas elementales necesarias para la obtención de un resultado. Cada proceso posee unos límites claros y conocidos (el primer y último paso del mismo), comenzando con una necesidad concreta de un cliente (que de nuevo, puede ser interno o externo), y finalizando una vez que la necesidad ha sido satisfecha.

Requerimientos del cliente: Lo que el cliente espera obtener al terminar la actividad. Los requerimientos de salida de un proceso condicionan los requerimientos de entrada del siguiente. Los requerimientos deben estar expresados de una manera objetiva, por ejemplo: “recubrimiento final de la capa de pintura: x micras”.

Entradas: Las entradas de un proceso responden a criterios de aceptación definidos, por ejemplo: la factura del suministrador con todos los datos necesarios. También puede haber alguna entrada con información proveniente de un proveedor interno, por ejemplo: una normativa de la administración, un procedimiento.

Las entradas del proceso pueden ser tanto elementos físicos (por ejemplo materia prima, documentos, etc.), como elementos humanos (personal) o técnicos (información, etc.). En definitiva, son elementos que entran al proceso sin los cuales el proceso no podría llevarse a cabo.

Para establecer la interrelación entre procesos se deben identificar los procesos anteriores (proveedores internos y externos) que dan lugar a la entrada de los procesos.

Salidas: Un output con la calidad exigida por el estándar del proceso: por ejemplo: el impreso diario con el registro de facturas recibidas, importe, vencimiento; un material conforme a las especificaciones, etc. De forma similar, las salidas de un proceso pueden ser productos materiales, información, recursos humanos, servicios, etc. En general, son la entrada del proceso siguiente.

Recursos: Medios y requisitos necesarios para desarrollar el proceso siempre bien y a la primera.

Por ejemplo, una persona con las calificaciones y nivel de experiencia necesarias para realizar un proceso de soldadura, hardware y software para procesar las facturas, un impreso e información sobre qué proceso y cómo (calidad) y cuando (tiempo) entregar el elemento de salida al siguiente eslabón del proceso administrativo, etc.

Propietarios: Son las personas que asumen la responsabilidad de llevar el proceso tal y como está definido y que controlan la estabilidad del mismo. El propietario del proceso supervisa los indicadores que demuestran que el proceso está bajo control y permiten establecer objetivos de mejora.

Indicadores: Crean un sistema de control medible del funcionamiento del proceso y del nivel de satisfacción del usuario (interno la mayoría de las veces).

Por ejemplo: Temperatura de cocción, número de rechazos del producto fabricado, número de quejas por plazos de entrega excesivos.

Clientes: Son los que utilizan la salida del proceso. Pueden ser internos (otro u otros departamentos de la misma empresa) o externos (cliente final).

Clasificación de los procesos

Presentar elementos para definir la estructura de las organizaciones y desarrollar directrices para su orientación hacia la gestión por procesos.

Procesos estratégicos

Paredes (2009) brindó la siguiente información: “El primer paso se refiere a la declaración de la visión, misión y valores de la empresa. La dirección general de una organización es la responsable de una correcta definición de estos elementos.” (pág. 84) La visión empresarial es la clave para impulsar un desafío a lograr en el largo plazo.

Las grandes corporaciones han perdurado por la claridad en la visión, misión y valores desde su fundación. También la dirección de las empresas pequeñas o medianas debe atender cuidadosamente este aspecto para construir la cimentación del desarrollo sano y próspero de la empresa.

Paredes (2009) manifestó: “Es de vital importancia la eficaz difusión de estos conceptos en toda la organización, el personal de todas las áreas y en distintos los niveles debe comprender plenamente los significados y las bases que constituyen a la empresa.” (pág. 92) El conocimiento claro y preciso de la misión contribuye al compromiso por parte del personal a lo largo y ancho de la estructura organizacional.

El siguiente paso a desarrollar, exige una disciplina muy fuerte de análisis y evaluación de la situación interna de la empresa y de la situación del entorno, conocida como análisis FORD (fuerzas, oportunidades, riesgos, debilidades). Para la evaluación del entorno se separa en dos partes; una referida a las variables micro o directas y otra a las variables macro o indirectas.

Procesos operativos

James (2002) menciona que los procesos operativo “Son procesos que permiten generar el producto/servicio que se entrega al cliente, por lo que inciden directamente en la satisfacción del cliente final.” (pág. 59) Generalmente atraviesan muchas funciones. Son procesos que valoran los clientes y los accionistas. Ejemplos: Desarrollo del producto, Fidelización de clientes, Producción, Logística integral, Atención al cliente, etc. Los procesos operativos también reciben el nombre de procesos clave.

Procesos de Apoyo

Para Buitron (2013) “Los procesos de apoyo a actividades operativas, son aquellos procesos que no repercuten directamente en producción, pero que son necesarios para su buen desarrollo, o que están impuestos por restricciones regulatorias o requerimientos de un buen gobierno corporativo” (pág. 38).

Hay por ejemplo: Gestión de recursos humanos o contabilidad y control de gestión. No hay tradicionalmente motivos de iniciativas organizacionales diseñadas para alcanzar resultados de calidad, puntualidad y eficiencia. Aún así, hay importantes procesos, que a menudo implican un considerable número de recursos y pueden llegar a ser un campo de notables mejoras.

e. MATERIALES Y MÉTODOS

Materiales

Entre los materiales necesarios para llevar a cabo la investigación de tesis se encuentra los siguientes:

Equipo de oficina	Material de oficina
<ul style="list-style-type: none"> • Computador • Impresora • Cartuchos de tinta • Perforadora • Grapadora 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio de Internet • Libreta de apuntes • Fotocopias de bibliografía de empresas • Anillados • Esferográficos • Lápiz • Borrador • Carpetas folder • Corrector • Bibliografía de empresas comerciales • Empastados • Caja de clips

Métodos

Se utilizaron varios métodos en el presente trabajo investigativo de los cuales se citan los siguientes:

Método Deductivo

Este método permitió partir desde el tema central y descomponerlo en sus partes esenciales, método que fue aplicado en el desarrollo del marco teórico describiendo todo lo que compone el manual de procesos y la valoración de puestos, así como también en la presentación de resultados en la que se analiza los puestos de cada uno de los profesionales que laboran en la cooperativa.

Método Inductivo

A partir del método inductivo se va desde resultados específicos hasta hacer entender el tema central, de ahí que se utilizó en la elaboración de la discusión, conclusiones y recomendaciones en las que se busca hacer entender el tema.

Método Científico

El método científico permitió la utilización de distintas técnicas que han sido comprobadas y que han dado óptimos resultados, por lo que se lo

utilizó tanto en la fundamentación teórica como en la elaboración de resultados en los que se aplicó técnicas comprobadas.

Técnicas

Existen varias técnicas a través de las que se puede efectuar la recolección de datos en procura de lograr resolver la problemática existente por la falta de un manual de procesos y valoración de puestos.

Observación directa

Por medio de esta técnica la investigadora pudo contar con información por ella apreciada, a través de la ficha de levantamiento de la información (Anexo 7).

A través de esta técnica se logró reunir información adecuada para efectuar la evaluación de los puestos de trabajo, logrando establecer las diferentes cualidades que tienen los funcionarios de la Cooperativa y de esta forma poder tener el criterio adecuado al momento de realizar la calificación del cargo de acuerdo al desempeño del profesional.

La observación directa permitió establecer que funciones se llevan a cabo de parte del Talento Humano.

Entrevista

Por medio de la entrevista se recopiló información que ayuda a conocer cómo se desarrolla el trabajo de parte del talento humano que labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores Zamora Chinchipe” Ltda. Esta información permite identificar cómo se lleva el sistema de procesos y valoración de puestos y sobre su sistema de calificación del desempeño.

Encuesta

La encuesta es aplicada a nivel del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Zamora Chinchipe” Ltda., para determinar cómo se encuentra el desempeño del talento humano en su atención.

Población y muestra

Se determinan la siguiente población y muestra:

Población

La población que fue investigada es el talento humano que labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Zamora Chinchipe” Ltda.

Población = 10 profesionales

Muestra

Al ser la población pequeña está fue tomada en su totalidad como muestra.

f. RESULTADOS

Entre los resultados que se encontraron en la investigación realizada se determina los siguientes:

Diagnóstico situacional

Para la realización del diagnóstico situacional de la empresa se identifica el lugar en el que se encuentra la misma, de lo que se obtienen los siguientes datos:

Datos de la empresa

Entre los principales datos de la empresa se detallan los siguientes:

- Nombre: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Zamora Chinchipe Ltda.”
- País: Ecuador
- Región: Amazónica
- Zona: 7
- Provincia: Zamora Chinchipe
- Cantón: Zamora
- Ciudad: Zamora
- Dirección: Calle José Luis Tamayo y Jorge Mosquera
- Teléfono: 072605168

Reseña histórica de la empresa

En la ciudad de Zamora un grupo de emprendedores del Magisterio ecuatoriano se reúnen con el objetivo de crear una Institución Financiera que les ayude a enfrentar los problemas económicos y financieros que venían atravesando.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Zamora Chinchipe Ltda., nace con 51 socios fundadores, los cuales aportaban la cantidad de 100,00 sucres anuales cada socio, por consiguiente el capital inicial de la cooperativa fue de 5.100,00 sucres que les servía para otorgar los iniciales servicios crediticios que prestaba la Cooperativa.

Su primer presidente fue el Lcdo. Julio César Izquierdo y su primer Gerente el Lcdo. Floro Regalado. La Cooperativa de Ahorro y Crédito "EDUCADORES DE ZAMORACHINCHIPE" Ltda., fue fundada el 28 de septiembre de 1972. El instrumento jurídico que le dio existencia legal fue el acuerdo ministerial N° 1198 del 28 de septiembre de 1972, del entonces Dirección Nacional de Cooperativas.

Se resuelve conformar la Cooperativa en Asamblea General del 6 de julio de 1972 con 51 socios fundadores; teniendo como finalidad el desarrollo socioeconómico de los asociados mediante la prestación de servicios financieros, trabajando con los principios de una cooperativa dedicada

aprestar servicios de calidad a sus socios, desempeñarse de manera eficiente y eficaz en el ámbito crediticio, en beneficio de cada uno de los maestros socios.

Organización estructural de la Cooperativa

La organización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Zamora Chinchipe Ltda., tiene el siguiente esquema.

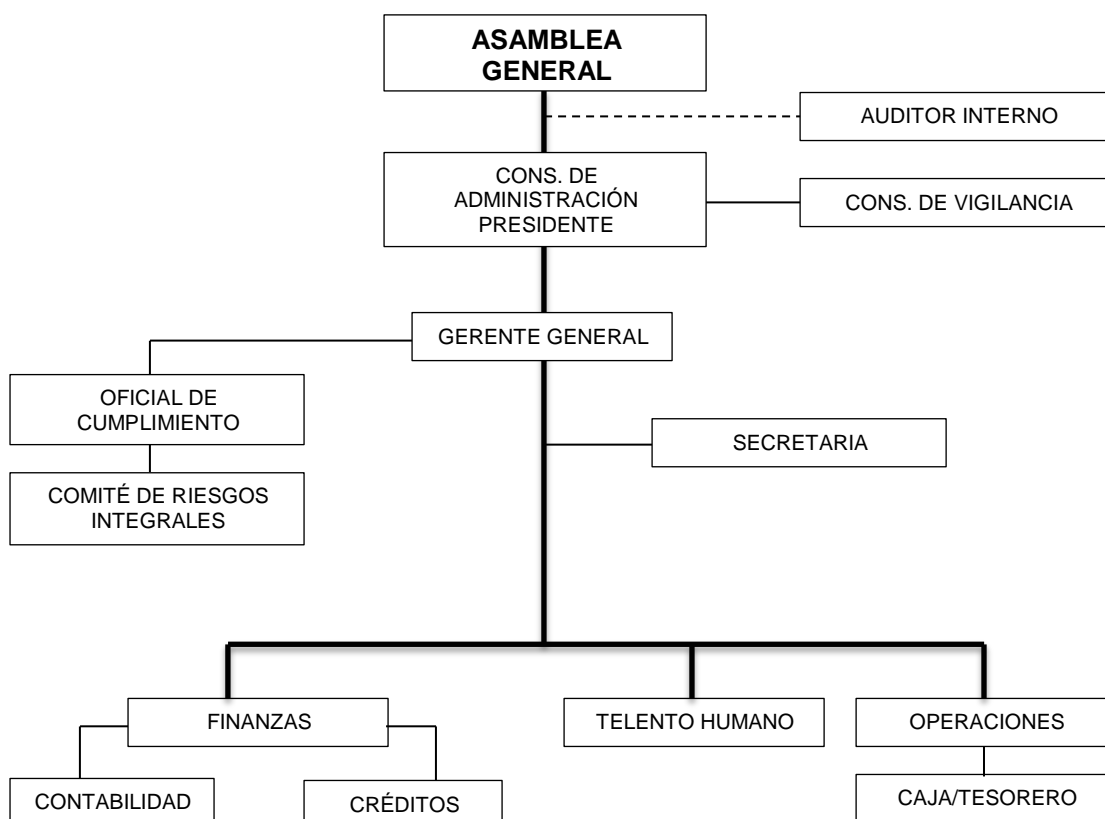


Gráfico 1. Organigrama estructural de la COAC Educadores de Zamora Chinchipe
Fuente: Reglamento Interno Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Zamora Ch
Elaborado por: Hermita Minga

De lo que se observa en la organización estructural de la cooperativa se determina la existencia del Órgano de Gobierno constituido por la Asamblea de Representantes de socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Zamora Chinchipe Ltda.

Existen los Órganos de Dirección conformados por el consejo de administración.

Existe el órgano de control conformado por el Consejo de Vigilancia, el Oficial de Cumplimiento y el Comité de Riesgos.

En lo que respecta a la administración está a cargo del Gerente General designado por el Consejo de Administración.

Existen los órganos de línea en los que se encuentran el área de finanzas, talento humano y de operaciones. Cada uno con su respectiva función a desarrollar.

Filosofía empresarial

La filosofía empresarial de la institución financiera se ha establecido con la finalidad de lograr un adecuado accionar del talento humano de la empresa y de esta forma lograr una apropiada atención y fortalecimiento institucional.

Misión

La empresa en análisis tiene como misión el siguiente enunciado:

La misión de la Cooperativa “Educadores de Zamora Chinchipe” Ltda., es ser una cooperativa que fomente el ahorro y el crédito para apoyar el crecimiento y desarrollo de los maestros socios de Provincia de Zamora Chinchipe, sus familias y la comunidad, en base al esfuerzo conjunto, la práctica de los valores y principios de la Economía Solidaria.

Visión

Se ha establecido la visión de la Cooperativa “Educadores de Zamora Chinchipe” Ltda., en el siguiente enunciado:

Somos la mejor opción de servicios financieros para maestros socios de la provincia de Zamora Chinchipe, con sólidas bases de cooperativismo, responsabilidad social, eficiencia administrativa y productividad institucional.

Principios

La empresa durante el tiempo que lleva ofreciendo los servicios financieros a los maestros socios de la provincia de Zamora Chinchipe ha establecido los siguientes principios:

Promover su relación y/o integración con otras organizaciones nacionales de la misma línea o de integración del sistema cooperativo, en procura de mantener convenios de cooperación económica y de representación que contribuya al fortalecimiento de la institución y del cooperativismo;

Establecer otros servicios y otras actividades que estén enmarcadas en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y su Reglamento y otras leyes que le fueren aplicables, que favorezcan al mejoramiento social y económico de sus asociados.

Es importante que la Cooperativa realice campañas de integración a fin de captar un mayor número de maestros para que formen parte de la institución, en calidad de socios, lo que permite fomentar la parte activa y se beneficien de forma mutua.

Valores

Entre los principales valores que se establecen para el adecuado funcionamiento de la Cooperativa se encuentran:

Ayuda Mutua.- Es el apoyo recíproco entre asociados y su Cooperativa y la Cooperativa a los asociados, para dar y recibir servicios que procuren beneficios comunes a los socios, sin perjudicar en algún momento ni por algún motivo a sus semejantes.

Responsabilidad.- En el manejo y administración de los fondos económicos ofrecidos por los clientes a la Cooperativa.

Democracia.- En la toma de decisiones y el manejo administrativo de la cooperativa (un socio un voto).

Igualdad.- La unidad básica de la Cooperativa es sus miembros, que pueden ser tanto un ser humano como un grupo de seres humanos. La persona como base es una de las principales características que distingue a la Cooperativa de las empresas controladas por los intereses de capital. Los socios tienen derecho a participar, ser informados, ser escuchados y ser involucrados en la tomas de decisiones.

Equidad.- En la asignación de tasas para pago y cobro de intereses, costo de los servicios, asignación de beneficios y distribución de excedentes por el manejo de los fondos económicos de los socios.

Solidaridad.- Ayudar a cada uno de los socios que tengan problemas económicos o que sufran inconvenientes dentro del desarrollo de su vida cotidiana.

Productos y/o servicios que ofrece la empresa.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Zamora Chinchipe Ltda.”, ofrece varios productos que se encuentran alineadas a los servicios financieros, entre los que se destacan los siguientes:

Estratégico

- Elaboración de manuales y disposiciones internas
- Evaluación de personal

Operativo

- Microcréditos
- Crédito de hasta 30.000,00 dólares
- Apertura de cuenta
- Inversiones (plazo fijo)
- Retiro de ahorro
- Captaciones

Apoyo

- Selección de personal
- Revisión de políticas, procesos y procedimientos.
- Recuperación de cartera
- Planes anuales de auditoría

Entrevista al Gerente

La entrevista se la realizó en horas laborables al gerente Encargado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Zamora Chinchipe Ltda.”, la información del entrevistado es la siguiente:

Nombres: Lic. Leonardo Bolívar Cruz (Gerente Subrogante)

Tempo de trabajo: 8 meses de Gerente Encargado

Título profesional: Licenciado en Contabilidad y Auditoría

Tiempo de experiencia: 18 meses.

Perfil profesional: Especialista en el manejo del sistema CONEXUS, Administración de cajero automático, Manejo de SPI y SCI

Cuando se realizó el trabajo, se entrevistó al Gerente al que se le formuló las siguientes preguntas:

Pregunta Nº 1.- ¿En la cooperativa el proceso de elaborar manuales y disposiciones internas es el adecuado?

El Gerente supo indicar que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Zamora Chinchipe Ltda., cuenta con procesos para elaborar manuales, sólo que en la actualidad tarda mucho, no existe una delimitación en cuanto a tiempo y estos en varios casos demoran tiempos largos lo que complica la utilización de estos manuales de forma eficiente.

Pregunta N° 2.- ¿Al momento de realizar los créditos, el personal conoce a cabalidad el proceso que se debe desarrollar?

El entrevistado manifestó que el personal involucrado en el proceso de crédito conoce a cabalidad las actividades inherentes a cada fase del proceso de crédito, desde la promoción y recepción de la solicitud hasta el desembolso y su recuperación, sujetándose a las políticas que constan en el Manual de Crédito y Cobranza con que cuenta la entidad. Además, se capacita permanentemente al personal, sea a través de eventos de capacitación o pasantías en cooperativas frateras.

Pregunta N° 3.- ¿En lo que respecta a la apertura de cuentas, considera usted que el proceso que se realiza es eficiente?

El Gerente supo indicar que para la apertura de cuentas, el proceso es socializado al cliente por parte del recurso humano de la Cooperativa, efectuándose la entrega del comunicado de requisitos; y, son los potenciales socios quienes deben entregar la documentación exigida para efectuar esta actividad.

Pregunta N° 4.- ¿Considera usted que en las actividades que se ejecutan en las inversiones a plazo fijo, el personal conoce las acciones a realizar?

El entrevistado manifestó que el proceso y las actividades referentes a la captación de depósitos a plazo fijo están claramente definidas en el

manual de captaciones. El funcionario responsable de este proceso es el Jefe de Operaciones, quien tiene a su cargo la negociación de las tasas de interés en función a los montos y plazos acordados con el depositante. En conclusión, el proceso para la captación de los depósitos a plazo fijo es conocido y ejecutado a cabalidad por parte del personal involucrado en este proceso.

Pregunta N° 5.- ¿El proceso de retiro de ahorros presenta problemas para su aplicación o ha tenido algún tipo de reclamo de parte de quienes lo realizan?

El gerente indico que el proceso de retiro de ahorros por valores inferiores a cinco mil dólares (\$ 5.000,00) lo realiza de forma directa el Cajero; retiros mayores a los cinco mil dólares se realizan previa autorización del Jefe de Operaciones de la Cooperativa por efectos de control y seguridad. Al momento de efectuar retiros o depósitos de ahorros por sumas superiores a los cinco mil dólares, el socio debe llenar y legalizar el formulario de licitud de fondos, esto por disposición expresa de la ley para la prevención del lavado de activos. En definitiva, el proceso de retiro de ahorros no presenta problemas en su aplicación y ejecución.

Pregunta N° 6.- ¿Considera usted que la selección de personal que se realiza es la más adecuada?

El entrevistado manifestó que de la revisión que se da al proceso de selección de personal se determina que a través del proceso que se

realiza éste no brinda una adecuada selección por lo cual se debe buscar optimizarlo, de tal forma que el personal que se contrate para laborar en la Cooperativa sea el adecuado y que tenga conocimiento de las funciones que va a realizar como también de que recursos necesita dentro de sus funciones, esta evaluación se la debe efectuar de manera periódica y debe brindar información de cómo se está trabajando en la empresa y si estas actividades son las adecuadas.

Pregunta N° 7.- ¿La revisión de políticas, procesos y procedimientos que se realiza en la actualidad es la más eficiente?

El Gerente supo indicar que Esta revisión que se realiza no tiene un adecuado manual, en varios de los casos es efectuada por varias personas, las que duplican información o que presentan datos que no están relacionados con los procesos que se realizan de manera periódica en la Cooperativa. Las políticas deben estar en continua revisión debido a que los cambios que se realizan a nivel legal son permanentes y originan cambios dentro del funcionamiento de la Cooperativa

Pregunta N° 8.- ¿El proceso de recuperación de cartera es la más adecuada?

El entrevistado manifestó que en la actualidad la recuperación de cartera que se efectúa no tiene mayor inconveniente, lo que si se la realiza debido a la experiencia de quienes trabajan en la Cooperativa, más no por

que esta se encuentre registrada en un proceso o manual de cómo actuar, por lo cual es importante que este proceso se lo registre de la manera correcta. La cartera vencida en los últimos años se ha reducido a través de una correcta metodología de cobro en la que predomina el contacto con el socio, pero esta no ha sido plasmada en un manual por tal razón no existe forma adecuada para la cobranza en caso que las personas que lo realizan no se encuentren.

Pregunta N° 9.- ¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Zamora Chinchipe Ltda., realiza otros procesos enfocados al aspecto social, considera que se cumplen de forma eficiente?

El Gerente supo indicar que La Cooperativa, como parte de su filosofía, también ofrece a sus socios servicios de orden social, entre los que se cuentan: el Fondo de ayuda social y el Fondo de ayuda mortuoria. El acceso a estos beneficios están debidamente reglamentados y su entrega, previo cumplimiento de los requisitos exigidos, siempre ha sido oportuna, evidenciándose un alto grado de satisfacción por parte de los socios al acceder a estos beneficios, por lo que estos procesos no solo que son eficientes, sino también eficaces.

Pregunta N° 10.- ¿Se realiza la valoración a los puestos que existen en la Cooperativa?

Las valoraciones se las ha realizado hace varios años atrás; la valoración de los puestos que existen en la Cooperativa, se conoce el método de

valoración y existe la forma de cómo aplicar éste proceso, más no se lo aplica debido a que no se ha destinado los recursos tanto personales como técnicos que permitan realizar una correcta valoración de los puestos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Zamora Chinchipe.

Pregunta N° 11.- ¿Considera usted que la valoración puestos que se realiza es la más adecuada?

El Gerente supo indicar que En la actualidad la valoración de puestos se la ha realizada de forma inadecuada por lo cual debe establecerse un procedimiento que facilite esta actividad y de esta forma se logre un mejor rendimiento del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Zamora Chinchipe Ltda.

Pregunta N° 12.- ¿Cree usted que los actuales puestos existentes son valorados de forma correcta?

El entrevistado manifestó que el actual método de valoración de puestos no ha sido revisado por lo cual se desconoce si el personal que labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Zamora Chinchipe se encuentra siendo remunerando de forma correcta de acuerdo a su especialidad y a las labores que realiza.

Encuesta a clientes internos

Se realizaron preguntas a los clientes internos de la Cooperativa, en base al siguiente cuestionario:

Pregunta N° 1. ¿Considera usted importante contar con un manual de procesos?

Tabla 1
Importante contar con manual de procesos

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	90%
NO	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a clientes internos
Elaborado por: Hermita Minga

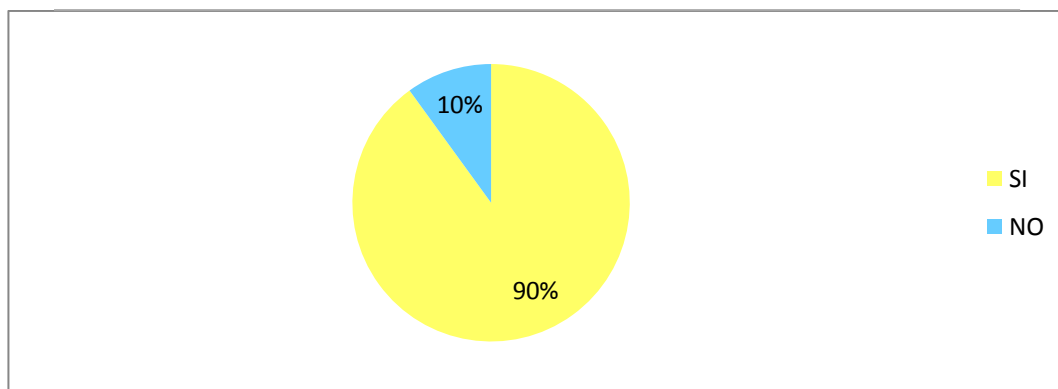


Gráfico 2. Importante contar con manual de disposiciones internas

Fuente: Tabla 1

Elaborado por: Hermita Minga

Análisis e interpretación

El 90% de los entrevistados manifiestan que es importante contar con un manual de procesos; mientras que el 10% no están de acuerdo debido a que ellos consideran que las disposiciones internas ellos las tienen bien claras.

Pregunta N° 2. ¿Considera usted que es necesario se realice la valoración de puestos?

Tabla 2

Necesario realizar la valoración de puestos

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	90%
NO	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a clientes internos

Elaborado por: Hermita Minga

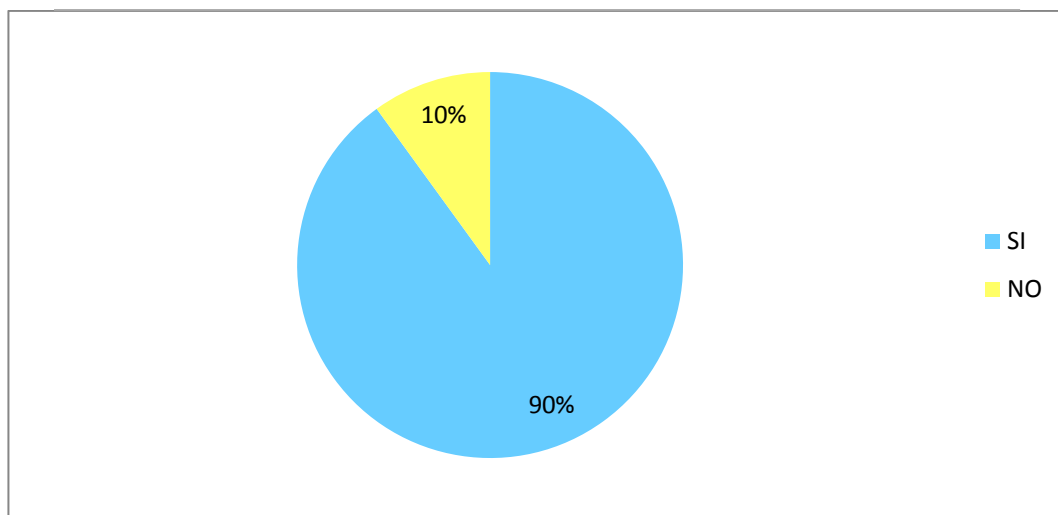


Gráfico 3. El Manual de funciones es claro y preciso

Fuente: Tabla 2

Elaborado por: Hermita Minga

Análisis e interpretación

El 90% de los encuestados considera que es necesario que se realice la valoración de puestos de la Cooperativa, el 10% no la considera necesario, la valoración de puestos es de importancia al permitir conocer si el desempeño es el adecuado y se está cumpliendo con el trabajo de forma correcta.

Pregunta N° 3. ¿Considera usted que se debe establecer un proceso para la realización de microcréditos?

Tabla 3

Procesos para realizar microcréditos

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	80%
NO	2	20%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a clientes internos

Elaborado por: Hermita Minga

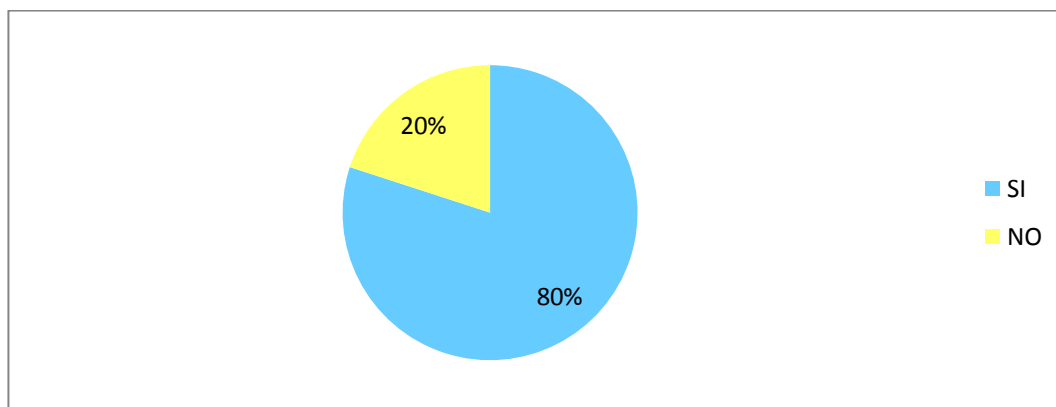


Gráfico 4. Procesos para realizar microcréditos

Fuente: Tabla 3

Elaborado por: Hermita Minga

Análisis e interpretación

De acuerdo a los resultados se determina que el 80% de los clientes internos consideran que se debe elaborar procesos para entregar microcréditos en la Cooperativa; el restante 20% considera que estos procesos no deberían regularse por cuanto ya esta definidas las actividades a realizarse.

Pregunta N° 4. ¿En lo referente a los créditos de hasta 30.000 dólares considera que las actividades a realizarse son claras y precisas?

Tabla 4
Créditos de hasta 30.000 dólares con actividades claras

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	90%
NO	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a clientes internos

Elaborado por: Hermita Minga

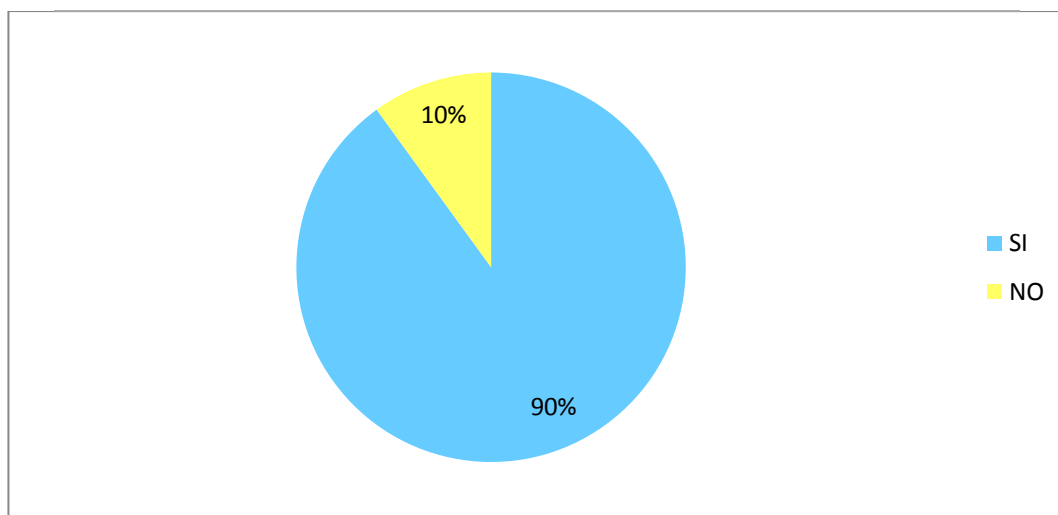


Gráfico 5. Créditos de hasta 30.000 dólares con actividades claras

Fuente: Tabla 4

Elaborado por: Hermita Minga

Análisis e interpretación

El 90% de los clientes internos consideran que se debe establecer de manera clara y precisa la forma en la que se dan los créditos de hasta 30.000 dólares en la Cooperativa; y, el 10% restante considera que estas actividades ya se encuentran detalladas, de ahí la importancia de mantener un proceso adecuado de crédito de hasta 30.000 dólares.

Pregunta N° 5. ¿El proceso de apertura de cuenta de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores Zamora Chinchipe, es eficiente?

Tabla 5

Proceso de apertura de cuenta es eficiente

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	80%
NO	2	20%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a clientes internos

Elaborado por: Hermita Minga

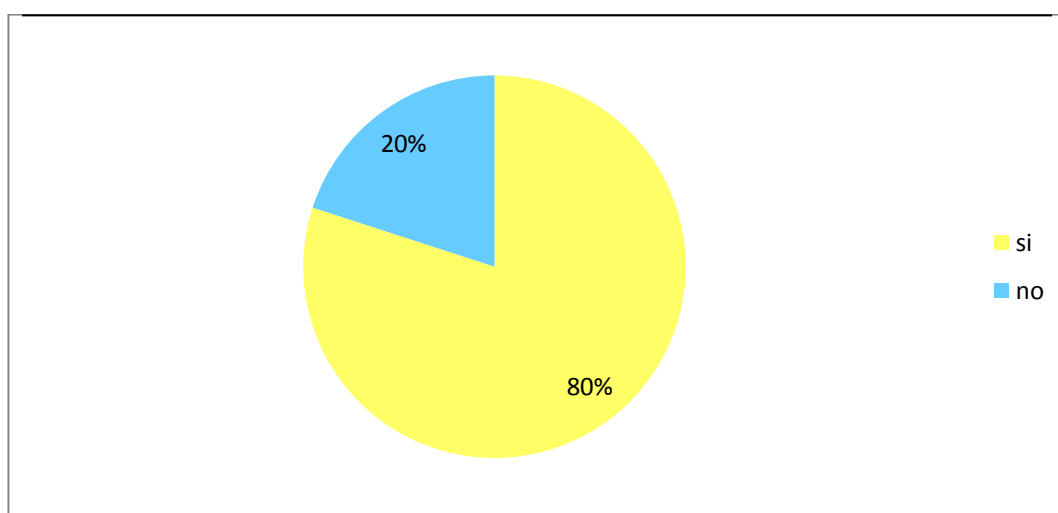


Gráfico 6. Proceso de apertura de cuenta es eficiente

Fuente: Tabla 5

Elaborado por: Hermita Minga

Análisis e interpretación

De acuerdo con los resultados presentados se establece que el 80% de los clientes internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Zamora Chinchipe Ltda.”, opinan que el proceso de apertura de cuenta es eficiente, en tanto que el 20% restante no lo considera eficiente.

Pregunta N° 6. ¿Considera usted que le proceso de inversiones a plazo fijo debe ser actualizado?

Tabla 6

Inversiones a plazo fijo debe ser actualizado

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	80%
NO	2	20%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a clientes internos

Elaborado por: Hermita Minga

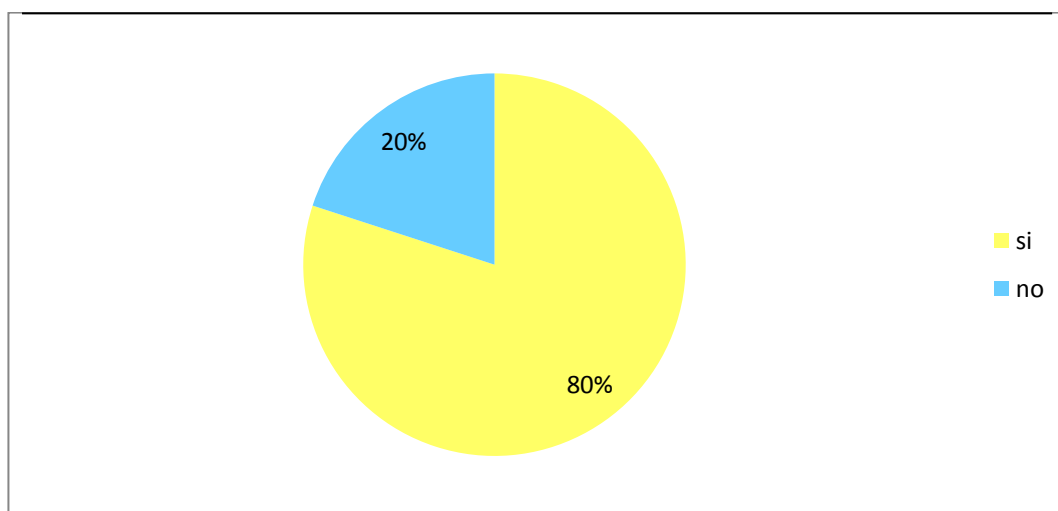


Gráfico 7. Inversiones a plazo fijo debe ser actualizado

Fuente: Tabla 6

Elaborado por: Hermita Minga

Análisis e interpretación

De los resultados se determina que el 80% considera que se debe actualizar el proceso de inversiones a plazo fijo, y el 20% no considera que se deba actualizar este proceso, del resultado se determina que es necesario que las inversiones a plazo fijo sea revisado para ser actualizado.

Pregunta N° 7. ¿Cree usted que el proceso de retiro de ahorros es rápido y eficaz?

Tabla 7

Proceso de restiro rápido y eficaz

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	90%
NO	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a clientes internos

Elaborado por: Hermita Minga

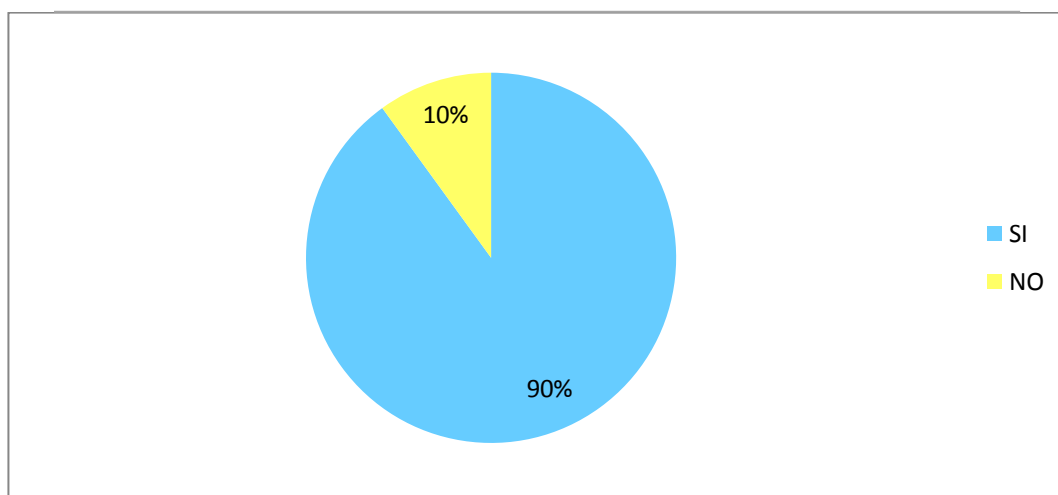


Gráfico 8. Se debería mejorar los procesos

Fuente: Tabla 7

Elaborado por: Hermita Minga

Análisis e interpretación

De acuerdo con los resultados presentados se determina que el proceso de retiro de ahorros, para el 90% de los encuestados, es rápido y eficaz; el 10% restante considera que este proceso no es óptimo y que se debería mejorar.

Pregunta N° 8. ¿Considera que el proceso de captaciones permite cumplir con las metas establecidas?

Tabla 8

Captaciones cumple con las metas establecidas

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	40%
NO	6	60%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a clientes internos

Elaborado por: Hermita Minga

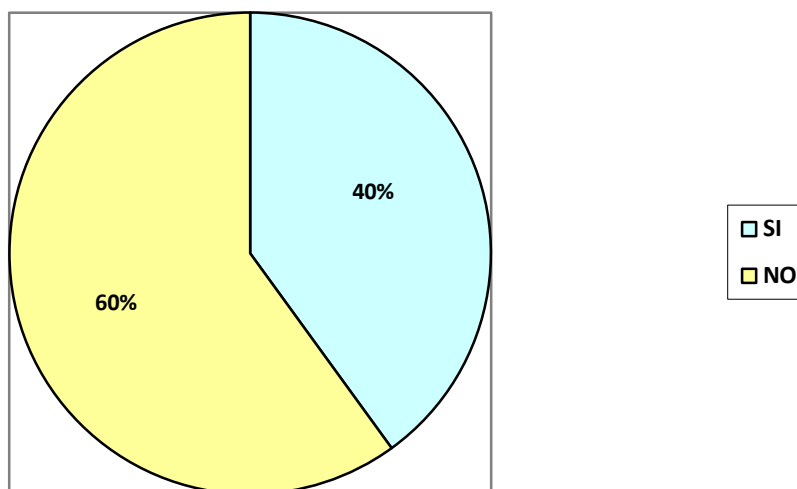


Gráfico 9. Captaciones cumple con las metas establecidas

Fuente: Tabla 8

Elaborado por: Hermita Minga

Análisis e interpretación

La encuesta revela que el 60% de los encuestados manifiesta que el actual proceso de captaciones no permite cumplir con las metas establecidas, el 40% si considera que el proceso que se realiza para las captaciones de dinero permite cumplir con las metas propuestas.

Pregunta Nº 9. ¿Cuándo se efectúa la selección de personal el proceso permite obtener el personal idóneo?

Tabla 9

Selección de personal es idóneo

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	80%
NO	2	20%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a clientes internos

Elaborado por: Hermita Minga

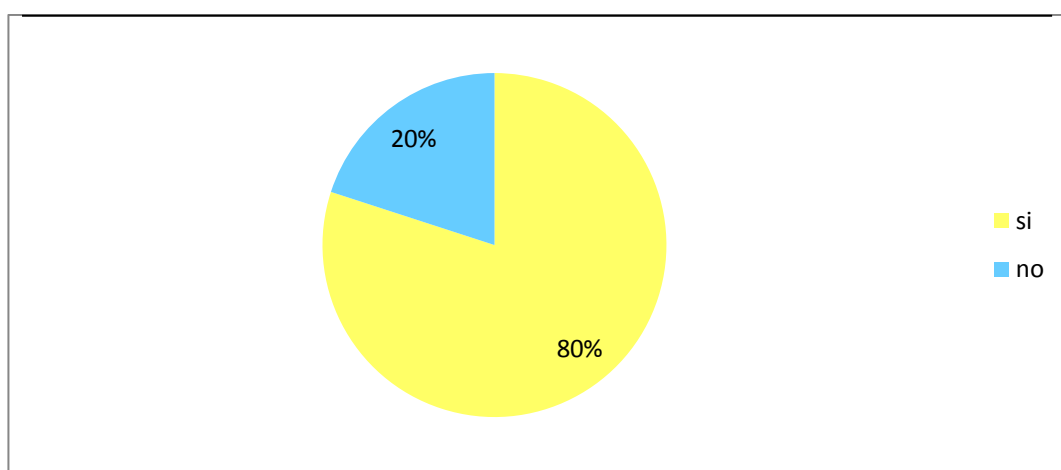


Gráfico 10. Selección de personal es idóneo

Fuente: Tabla 9

Elaborado por: Hermita Minga

Análisis e interpretación

El 80% de los encuestados manifiesta que el proceso de selección de personal es idóneo para lograr contar con el recurso humano adecuado, el 20% considera que este proceso no es adecuado, de estos resultados se determina que el proceso de selección de personal se lo debe consolidar debido a que se lo considera adecuado sólo que necesita de ciertos ajustes.

Pregunta N° 10. ¿Considera que se debe elaborar un manual para el proceso de revisión de políticas, procesos y procedimientos?

Tabla 10

Manual para procesos de políticas, proceso y procedimientos

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	80%
NO	2	20%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a clientes internos

Elaborado por: Hermita Minga

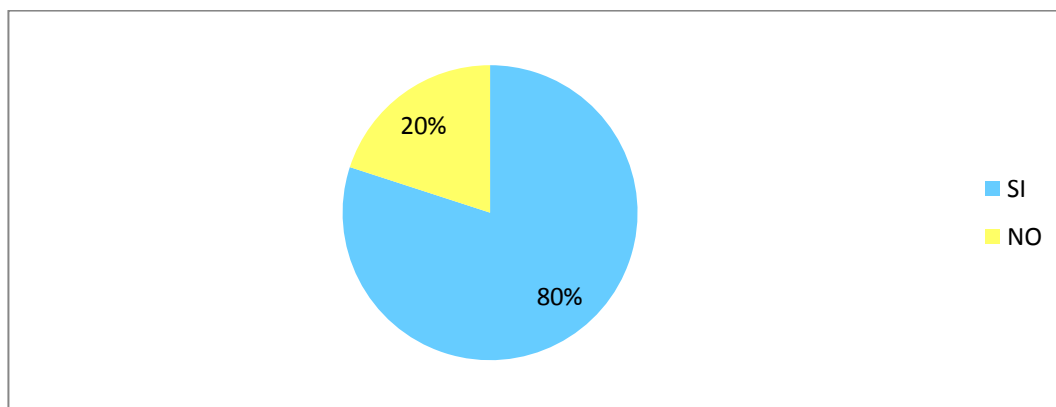


Gráfico 11. Manual para procesos de políticas, proceso y procedimientos

Fuente: Tabla 10

Elaborado por: Hermita Minga

Análisis e interpretación

Por los resultados presentados se determina que es necesario crear un manual para el proceso de revisión de políticas, procesos y procedimientos de acuerdo con el 80%; el 20% no lo considera necesario debido a que estos procesos ya tienen su fundamento y que se pueden realizar.

Pregunta N° 11. ¿Considera usted que se puede optimizar el proceso de recuperación de cartera?

Tabla 11

Se puede mejorar el proceso de recuperación de cartera

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	90%
NO	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a clientes internos

Elaborado por: Hermita Minga

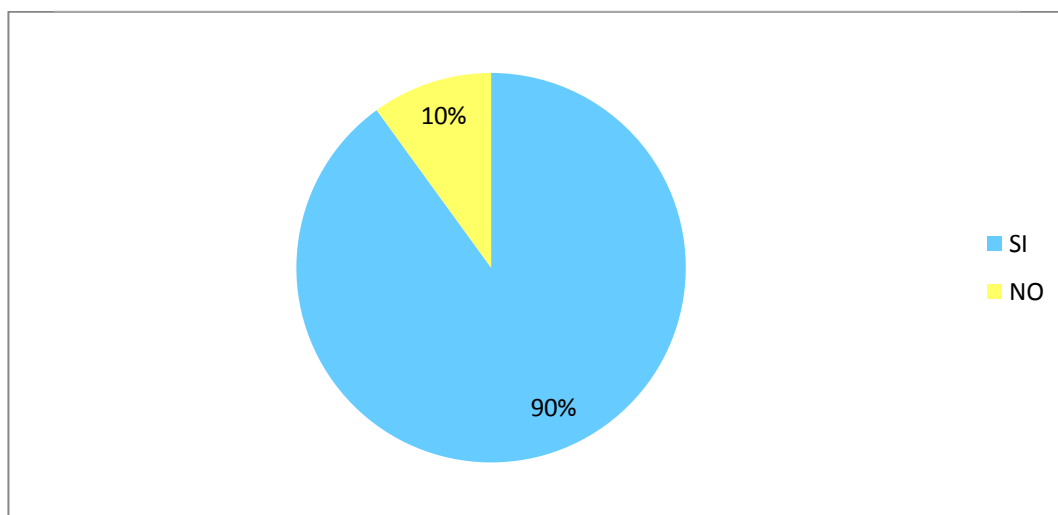


Gráfico 12. Se puede mejorar el proceso de recuperación de cartera

Fuente: Tabla 11

Elaborado por: Hermita Minga

Análisis e interpretación

De acuerdo con el 90% de los encuestados ellos consideran que se debe optimizar el proceso de recuperación de cartera y el 10% no considera necesario esta labor, de ahí que se necesite de que se defina de forma clara las actividades que se realizan para de esta forma poder mejorar el proceso y no tener una cartera en mora alta.

Pregunta N° 12. ¿Cree usted que se debería mejorar el manual de planes anuales de auditoría?

Tabla 12

Se debería mejor el manual de planes anuales de auditoría

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	90%
NO	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a clientes internos

Elaborado por: Hermita Minga

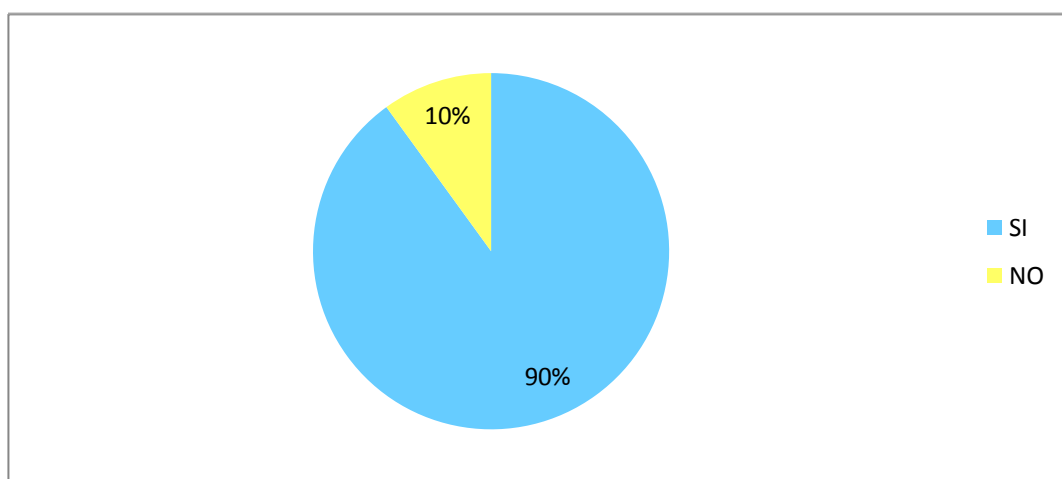


Gráfico 13. Se debería mejor el manual de planes anuales de auditoría

Fuente: Tabla 12

Elaborado por: Hermita Minga

Análisis e interpretación

El 90% de los encuestados manifiesta que si se debería mejorar el manual de auditoría anual que se debe efectuar y más que todo hacerlo cumplir en sus fechas establecidas, el 10% no considera necesario debido a que esta auditoría se la debe realizar cuando sea necesario y no tener una fecha fija.

Pregunta N° 13.- ¿Posee alguna un instructivo o documento en donde se detallan las tareas que usted tiene que realizar en su puesto de trabajo?

Tabla 13

Posee instructivo de funciones

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	90%
NO	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a clientes internos

Elaborado por: Hermita Minga

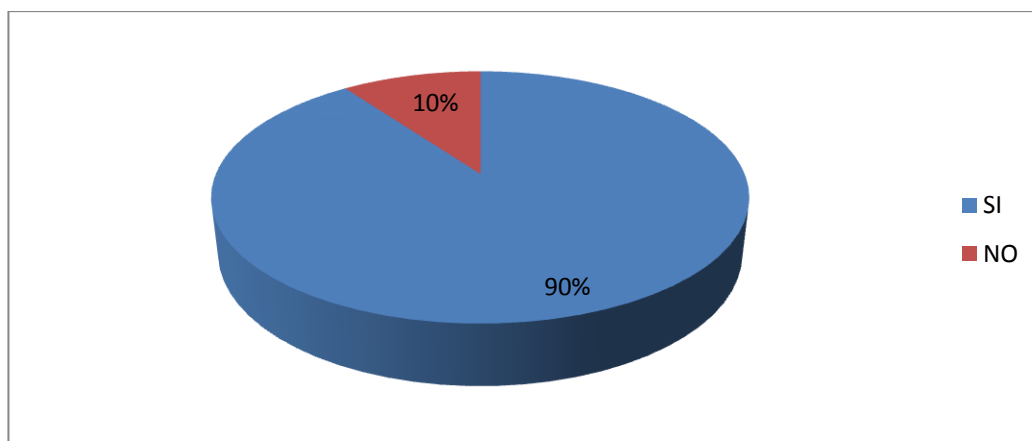


Gráfico 14. Posee instructivo de funciones

Fuente: Tabla 13

Elaborado por: Hermita Minga

Análisis e interpretación

El 90 % de los trabajadores posee un instructivo de funciones en el que indica las tareas o actividades que tienen que realizar en su puesto de trabajo de la Cooperativa, y 10% de los trabajadores no posee el instructivo.

Pregunta N° 14.- ¿El cargo que ocupa en la Cooperativa está en relación con su título académico que Ud. tiene?

Tabla 14

Cargo que ocupa está de acuerdo con su título

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	80%
NO	2	20%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a clientes internos

Elaborado por: Hermita Minga

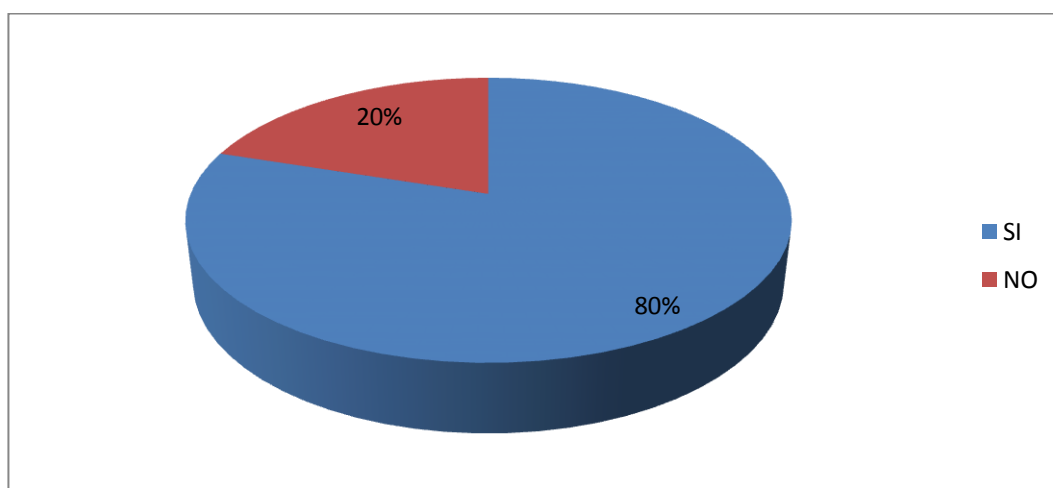


Gráfico 15. Cargo que ocupa está de acuerdo con su título

Fuente: Tabla 14

Elaborado por: Hermita Minga

Análisis e interpretación

Un 80 % de los trabajadores respondieron que la titulación académica que tienen si tiene relación con el cargo que ocupa en la Cooperativa, mientras que un 20 % dijo que no.

Pregunta N° 15.- ¿Cree usted que recibe una remuneración justa y equitativa por las actividades y tareas que desempeña?

Tabla 15

Remuneración justa y equitativa de acuerdo a cargo

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	70%
NO	3	30%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a clientes internos

Elaborado por: Hermita Minga

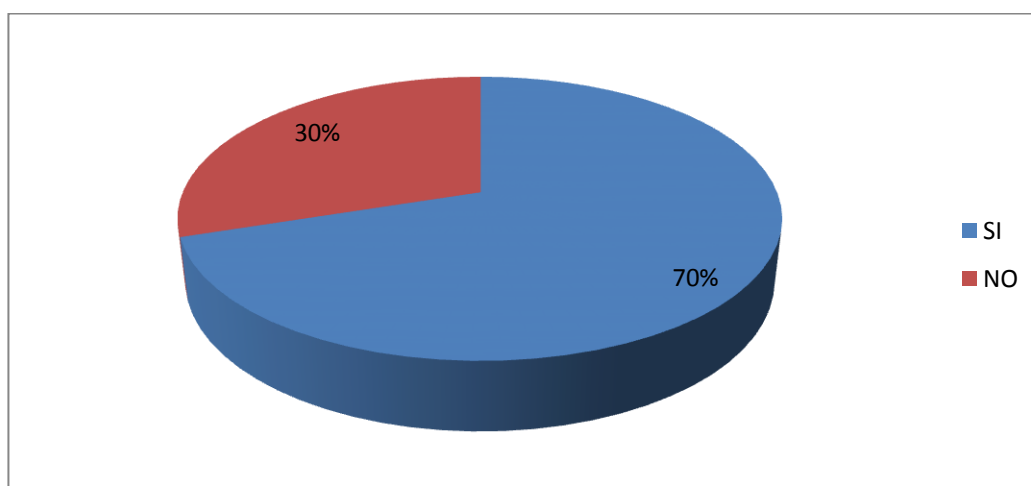


Gráfico 16. Remuneración justa y equitativa de acuerdo a cargo

Fuente: Tabla 15

Elaborado por: Hermita Minga

Análisis e interpretación

El 70 % de los trabajadores expresan que si reciben una remuneración justa y equitativa por las actividades que realizan, solamente un 30 % dijo que la remuneración que reciben no está acorde a las actividades que realizan.

Pregunta N° 16.- ¿Ha recibido algún tipo de capacitación por parte de la Cooperativa?

Tabla 16

Ha recibido capacitación

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	40%
NO	6	60%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a clientes internos

Elaborado por: Hermita Minga

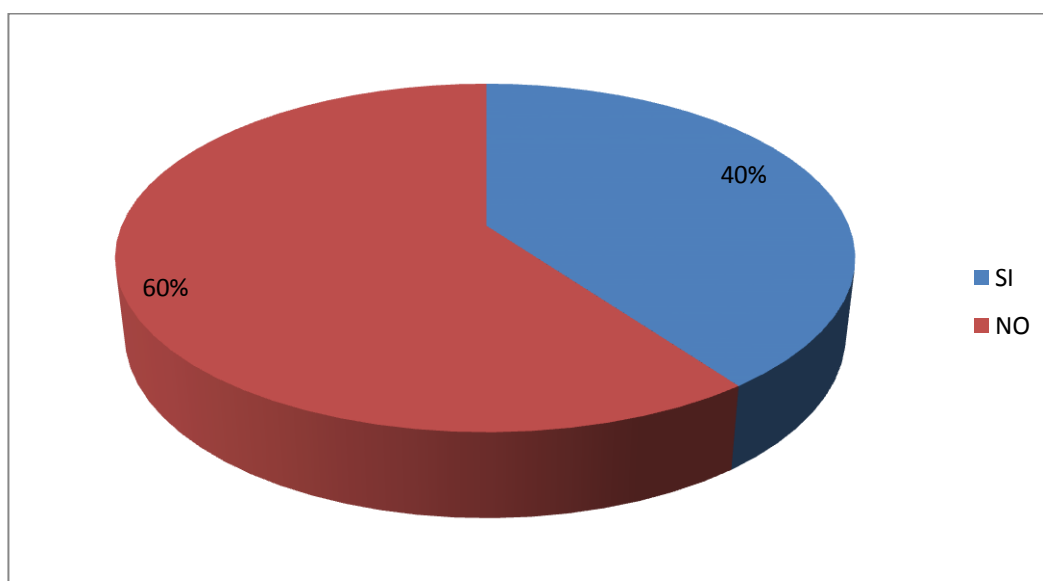


Gráfico 17. Ha recibido capacitación

Fuente: Tabla 16

Elaborado por: Hermita Minga

Análisis e interpretación

El 40 % de los trabajadores de la Cooperativa expresan que si han tendido capacitaciones, y el 60 % manifiestan que no.

g. DISCUSIÓN

PROPUESTA DEL MANUAL DE PROCESOS

La propuesta está basada en la determinación de los procesos que se ejecutan en las áreas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Zamora Chinchipe” Ltda., así como en la determinación de la valoración al trabajo desempeñado por el talento humano.

Introducción

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Zamora Chinchipe Ltda., se lleva a efectos distintas actividades como el retiro de ahorro, depósitos de ahorro, concesión de créditos entre otros, los mismos que son realizados a través de recursos tanto materiales como humanos; estableciendo las actividades y las responsabilidades para quienes intervienen en los diferentes procesos.

Con el afán de agilizar el proceso de atención al cliente se plantea reestructurar los actuales procesos que se desarrollan en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Zamora Chinchipe” Ltda., de tal forma que se agilite una adecuada atención a quienes llegan en búsqueda de una solución a los problemas financieros.

La valoración de los puestos es una actividad que debe llevarse de forma periódica con la finalidad de analizar si el rendimiento del talento humano es el adecuado, por ello a través del presente trabajo se busca mejorar los procesos que se ejecutan en el desarrollo de las tareas administrativas como la valoración del funcionamiento del recurso humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Zamora Chinchipe Ltda.

Alcance

El alcance de la presente propuesta será para el área administrativa, operativa y de apoyo, y entrará en vigencia a partir del año 2017 hasta el 2020 en la que regulará el accionar de los procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Zamora Chinchipe Ltda.

Objetivos

Determinar los diferentes procesos que se desarrollan en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Zamora Chinchipe” Ltda.

Establecer las actividades, actores y tiempos en cada una de las actividades de los procesos que se desarrollan.

Realizar el manual de funciones al talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Zamora Chinchipe”. Ltda.

Elaborar la valoración al desempeño de los funcionarios de la Cooperativa en investigación.

Análisis organizacional

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Zamora Chinchipe en la actualidad se encuentra organizada en los diferentes niveles entre los que podemos señalar a continuación:

Nivel estratégico

A nivel estratégico la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Zamora Chinchipe, se encarga de la toma de decisiones, conformado por los Consejo Administrativo y Vigilancia, y la Gerencia. Los Consejo administrativo y de vigilancia está conformado por los socios quienes son electos a través de la Asamblea General de Socios, el gerente es nombrado de parte del Presidente y se encarga de la administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Zamora Chinchipe Ltda.

Nivel Operativo

En lo que respecta al nivel operativo se efectúan las diferentes actividades financieras de los socios es así que se desarrollan los procesos de Crédito, Captaciones, Cajeros y Contabilidad. A nivel

operativo se encuentran los oficiales de crédito, la secretaria cajera, contador quienes son los encargados de manera aspecto financieros y la entrega de los recursos económicos solicitados.

Nivel de apoyo

En lo que respecta al nivel de apoyo se encuentran las actividades que se desarrollan de forma de asistencia a los diferentes departamentos, es así que se desarrollan actividades a los departamento de Talento Humano, Oficial de Cumplimiento, Comité de Riesgos, Auditoría, Servicios y Secretaría.

El nivel de apoyo permite a los funcionarios contar con información. y recursos para la realización de los diferentes procesos,

Organigrama de procesos

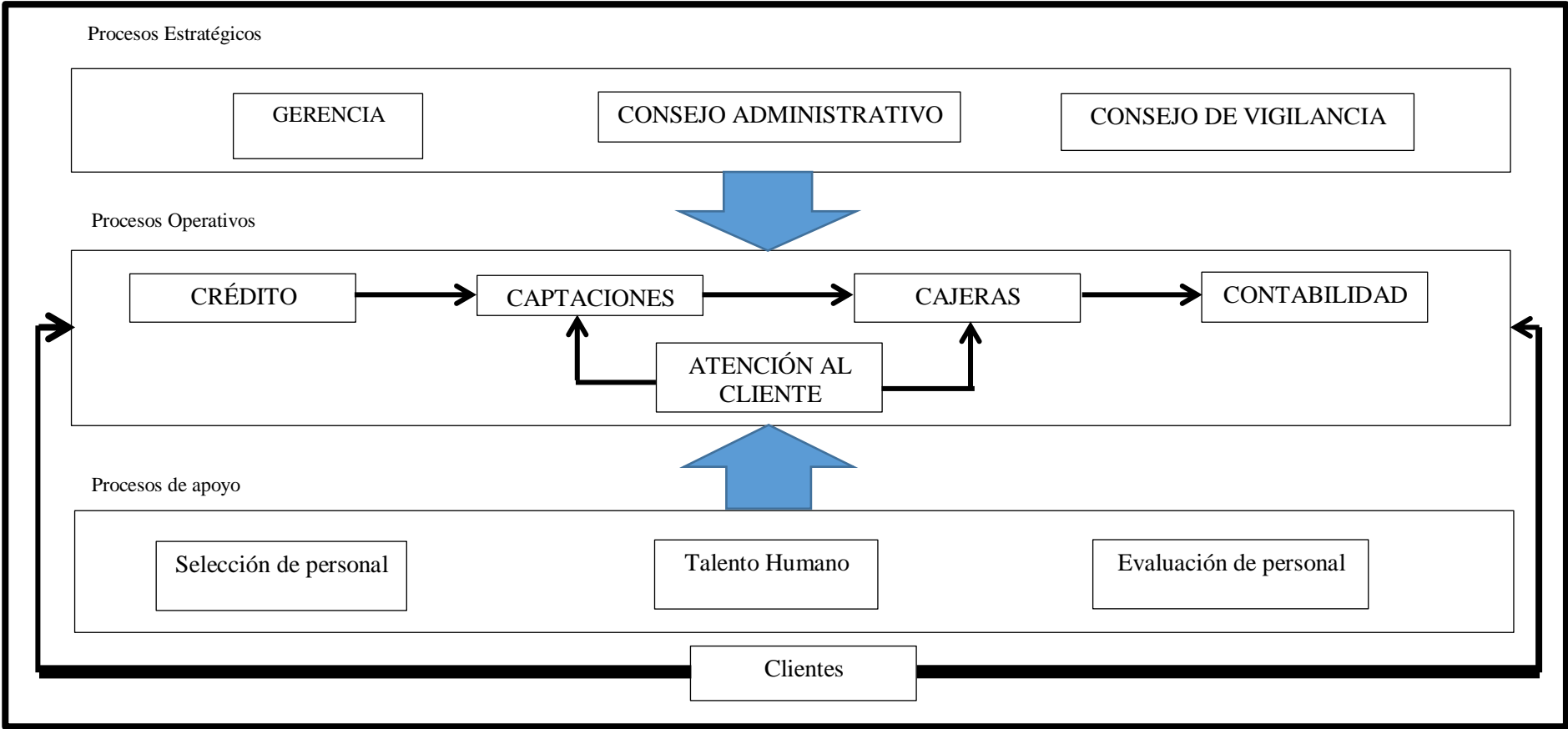


Gráfico 18: Mapa de procesos
Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Zamora Chinchipe
Elaborado por: Hermita Minga

Establecimiento de procesos por los niveles

Procesos Estratégico

En estos procesos se desarrollan a nivel de dirección de la Cooperativa y buscan de manera principal la toma de decisiones y correcto manejo administrativo.

Tabla 17. Establecimiento de procesos estratégicos

ÁREA	PROCESOS
Talento Humano, Comisión, Consejo de Administración	Elaboración de manuales y disposiciones internas
Jefe Departamental, Director de talento Humano, Recurso Humano, Gerente	Evaluación de personal

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Zamora Chinchipe
Elaborado por: Hermita Minga

Procesos Operativos

En lo que respecta al nivel de operaciones se relaciona directamente a las actividades financieras efectuadas tanto en captaciones, colocaciones, entrega de créditos.

Tabla 18. Proceso Operativos

ÁREA	PROCESOS
Crédito, Socio y Comité de Crédito	Microcrédito Crédito de hasta 30.000 dólares
Secretaria, Cajera, Socio	Apertura de cuenta
Operaciones, Socio, Gerente	Inversiones (plazo fijo)
Cajeras, Socio	Retiro de ahorro Captaciones

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Zamora Chinchipe

Elaborado por: Hermita Minga

Procesos de Apoyo

Por medio de los procesos de apoyo se logrará brindar la asistencia al desarrollo de las tareas que se efectúan en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Zamora Chinchipe” Ltda.

Tabla 19. Proceso de Apoyo

ÁREA	PROCESOS
Talento Humano, Contador, Gerencia, Jefe Departamental	Selección de personal
Oficial de Cumplimiento, Cajera	Revisión de políticas, procesos y procedimientos.
Jefe de Crédito, Gerencia	Recuperación de cartera
Auditoría	Planes anuales de auditoría

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Zamora Chinchipe

Elaborado por: Hermita Minga

Tabla 20. Elaboración de manuales y disposiciones internas

N	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO ESTIMADO
1	Determinación de necesidad para regular el trabajo del talento humano	Talento Humano	5 minutos
2	Gerente encabeza la comisión de elaboración del manual	Talento Humano	120 minutos
3	Elaboración del primer borrador del manual o reglamento	Comisión	300 minutos
4	Lectura del borrador en la comisión del manual o reglamento	Comisión	20 minutos
5	Realización de correcciones necesarias al manual o reglamento	Comisión	30 minutos
6	Elaboración del informe final del manual o reglamento	Comisión	30 minutos
7	Supervisión del informe sobre la elaboración del manual	Gerente	15 minutos
8	Análisis y determinación de las correcciones que se deseen efectuar y que permitan optimizar el trabajo	Gerente	30 Minutos
9	Realización de correcciones y cambios pertinentes a los manuales o disposiciones internas	Gerente	30 minutos
10	Impresión del informe final del manual o disposiciones internas	Gerente	20 minutos
11	Entrega del informe al Consejo de Administración	Gerente	15 minutos
TOTAL			615 minutos

Fuente: Funcionamiento Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Zamora Chinchipe Ltda.
Elaborado por: Hermita Minga

Tabla 21. Diagrama de flujo del proceso de manuales y disposiciones internas

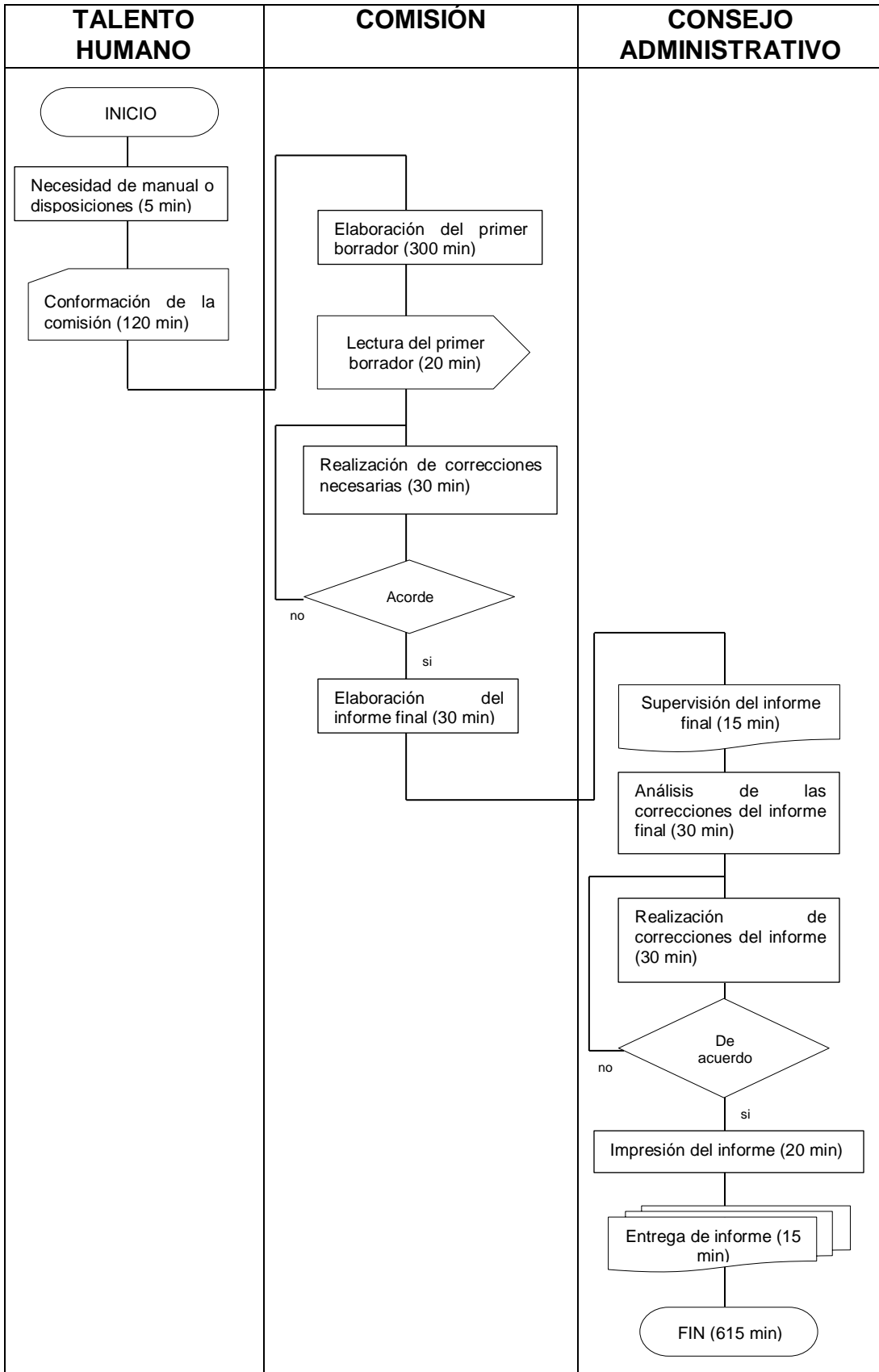


Tabla 22. Proceso evaluación de personal

N	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO ESTIMADO
1	Determinar la necesidad de personal de ser evaluado	Jefe Departamental	20 minutos
2	Personal de talento humano determina las características que debe tener el nuevo profesional	Talento Humano	30 minutos
3	Se elabora el cuestionario de preguntas a través de la necesidad de cargo a ocupar	Talento Humano	120 minutos
4	Cuestionario de preguntas es analizado y aprobado de parte del jefe del departamento en donde está la vacante el cargo	Jefe Departamental	45 minutos
5	Se prepara el material ya sea impreso o en digital para ser respondido de parte de quienes hayan sido preseleccionados	Talento Humano	30 minutos
6	Se convoca a los preseleccionados a una hora específica	Talento Humano	15 minutos
7	Se socializa la forma en que debe ser respondido el cuestionario así como la forma en que será calificado	Talento Humano	15 minutos
8	Se aplica el instrumento de evaluación	Postulante	90 minutos
9	Se determina el resultado de la evaluación aplicada	Talento Humano	15 minutos
10	Existe algún tipo de apelación	Postulante	15 minutos
11	Elabora informe de quienes continúan con la siguiente etapa	Talento Humano	60 minutos
TOTAL			455 minutos

Fuente: Funcionamiento Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Zamora Chinchipe Ltda.
Elaborado por: Hermita Minga

Tabla 23. Diagrama de flujo del proceso de evaluación de personal

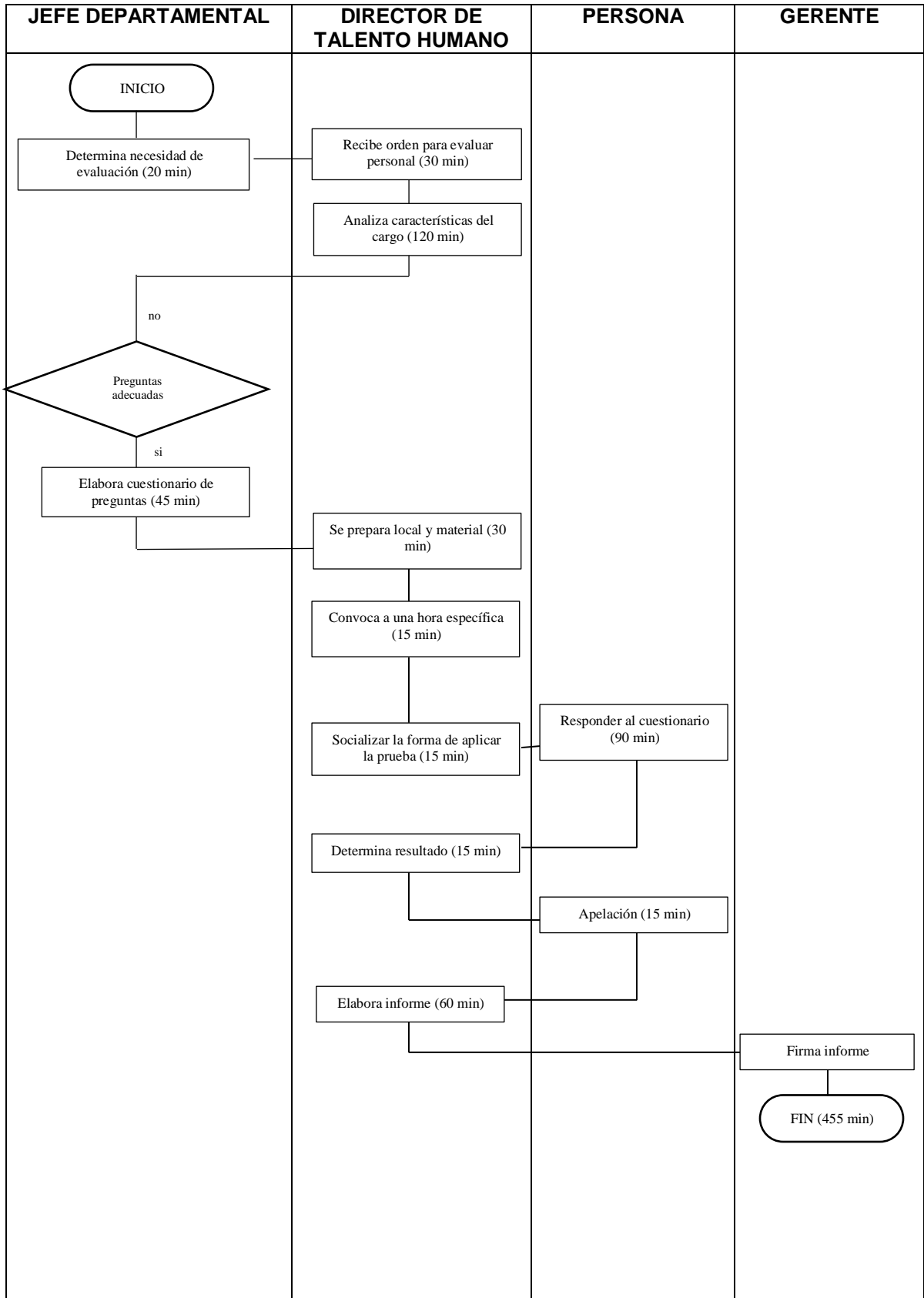


Tabla 24. Microcrédito

N	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO ESTIMADO
1	Socio desea conseguir un crédito	Socio	5 minutos
2	Socio llega a la Cooperativa	Socio	5 minutos
3	Socio solicita información al jefe de crédito	Socio	15 minutos
4	Se informa de todas las líneas de crédito y requisitos	Jefe de Crédito	20 minutos
5	Recepción de documentos para conceder un microcrédito	Crédito	5 minutos
6	Revisión de los documentos y del monto que se solicita y si éste se puede entregar	Jefe de Crédito	10 minutos
7	Elaboración del informe de entrega del crédito solicitado	Jefe de Crédito	20 minutos
8	Entrega de documentos de microcrédito e informe de aprobación	Jefe de Crédito	10 minutos
9	Analiza la información recibida y procede a elaborar tabla de amortización	Jefe de Crédito	5 minutos
10	Se cita a deudor y garantes para que firmen los documentos de entrega de microcrédito	Crédito	15 minutos
11	Se concede microcrédito una vez firmadas todos los documentos que se le solicitan.	Crédito	10 minutos
TOTAL			120 minutos

Fuente: Funcionamiento Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Zamora Chinchipe Ltda.

Elaborado por: Hermita Minga

Tabla 25. Diagrama de flujo de proceso de Microcrédito

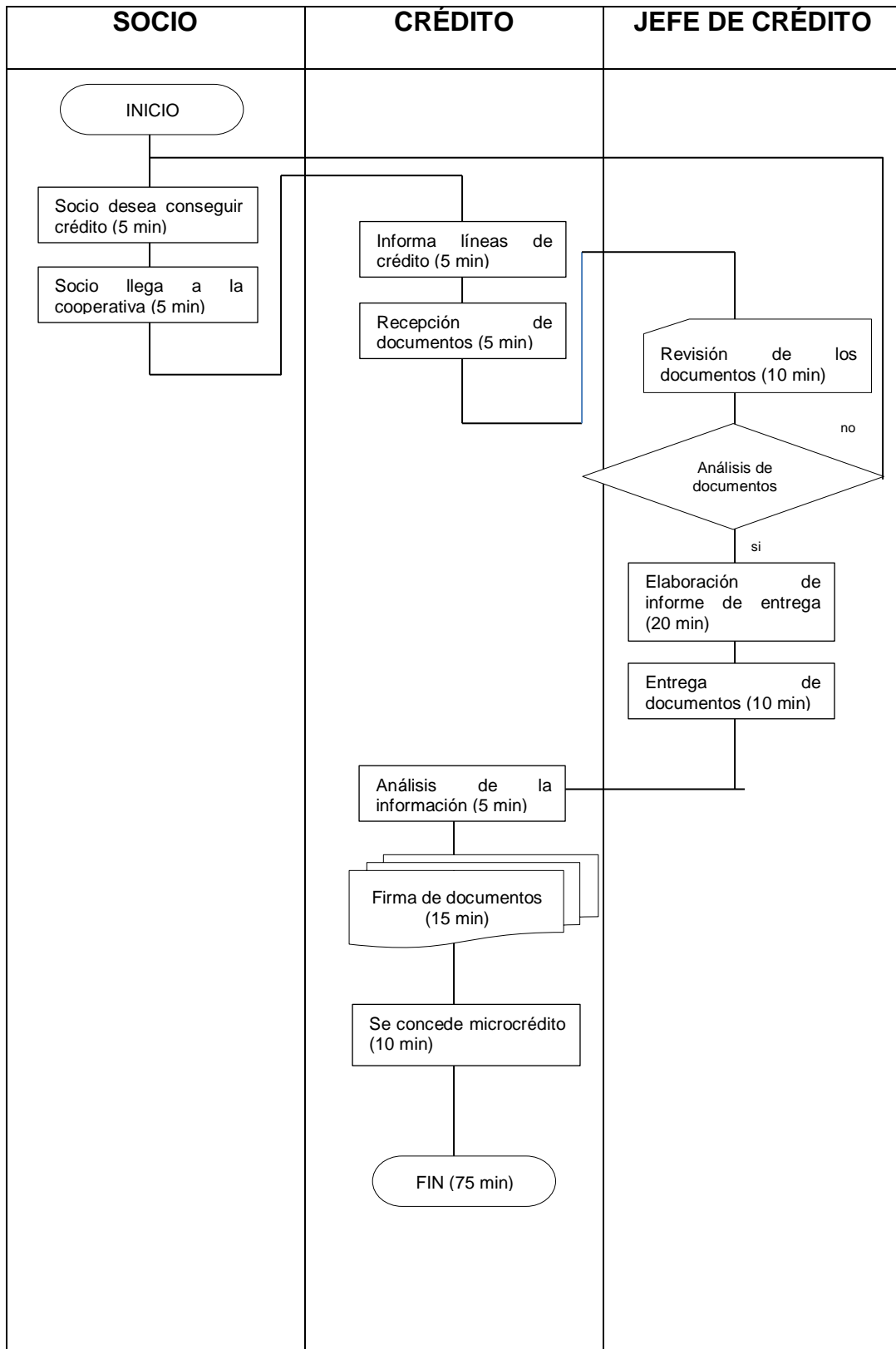


Tabla 26. Crédito de hasta 30.000,00 dólares

N	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO ESTIMADO
1	Socio desea conseguir un crédito	Socio	10 minutos
2	Acude a las oficinas de la Cooperativa	Socio	5 minutos
3	Solicita información con el asesor de crédito	Oficial de crédito	15 minutos
4	Se indica todos los tipos de crédito, y montos, plazo e interés y demás requisitos	Oficial de crédito	15 minutos
5	Socio procede a reunir documentación exigidos	Socio	150 minutos
6	Entrega la documentación a oficial de crédito	Socio	5 minutos
7	Oficial de crédito supervisa los documentos físicos que recibe	Oficial de crédito	20 minutos
8	Oficial de crédito analiza calificación y el endeudamiento en el sistema financiero en base al reporte del buró de crédito	Oficial de crédito	10 minutos
9	Oficial de crédito determina la capacidad de pago en función de los ingresos y gastos mensuales	Oficial de crédito	10 minutos
10	Ingresa al sistema de crédito de la cooperativa	Oficial de crédito	1 minuto
11	Supervisa la calificación financiera del cliente y garantes	Oficial de crédito	1 minuto
12	Jefe de crédito pasa informe al comité de crédito para su aprobación	Jefe de crédito	2 minuto
13	Efectúa el trámite para concesión	Oficial de crédito	5 minutos

	del crédito		
14	Elabora tabla de amortización, pagare y más documentación para conceder el crédito al socio de la cooperativa	Oficial de crédito	3 minutos
15	Solicita que se presente el socio que solicita el crédito así como los garantes del crédito concedido	Jefe de Crédito	15 minutos
16	Se realiza las firmas en el pagare y más documentos	Jefe de Crédito	5 minutos
17	Se grava el proceso de crédito concedido	Jefe de Crédito	5 minutos
18	Se entrega el dinero solicitado a la cuenta del cliente	Jefe de Crédito	5 minutos
TOTAL			282 minutos

Fuente: Funcionamiento Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Zamora Chinchipe Ltda.
Elaborado por: Hermita Minga

Tabla 27. Diagrama de flujo de proceso de Crédito de hasta 30.000,00 dólares

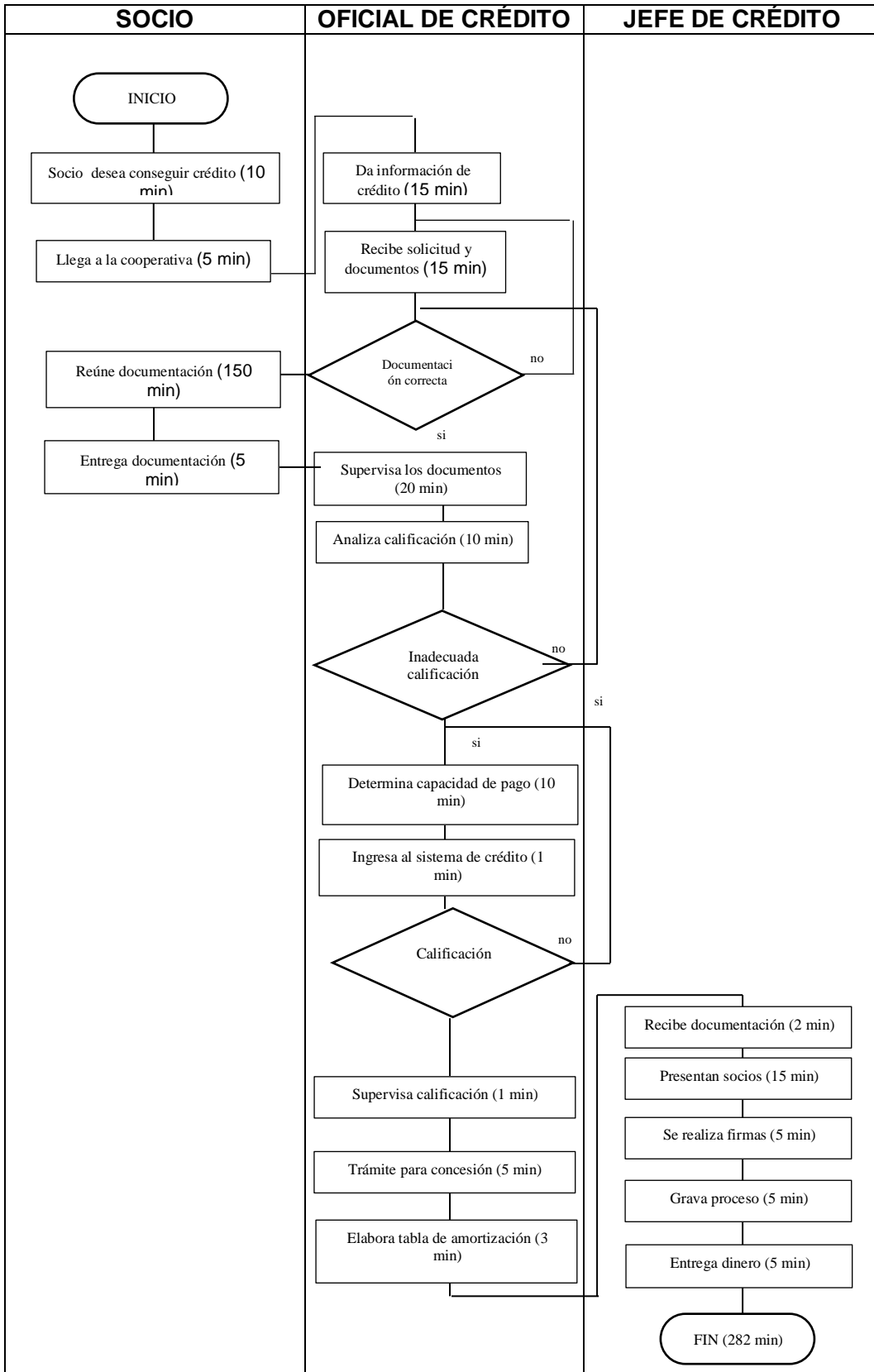


Tabla 28. Proceso apertura de cuenta

N	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO ESTIMADO
1	Socio toma la decisión de realizar la apertura de una cuenta	Nuevo socio	20 minutos
2	Se acerca a la Cooperativa y se consulta con la persona de atención al cliente para determinar los beneficios de contar con una cuenta en esta Cooperativa	Nuevo socio	10 minutos
4	Asesor le informa de los beneficios y de los requisitos que debe tener para efectuar la apertura de la cuenta	Asesor	15 minutos
5	Nuevo socio procede a reunir los distintos requisitos exigidos	Nuevo socio	90 minutos
6	Entrega la documentación al asesor quien procede a verificar la documentación recibida para determinar si está completa y correcta	Asesor	10 minutos
7	Asesor procede a registrar al nuevo cliente, archivando en forma correcta los distintos documentos entregados, así como también verificando la calificación bancaria del nuevo cliente	Asesor	10 minutos
8	Ingresa al sistema y procede a crear el registro del nuevo socio de la Cooperativa	Asesor	5 minutos
9	Procede a grabar los datos en el	Asesor	5 minutos

	sistema informático de socios.		
10	Realiza la comprobación y validación de la información ingresada al sistema	Asesor	5 minutos
11	Imprime los datos del nuevo socio, entregando la libreta y demás credenciales de la cooperativa	Asesor	5 minutos
12	Nuevo socio hace uso de la cuenta y procede a efectuar depósito inicial en su cuenta	Nuevo socio	5 minutos
TOTAL			180 minutos

Fuente: Funcionamiento Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Zamora Chinchipe Ltda.
Elaborado por: Hermita Minga

Tabla 29. Diagrama de flujo de Proceso apertura de cuenta

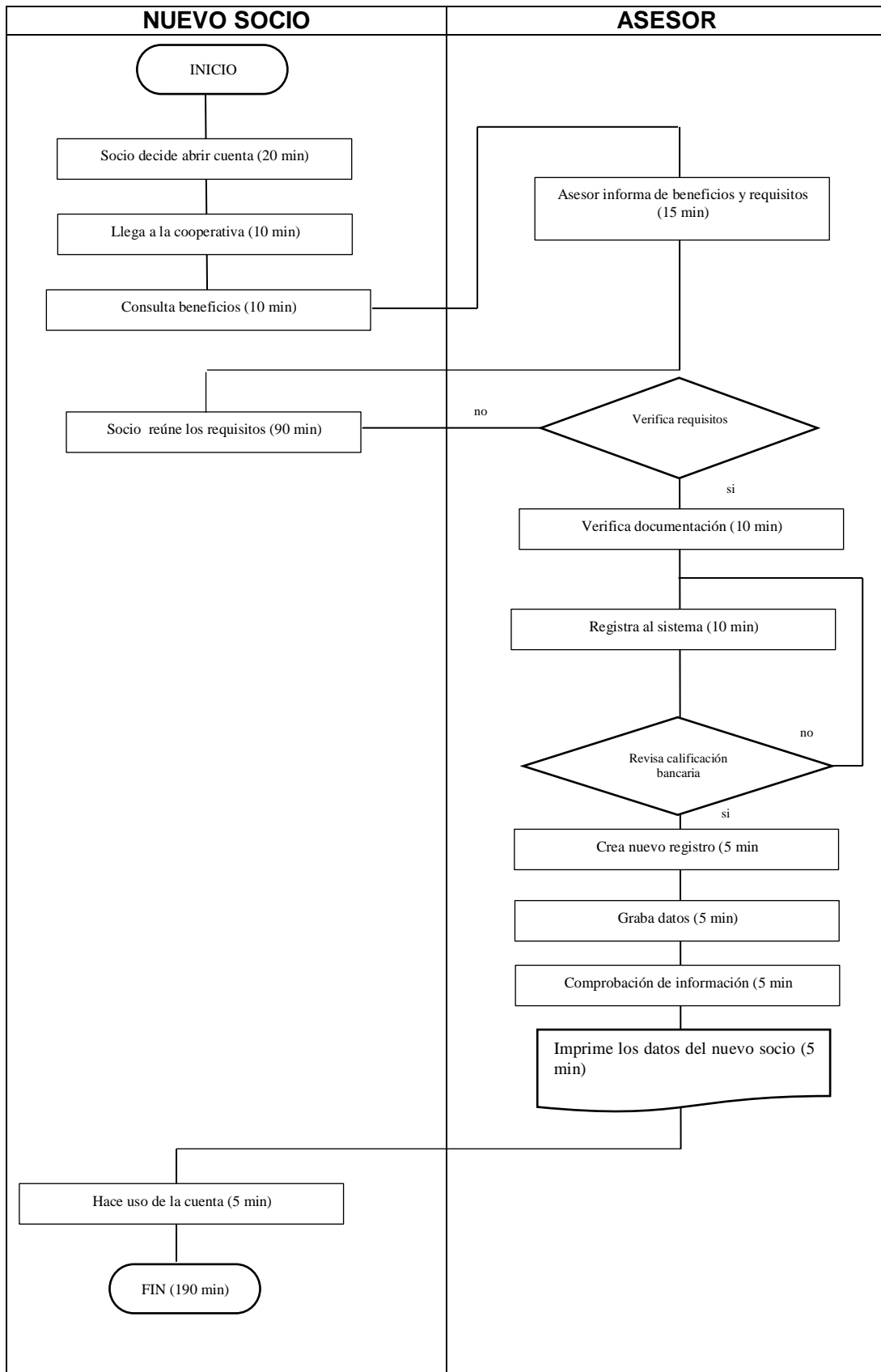


Tabla 30. Proceso de inversiones plazo fijo

N	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO ESTIMADO
1	Socio cuenta con recursos económicos para invertir	Socio	3 minutos
2	Se acerca al Jefe de Operaciones e indaga sobre los beneficios de la apertura de una póliza	Socio	15 minutos
3	Se le informa sobre los montos, plazos y de las tasas de interés que puede recibir por parte de la Cooperativa	Jefe de operaciones	10 minutos
4	Proceda a firmar los distintos documentos en los que se comprometen las partes, previo análisis de la inversión	Jefe de operaciones	10 minutos
5	Se ingresa al sistema la información sobre el plazo fijo y se imprime documento	Jefe de operaciones	5 minutos
6	Cajero procede a ingresar los datos como la captación del dinero que consolida la transacción efectuada	Cajero	5 minutos
7	Se imprime el certificado del depósito a plazo fijo que se efectúa en la Cooperativa	Cajero	1 minuto
8	Socio revisa los datos de la actividad realizada determinando y analizando si el interés a recibir es el correcto y que el plazo sea el que previamente acordaron entre el Jefe de Operaciones y el socio	Socio	3 minutos
9	Una vez verificado el documento se procede a efectuar la firma del documento que fija el depósito a plazo fijo de acuerdo con las cláusulas establecidas	Cajera	5 minutos
TOTAL			57 minutos

Fuente: Funcionamiento Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Zamora Chinchipe Ltda.

Elaborado por: Hermita Minga

Tabla 31. Diagrama de flujo de Proceso de inversiones plazo fijo

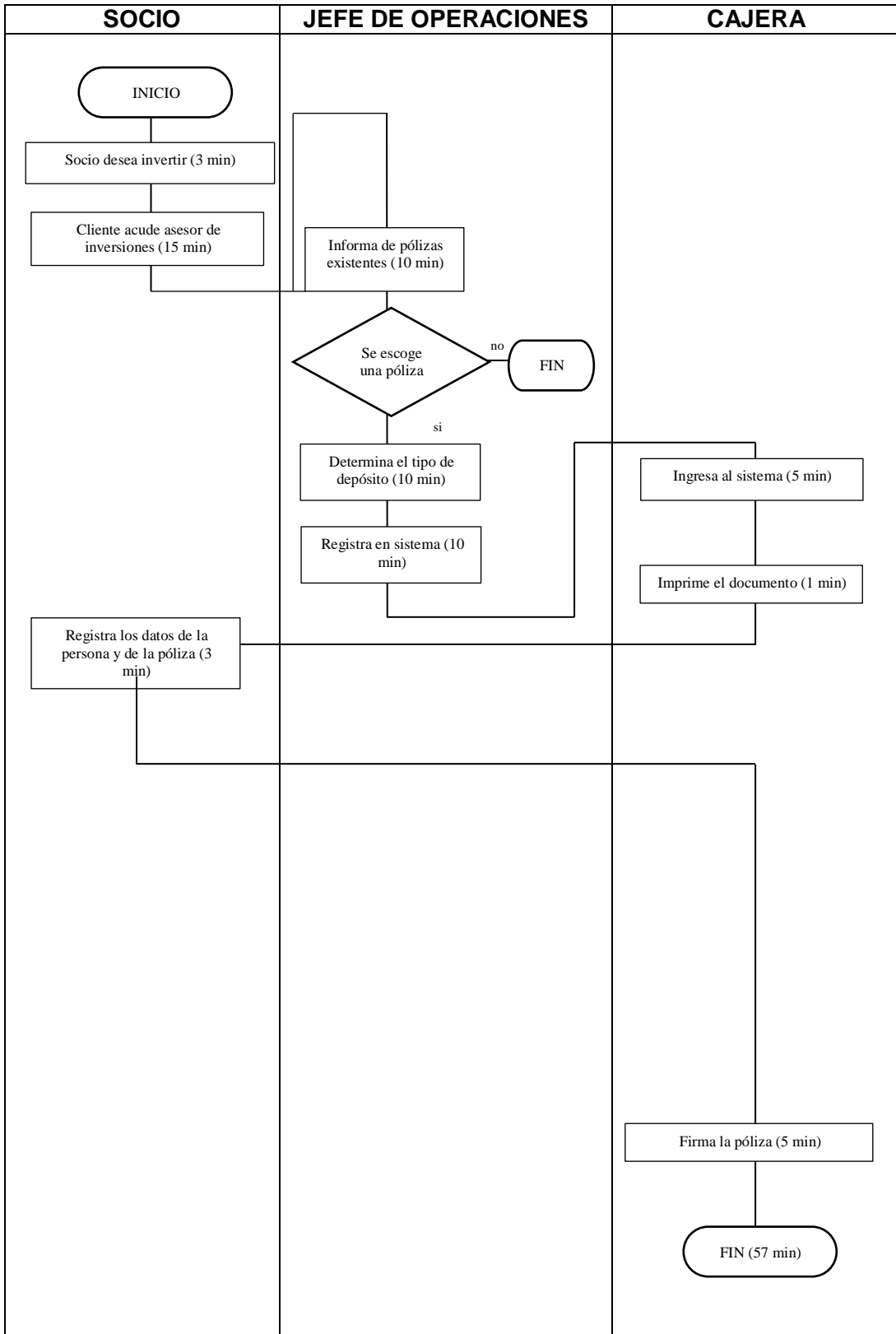


Tabla 32. Proceso de retiro de ahorro

N	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO ESTIMADO
1	Socio hace uso del dinero de su cuenta	Socio	3 minutos
2	Procede a llenar la papeleta de retiro de ahorros	Socio	5 minutos
3	Reúne los requisitos para efectuar el retiro	Socio	2 minutos
4	Se acerca a una de los cajeros	Socio	1 minuto
5	Entrega los documentos	Socio	1 minuto
6	Cajero revisa los documentos entregados para determinar si se encuentran bien llenados	Cajero	2 minutos
7	Cajero ingresa al sistema bancario	Cajero	1 minuto
8	Procede a realizar el llenado de los datos	Cajero	2 minutos
9	Determina si existe saldo suficiente y registra el retiro en el sistema transaccional	Cajero	1 minuto
10	Cuenta el dinero que se solicita	Cajero	1 minuto
11	Entrega dinero y libreta actualizada con el débito efectuado	Cajero	1 minuto
12	Socio cuenta el dinero que recibe	Socio	1 minuto
TOTAL			21 minutos

Fuente: Funcionamiento Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Zamora Chinchipe Ltda.
Elaborado por: Hermita Minga

Tabla 33. Diagrama de flujo de Proceso de retiro de ahorro

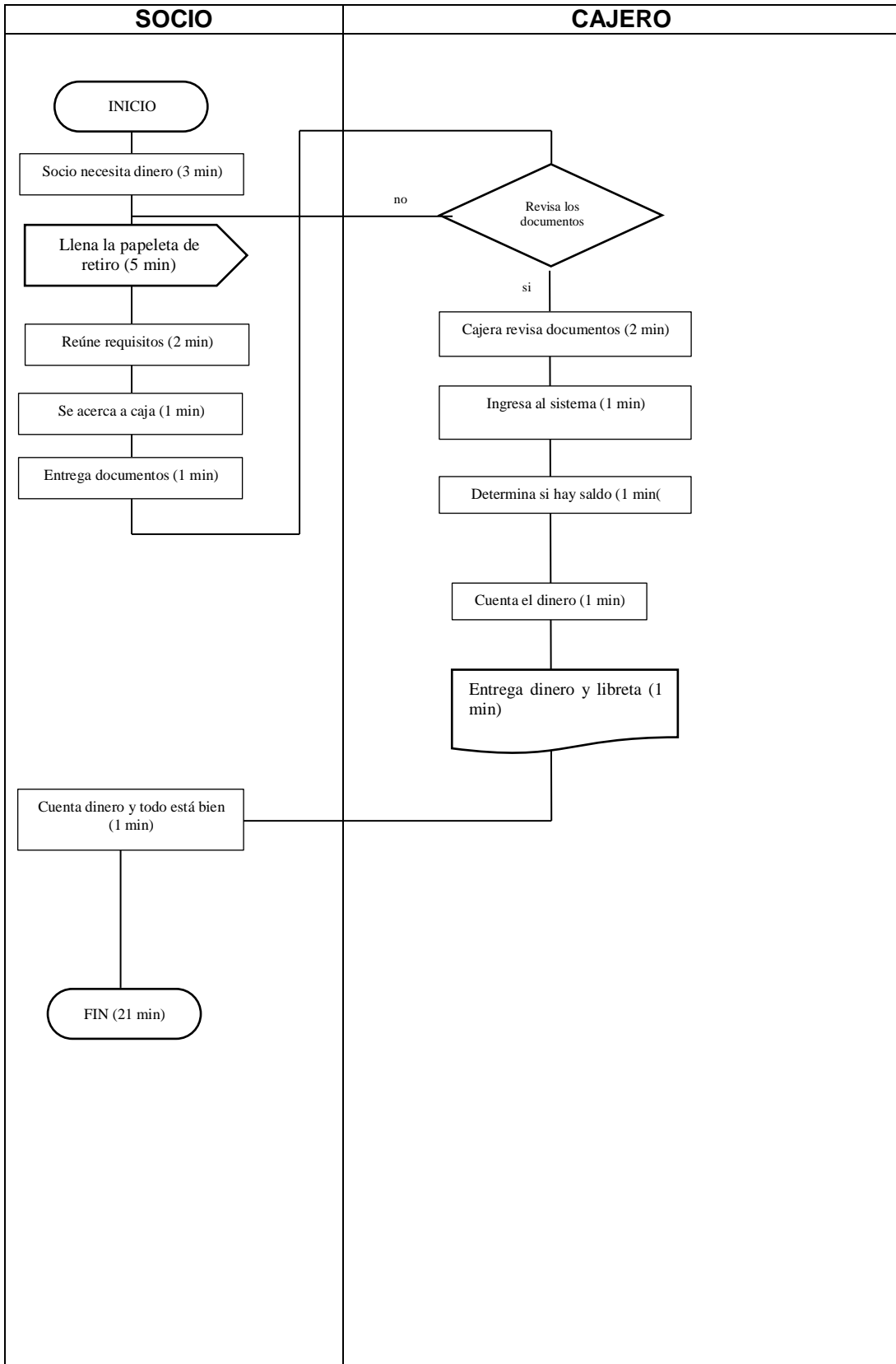


Tabla 34. Proceso captaciones

N	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO ESTIMADO
1	Socio desea efectuar un depósito de ahorro en su cuenta personal, o de otro socio de la cooperativa	Socio	2 minutos
2	Llega a la cooperativa y procede a llenar la papeleta	Socio	3 minutos
3	Revisa el monto que va a depositar en la cuenta	Socio	3 minutos
4	Cajero revisa que la papeleta esté bien llenada y verifica que el valor a depositar coincida con lo registrado en la papeleta	Cajero	3 minutos
5	Cajero ingresa la información al sistema de la cooperativa	Cajero	1 minuto
6	Procede a registrar los datos del ahorro en la cuenta	Cajero	1 minuto
7	Graba los datos de la transacción efectuada y guarda el dinero depositado de parte del cliente	Cajero	1 minuto
8	Se imprime el comprobante del depósito realizado	Cajero	1 minuto
9	De existir libreta de parte del cliente se actualiza la misma	Cajero	1 minuto
10	Entrega libreta y comprobante del depósito realizado de parte del cliente de la cooperativa	Cajero	1 minuto
11	Se retira de la caja		1 minuto
TOTAL			18 minutos

Fuente: Funcionamiento Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Zamora Chinchipe Ltda.

Elaborado por: Hermita Minga

Tabla 35. Diagrama de flujo Proceso captaciones

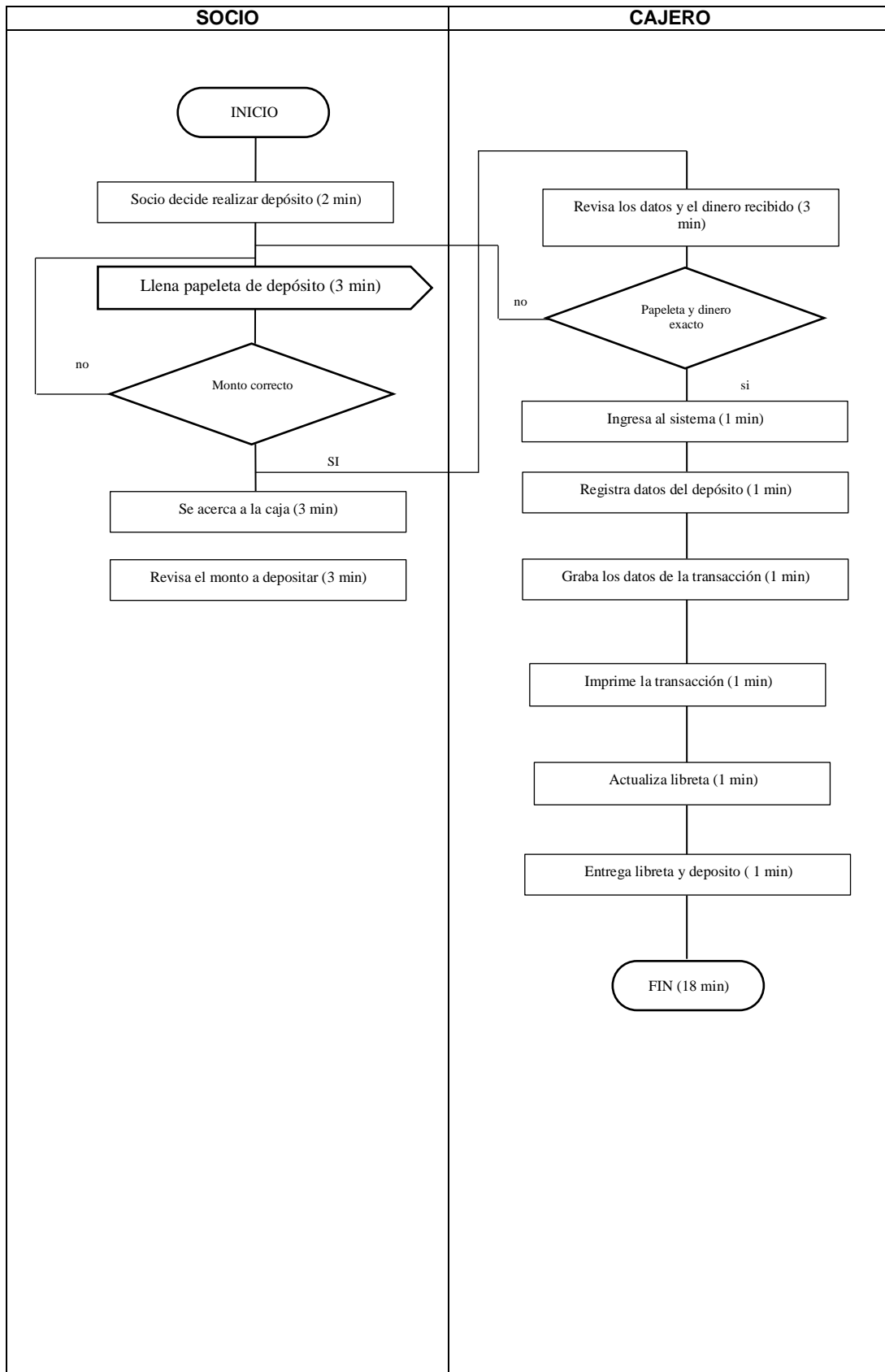


Tabla 36. Proceso para selección de personal

N	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO ESTIMADO
1	Se determina la necesidad de cubrir un cargo laboral en la empresa, para de esta forma brindar una atención eficaz y eficiente a los socios.	Talento Humano	60 minutos
2	Se emite de parte de gerencia la autorización para contratar.	Talento Humano	25 minutos
3	Dentro del personal se busca la forma de promover o asignar a un mejor cargo, en caso de que ninguna de las personas cumpla con el perfil, se realizará convocatoria externa para seleccionar el personal.	Gerente General	60 minutos
4	Se procede a publicar los requerimientos de personal de parte de la Cooperativa	Talento Humano	15 minutos
5	Se recibe los perfiles de quienes deseen participar	Talento Humano	15 minutos
6	De los perfiles profesionales entregados se procederá a seleccionar aquellas que cumplan con los requisitos.	Talento Humano	45 minutos
7	Los perfiles aptos pasaran a la etapa de entrevista la misma que se efectuará ante la comisión conformada, con la finalidad de evaluar el desenvolvimiento de los preseleccionados.	Postulante	120 minutos

8	Se procede a designar al mejor puntuado presentando los resultados en el respectivo informe.	Talento Humano	90 minutos
9	Se procede a notificar al mejor puntuado, quien cumplirá con la realización del trámite de contratación.	Talento Humano	15 minutos
10	De efectuarse todo el trámite y analizarse los diversos requisitos se procede a la firma del contrato.	Postulante	30 minutos
11	Registro nuevo empleado que ha ganado	Talento Humano	10 minutos
12	Entrega documentación contabilidad	Talento Humano	10 minutos
13	Registra el nuevo cargo	Contador	15 minutos
TOTAL			510 minutos

Fuente: Funcionamiento Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Zamora Chinchipe Ltda.

Elaborado por: Hermita Minga

Tabla 37. Diagrama de flujo de Proceso para selección de personal

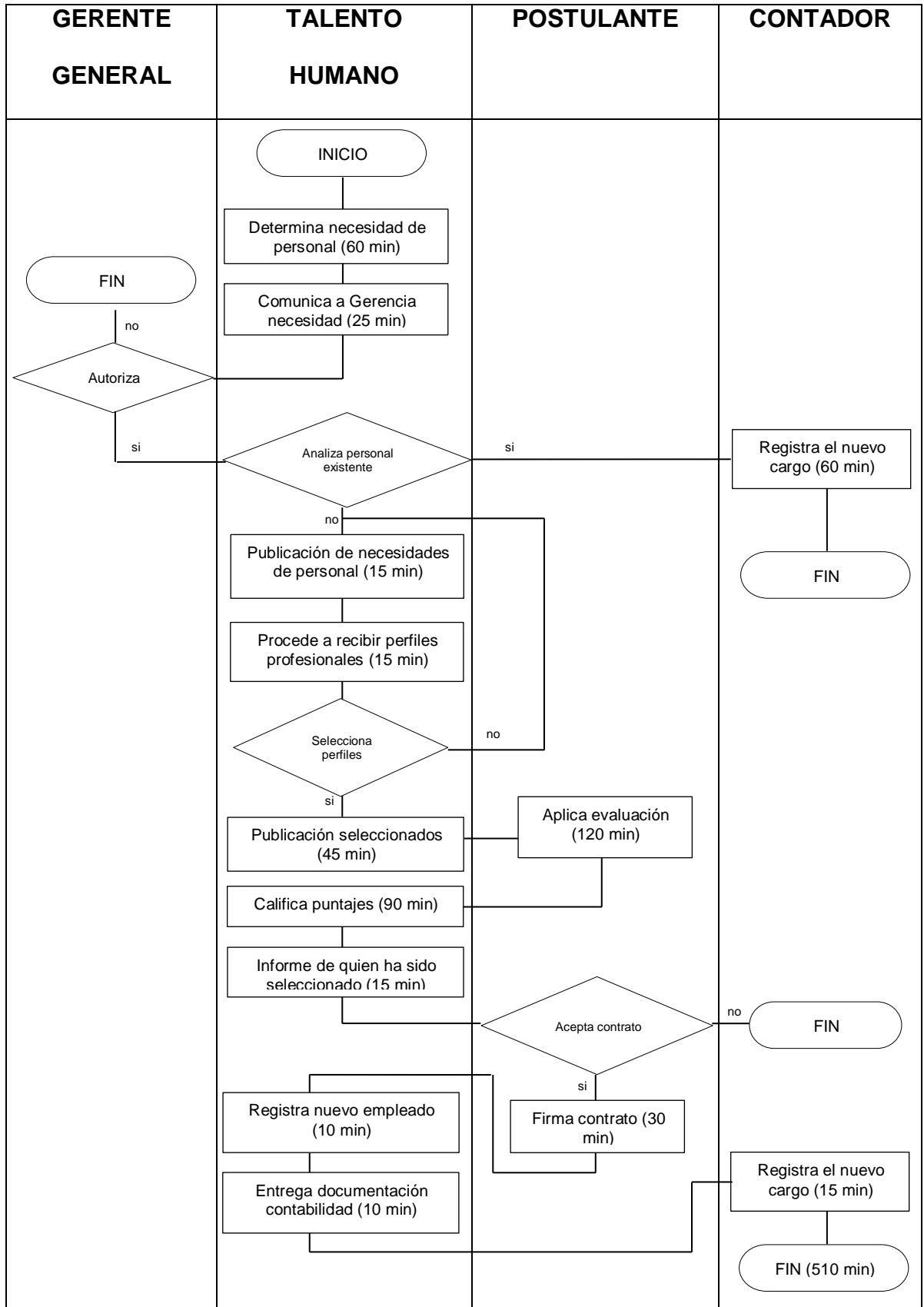


Tabla 38. Revisión de políticas procesos y procedimientos

N	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO ESTIMADO
1	Determinación de necesidad para revisar políticas proceso y procedimientos	Cumplimiento	25 minutos
2	Oficial de cumplimiento encabeza el proceso de revisión de lavado de dinero.	Cumplimiento	120 minutos
3	Elaboración del primer borrador de la actividad realizada	Comisión	300 minutos
4	Lectura del borrador sobre las revisiones realizadas	Comisión	30 minutos
5	Realización de correcciones necesarias sobre el trabajo realizado	Comisión	60 minutos
6	Elaboración del informe final de las políticas proceso y procedimientos	Comisión	20 minutos
7	Supervisión del informe sobre la elaboración del manual	Gerente	15 minutos
8	Análisis y determinación de las correcciones que se deseen efectuar y que permitan optimizar el trabajo	Gerente	60 Minutos
9	Realización de correcciones y cambios pertinentes a las políticas y procesos	Gerente	60 minutos
10	Impresión del informe final del manual en el que consten las políticas y procesos	Gerente	20 minutos
11	Entrega del informe al órgano correspondiente	Gerente	15 minutos
TOTAL			725 minutos

Fuente: Funcionamiento Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Zamora Chinchipe Ltda.
Elaborado por: Hermita Minga

Tabla 39. Diagrama de flujo de Proceso para selección de personal

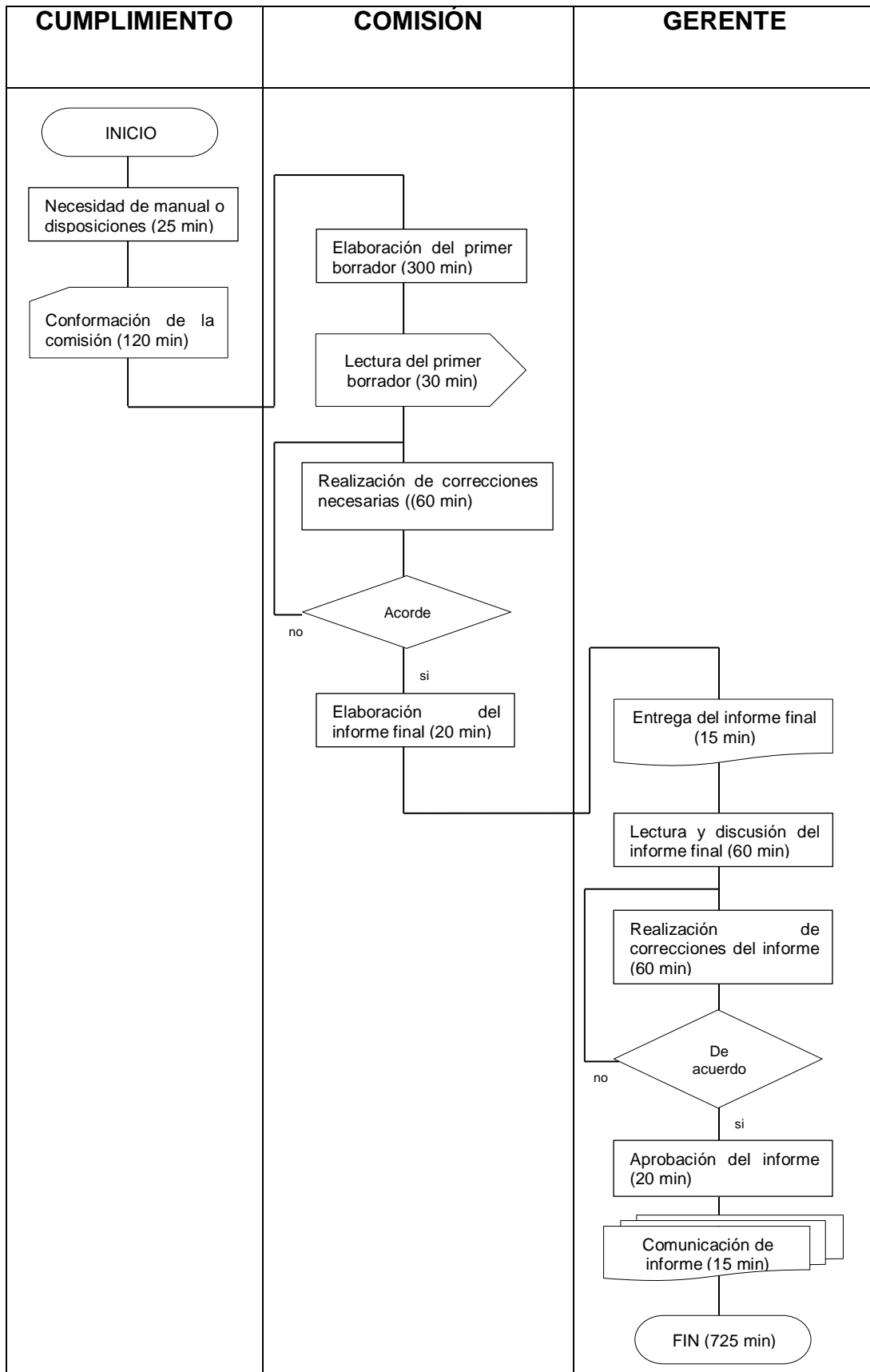


Tabla 40. Proceso recuperación de cartera

N	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO ESTIMADO
1	Revisa de parte del jefe de crédito los clientes que se encuentren en mora por falta de pago a los créditos	Jefe de crédito	10 minutos
2	Se entrega el reporte de mora existente	Jefe de crédito	5 minutos
3	Oficial de crédito imprime el reporte en forma diaria para hacer el llamado para recuperar el crédito	Jefe de crédito	2 minutos
4	El oficial de crédito empieza hacer llamadas las que quedan registradas como evidencia,	Jefe de crédito	5 minutos
5	Se procede a elaborar notificaciones de las irregularidades existentes	Oficial de crédito	5 minutos
6	Oficial de crédito elabora informe de cartera a recuperar	Oficial de crédito	10 minutos
7	Asesor jurídico recibe reporte de aquellos clientes que tienen más de 90 días en mora y a quienes se les ha entregado las diversas notificaciones para que realicen el pago de los créditos	Asesor jurídico	15 minutos
8	Visita al socio a quien le notifica y entrega los métodos de pago a realizar	Asesor jurídico	60 minutos
9	De no haber alternativa de solución se procede la acción judicial contra el deudor y garantes demanda	Asesor jurídico	60 minutos
10	Se procede a elaborar demanda judicial para el cobro	Asesor jurídico	15 minutos
11	Se autoriza la entrega de los documentos para elaborar demanda		10 minutos
12	Se reúne los documentos para	Asesor jurídico	30 minutos

	elaborar la demanda		
13	Se procede a presentar la demanda judicial ante juez competente	Asesor jurídico	15 minutos
14	Juez realiza sentencia por la demanda presentada	Asesor jurídico	60 minutos
15	De no haber aún cancelación del crédito se procede al embargo de los bienes que cubran la deuda contraída y en última instancia a proseguir con el juicio de insolvencia	Asesor jurídico	120 minutos
16	Se declara la insolvencia de deudor	Asesor jurídico	120 minutos
17	Se ingresa al sistema como deuda incobrable	Jefe de agencia	30 minutos
TOTAL			572 minutos

Fuente: Funcionamiento Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Zamora Chinchipe Ltda.

Elaborado por: Hermita Minga

Tabla 41. Diagrama de flujo de Proceso recuperación de cartera

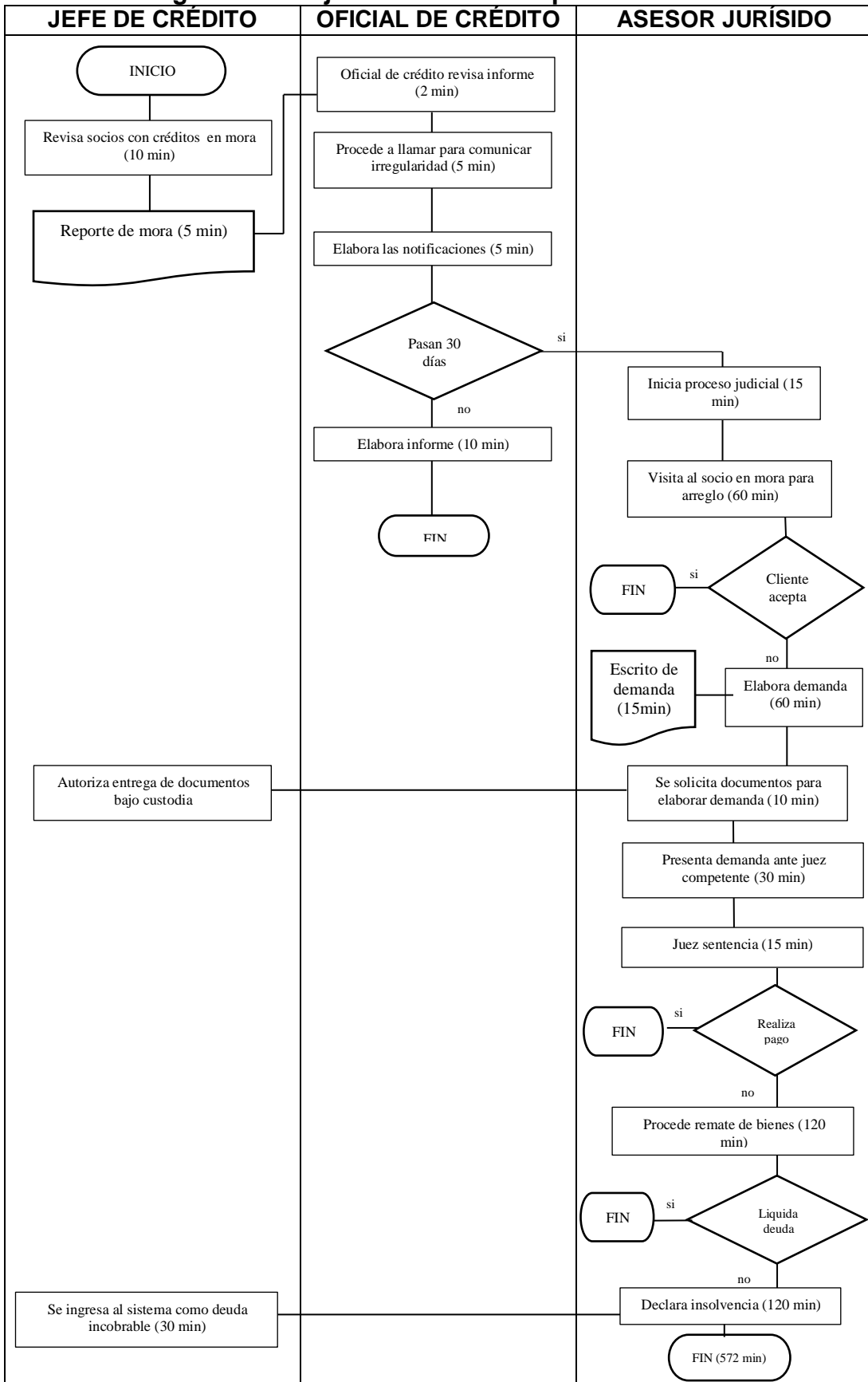


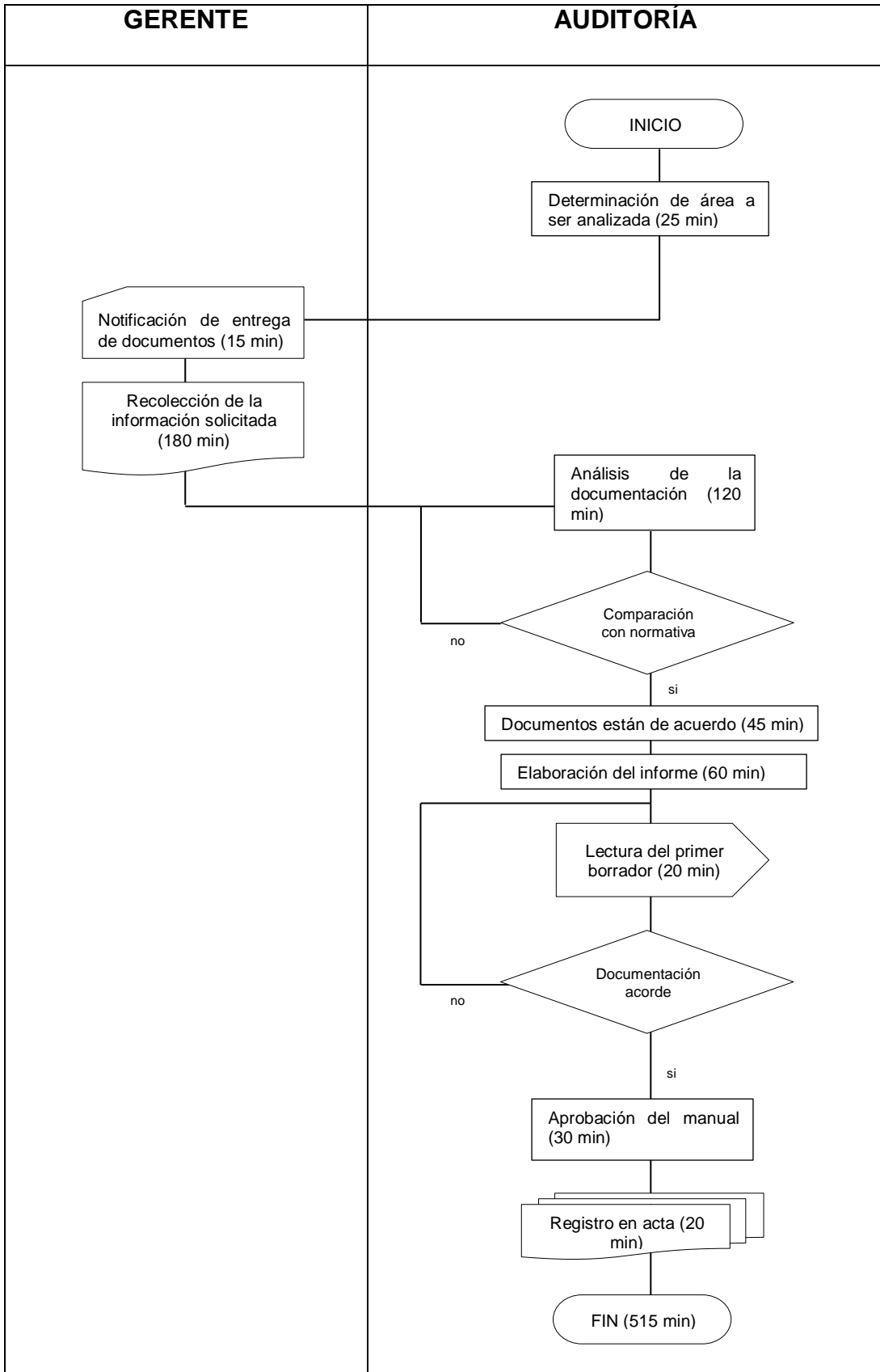
Tabla 42. Planes anuales de auditoría

N	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO ESTIMADO
1	Determinación de área a ser analizada y que necesita ser comprobada para determinar su funcionamiento	Auditoría	25 minutos
2	Solicitud a gerencia para que notifique la entrega de documentación necesaria para ser auditada	Auditoría	15 minutos
3	Recolección de la información solicitada y entrega de estos documentos	Gerencia	180 minutos
4	Análisis de la documentación recibida de parte de gerencia	Auditoría	120 minutos
5	Comparación si los documentos están de acuerdo a la normativa vigente	Auditoría	45 minutos
6	Elaboración del informe sobre el componente auditado	Auditoría	60 minutos
7	Lectura del informe para el conocimiento del Consejo de Vigilancia y lograr su aprobación	Auditoría	20 minutos
8	Aprobación del informe de la auditoría realizado	Auditoría	30 minutos
9	Socialización del informe entre los involucrados	Auditoría	20 minutos
TOTAL			515 minutos

Fuente: Funcionamiento Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Zamora Chinchipe Ltda.

Elaborado por: Hermita Minga

Tabla 43. Diagrama de flujo de Proceso recuperación de cartera



PROPUESTA DE VALORACIÓN DE PUESTOS

Introducción

El personal que labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Zamora Chinchipe ha sido seleccionado de acuerdo a diferentes modelos, así también su puesto laboral lo desempeña de acuerdo a como se le asigna de parte del gerente, el que en muchos de los casos considera que no se encuentra remunerado de acuerdo al perfil profesional que presenta.

De lo analizado a través de la entrevista al gerente la valoración al personal no se ha realizado de forma reciente, esto ocasiona cierto malestar en los funcionarios quienes consideran que su cargo debe ser remunerado de una manera más adecuada en conformidad con las actividades que realizan.

Alcance

El alcance de la presente propuesta es a nivel de los diferentes puestos laborales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Zamora Chinchipe Ltda., los que serán valorados determinando si cada funcionario se encuentra remunerado de acuerdo a su desempeño.

Objetivos


Definir los diferentes `puestos laborales existentes en la Cooperativa de Ahorro y Crédito educadores de Zamora Chinchipe.

Elaborar el manual de funciones para cada uno de los puestos laborales determinados.

Realizar la valoración de puestos de acuerdo a los factores determinados y pertinentes.

Efectuar la nueva reestructuración salarial de aquellos cargos que no se encuentran remunerados de forma correcta.

Tabla 44. Manual de funciones Gerente

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE ZAMORA CHINCHIPE LTDA. MANUAL DE FUNCIONES		
ASUNTO	Descripción de cargos	Pág.: 001
CÓDIGO	001	Vigencia desde:
APROBADO POR	Directorio	Hasta:
<p>Denominación del cargo: Gerente</p> <p>Departamento: Gerencia General</p> <p>Propósito del cargo Planificar, programar, organizar, ejecutar, dirigir y controlar las actividades que se realizan en la Cooperativa.</p>		
<p>Funciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la Cooperativa; • Cumplir y hacer cumplir la ley, reglamento y demás normativa aplicable, incluidas las resoluciones emitidas por el directorio • Suscribir las alianzas estratégicas aprobadas por el directorio • Administrar la Cooperativa, velar por su eficiencia empresarial e informar al directorio trimestralmente o cuando sea solicitado por este, sobre los resultados de la gestión, de aplicación de las políticas y de los resultados de los planes, proyectos y presupuestos, en ejecución o ya ejecutados; • Presentar al Directorio las memorias anuales de la Cooperativa y los estados financieros; • Preparar para conocimiento y aprobación del Directorio el Plan General de Negocios, Expansión e inversión y el Presupuesto General de la Cooperativa; • Nombrar, contratar y sustituir al talento humano, respetando la normativa aplicable; • Adoptar e implementar las decisiones comerciales que permitan un mejor manejo de los recursos económicos, para la cual podrá establecer condiciones financieras específicas y estratégicas de negocios competitivas; • Ejercer la jurisdicción coactiva en forma directa o a través de su delegado; • Actuar como secretario del Directorio; y, • Las demás que le asigne la Ley, su Reglamento General y las normas internas de la Cooperativa. • Informar trimestralmente al Directorio de la gestión de la Cooperativa en función de los indicadores de gestión aprobados al inicio de cada año fiscal; 		

- Supervisar y evaluar los planes de inversiones y convenios de fortalecimiento institucional que suscriba la Cooperativa con entidades públicas y privadas en el marco de programas de financiamiento;
- Presentar al Directorio la proforma de presupuesto anual de la Cooperativa, solicitar las reformas y transferencias más trascendentales;
- Formular los proyectos de reglamentos internos y generales de la Cooperativa y someterla a consideración y aprobación del Directorio;
- Aprobar el pago de horas extras y suplementarias de trabajo de los empleados de la Cooperativa, en los casos que estas horas extras se originen por situaciones de emergencia o establecidas con la finalidad de brindar un mejor servicio.
- Suscribir el respectivo convenio de gerencia por resultados.

Características del cargo

- Supervisar, coordinar y controlar las actividades del personal bajo su mando, así como de la Cooperativa en general.
- Actuar con independencia profesional usando su criterio para la solución de los problemas inherentes al cargo.


Requisitos mínimos

- Educación: Título de Ingeniero Comercial, Mgs. en administración
- Experiencia: Cuatro años en funciones similares.

Fuente: Funcionamiento Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Zamora Chinchipe Ltda.

Elaborado por: Hermita Minga

Tabla 45. Manual de funciones Oficial de cumplimiento

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE ZAMORA CHINCHIPE LTDA. MANUAL DE FUNCIONES		
ASUNTO	Descripción de cargos	Pág.: 002
CÓDIGO	002	Vigencia desde:
APROBADO POR	Directorio	Hasta:
Denominación del cargo:	Oficial de Cumplimiento	
Departamento:	Administrativo	
Propósito del cargo	Verificar la existencia, suficiencia y eficacia de los mecanismos diseñados para prevenir que se cumpla la normativa vigente	
Responsabilidades		
<ul style="list-style-type: none"> • Prepara y revisa instrucciones operacionales relativas a cumplimiento con las leyes y reglamentos aplicables. • Establece sistemas de evaluación y monitoreo para reportar transacciones sospechosas. • Recibe, registra y atiende con prontitud todo lo referido a situaciones sospechosas que notifique el personal de la institución, entidad, empresa u organización. • Mantiene un sistema de archivo y custodia general de todo lo relacionado que demuestre cumplimiento por parte de la institución. • Revisa periódicamente las transferencias de fondos para asegurar que se esté obteniendo toda la información necesaria y que se estén radicando los informes requeridos. • Evalúa los contratos y formularios utilizados para la apertura de cuentas y préstamos para asegurarse que cumplan con todas las disposiciones, contenido con las leyes y reglamentos aplicables. • Asesora al personal y aclara dudas relativas a cumplimiento. • Revisa todos los anuncios y propagandas a ser distribuidos por la institución para asegurarse que cumplen con las distintas leyes y reglamentos aplicables. • Verifica que toda cuenta que se establece al momento de la apertura de cuentas, solicitud y desembolsos de préstamos cumplan con las distintas leyes y reglamentos aplicables. • Presenta periódicamente a la administración un informe de cumplimiento a la Junta de Directores o por conducto del Gerente. 		

- Verifica que el personal esté capacitado para llevar a cabo sus funciones conforme a las disposiciones contenidas en las leyes y reglamentos aplicables a sus funciones antes, durante y posteriormente, de ser necesario.
- Atiende querellas por aparentes actos de discrimen y/o violaciones a las leyes y reglamentaciones aplicables.
- Notifica a la administración los informes de situación sospechosas emitidas y las posibles violaciones de ley, reglamentos o deficiencias detectadas y el plan de acción definido para enmendar tal situación.

Características del cargo

- Conocimientos de leyes aplicables a instituciones financieras.
- Conocimiento general de las operaciones, productos y servicios que provee la cooperativa
- Conocimiento básico en sistemas computarizados de información.


Requisitos mínimos

- Educación: Título universitario en contabilidad
- Experiencia: Tres años de experiencia en funciones
- Adicional: Cursos de capacitación actualizados.

Fuente: Funcionamiento Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Zamora Chinchipe Ltda.

Elaborado por: Hermita Minga

Tabla 46. Manual de funciones Administrador de riesgos

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE ZAMORA CHINCHIPE LTDA. MANUAL DE FUNCIONES		
ASUNTO	Descripción de cargos	Pág.: 003
CÓDIGO	003	Vigencia desde:
APROBADO POR	Directorio	Hasta:
Denominación del cargo:	Administrador de riesgos	
Departamento:	Administrativo	
Propósito del cargo	Dirigir las actividades referentes a la Gestión Integral de Riesgos a los que se encuentra expuesta la Cooperativa de acuerdo a los lineamientos y políticas que se establezcan de conformidad con la normatividad vigente.	
Responsabilidades		
<ul style="list-style-type: none"> • Planear, organizar, dirigir y controlar la ejecución del Plan Anual de Riesgos y el presupuesto de la Gerencia de Riesgos, con el fin de cumplir con los objetivos, funciones y metas asignados. • Formular, ejecutar y controlar el Plan Anual de Riesgos. • Proponer, supervisar y evaluar las políticas, procedimientos y metodologías apropiadas para la Gestión Integral de Riesgos de la Cooperativa, incluyendo los roles y responsabilidades; • Informar periódicamente al Directorio, Comité de Riesgos, Gerencia General y a las demás áreas de decisión correspondientes, sobre los riesgos, grado de exposición al riesgo aceptado y la gestión de los mismos. • Dirigir las acciones de evaluación de riesgos a los que la cooperativa está expuesta, así como del apoyo y asistencia a las unidades orgánicas en la realización de una adecuada Gestión Integral de Riesgos. • Dirigir la integración entre la gestión de riesgos, los planes de negocio y las actividades de gestión empresarial. • Establecer un lenguaje común de gestión de riesgos basado en las definiciones de los entes reguladores y de los demás reglamentos aplicables. 		
Características del cargo		
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de leyes aplicables a instituciones financieras. • Conocimiento general de las operaciones, productos y servicios que provee la cooperativa 		

- Conocimiento básico en sistemas computarizados de información.


Requisitos mínimos

- Educación: Título universitario en contabilidad
- Experiencia: Tres años de experiencia en funciones
- Adicional: Cursos de capacitación actualizados.

Fuente: Funcionamiento Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Zamora Chinchipe Ltda.

Elaborado por: Hermita Minga

Tabla 47. Manual de funciones Secretaria General

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE ZAMORA CHINCHIPE LTDA. MANUAL DE FUNCIONES		
ASUNTO	Descripción de cargos	Pág.: 004
CÓDIGO	004	Vigencia desde:
APROBADO POR	Directorio	Hasta:
Denominación del cargo:	Secretaría General	
Departamento:	Secretaría	
Propósito del cargo	Colaborar, recibir, atender y ser nexo entre el usuario y los funcionarios de la cooperativa	
Responsabilidades		
<ul style="list-style-type: none"> • Organizar, coordinar y controlar la buena marcha de la función de la Secretaría General y el equipo a su cargo. • Diseñar las actividades a cumplir la Secretaría General en coordinación con el equipo que la componen, dentro del Plan Operativo Anual, y evaluar su ejecución. • Organizar, supervisar y ejecutar las labores de administración de la documentación y archivo. • Presentar informes periódicos de actividades, y lo que solicitare el Gerente. • Dar fe de los actos administrativos de la Cooperativa. • Conocer y aplicar las leyes, reglamentos, instructivos y manuales de procedimientos, relacionados con la gestión de Secretaría General. • Participar en el proceso de planificación, control y la elaboración de las normas correspondientes a su equipo de trabajo. • Elaborar los borradores de las actas de las sesiones de Directorios. • Formar un archivo encuadernado, sellado y numerado de las actas del Directorio de la Cooperativa; y, conferir copia de los documentos a sus integrantes, conforme lo determina la Ley. • Custodiar el archivo general y mantener actualizadas los registros de control de comunicaciones. • Realizar anualmente, la depuración del archivo activo como paso previo del traslado de documentos al archivo general. • Informar a los interesados sobre el estado de sus trámites. 		

- Colaborar en la atención de los trámites de competencia del Gerente
- Preparar la correspondencia y demás comunicaciones dispuestas y a ser suscritas por el Gerente.
- Direccionar la correspondencia, tanto interna como externa.
- Coordinar el mantenimiento de archivos.
- Coordinar con las funciones pertinentes, para el cumplimiento de las disposiciones del Gerente y del Directorio.
- Convocar y supervisar que la elaboración de convocatorias, a los miembros del Directorio para sesiones, sean oportunas y proporcionen a los participantes la información concreta y suficiente sobre el temario a tratarse.
- Conferir copias, certificaciones a solicitud de público de acuerdo con los reglamentos internos y autenticar documentos, previamente autorizados por el Gerente.
- Controlar y custodiar el archivo activos y pasivo de los documentos originales tanto del directorio, como de las diferentes funciones de la Cooperativa,
- Proponer al Secretario General la adopción de técnicas modernas de archivo, para mejorar la eficiencia en el mantenimiento, conservación y manipulación de documentos.
- Realizar las actividades asignadas por su inmediato superior y aquellas dispuestas por el Gerente.

Características de la Secretaria


- Responsabilidad de quien lo ejerza, efectuando sus actividades a cabalidad.
- Puntualidad en asistencia al trabajo y entrega de tareas.
- Correctas relaciones humanas que vinculen a la comunidad con la Cooperativa.
- Eficacia y eficiencia en el trabajo que desempeña

Requisitos mínimos

- Educación: Título universitario en secretariado ejecutivo
- Experiencia: Un año de funciones
- Adicional: Cursos actualizados con carrera afín.

Fuente: Funcionamiento Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Zamora Chinchipe Ltda.
Elaborado por: Hermita Minga

Tabla 48. Manual de funciones Jefe de Crédito

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE ZAMORA CHINCHIPE LTDA. MANUAL DE FUNCIONES		
ASUNTO	Descripción de cargos	Pág.: 005
CÓDIGO	005	Vigencia desde:
APROBADO POR	Directorio	Hasta:
Denominación del cargo:	Jefe Crédito - Finanzas	
Departamento:	Dirección Financiera	
Propósito del cargo	Procurar la optimización y adecuada administración de los recursos económicos disponibles, mediante la aplicación de políticas, sistemas, métodos y normas en materia financiera, presupuestaria, contable y de control en la Cooperativa.	
Responsabilidades		
<ul style="list-style-type: none"> • Estudiar, analizar y coordinar con las otras Direcciones de la Cooperativa en la formulación y ejecución de los planes, programas operativos y de inversiones a corto, mediano y largo plazo de acuerdo con las políticas establecidas. • Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar la gestión económica-financiera de la Cooperativa. • Aplicar las políticas, normas y procedimientos establecidos para el Área Financiera. • Preparar en coordinación con las diferentes áreas, la proforma presupuestaria anual y sus reformas; y, ejecutar el control, liquidación y evaluación presupuestaria. • Planear y programar los recursos financieros necesarios para el cumplimiento de los planes operativos y de inversión. • Determinar las condiciones de contratación de financiamientos que más se ajusten a las necesidades de la Cooperativa. • Obtener y administrar los créditos contratados. • Velar por la correcta, eficiente, económica y oportuna administración de los recursos materiales y financieros. • Responder por la custodia de efectivo, valores, papeles fiduciarios y demás documentos. 		

- Establecer, con las demás direcciones el Plan Anual de Adquisiciones y responsabilizarse de proveer a la Cooperativa de los materiales y artículos necesarios que demande el desarrollo de las actividades productivas de mantenimiento, servicios y expansión a través de una adecuada programación de las necesidades que se derivan de dichos planes mediante la aplicación de técnicas que permitan la selección de la mejor posibilidad de compra en los mercados nacionales y extranjeros.
- Llevar, coordinar y supervisar el desarrollo contable de todas las operaciones financieras que efectúa la Empresa de acuerdo a los principios generalmente aceptados y de conformidad con el Sistema Uniforme de Cuentas; así como, la formulación, determinación y análisis de los rendimientos y disponibilidades.
- Intervenir en el desarrollo de: manuales, instructivos y de sistemas administrativos de información y de control interno; y controlar su aplicación y cumplimiento
- Estudiar y analizar la conveniencia de la contratación de las pólizas de seguros de personal, bienes e instalaciones de la Empresa y controlar su cumplimiento.
- Asesora a la Gerencia y Unidades Administrativas sobre aspectos económicos-financieros.
- Informar al Gerente del cumplimiento de sus funciones.
- Las demás que le asigne el Gerente, en el ámbito de su competencia.

Características del cargo


- El puesto requiere de gran responsabilidad y conocimiento de normas y procedimientos financieros que llevará la empresa.
- Responder por equipos a su cargo.
- Responde por el trabajo de su competencia.

Requisitos mínimos

- Educación: Título universitario de contador público autorizado
- Experiencia: Tres años de experiencia en funciones
- Adicional: Cursos de capacitación actualizados.

Fuente: Funcionamiento Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Zamora Chinchipe Ltda.
Elaborado por: Hermita Minga


Tabla 49. Manual de funciones Contador general

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE ZAMORA CHINCHIPE LTDA. MANUAL DE FUNCIONES		
ASUNTO	Descripción de cargos	Pág.: 006
CÓDIGO	006	Vigencia desde:
APROBADO POR	Directorio	Hasta:
<p>Denominación del cargo: Contador General</p> <p>Departamento: Contabilidad</p> <p>Propósito del cargo Diseñar, implementar y mantener el sistema integrado de contabilidad de la Cooperativa.</p>		
<p>Responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar estados financieros en fechas requeridas con información oportuna y verídica. • Verificar y depurar cuentas contables. • Controlar el correcto registro de los auxiliares de contabilidad. • Examinar el valor de los inventarios de mercadería y efectuar ajustes respectivos. • Revisar órdenes de cheque de oficina, corroborando los cálculos presentados. • Participar en las sesiones del comité de gastos de la Cooperativa. • Coordinar la elaboración del presupuesto general y dar seguimiento al mismo. • Asignar y supervisar las tareas y actividades del personal de contabilidad. • Verificar que cada uno de sus colaboradores desarrolle en forma correcta las funciones que demanda su puesto de trabajo, capacitándolos constantemente en destrezas técnicas, actitudes y conocimientos. • Participar en reuniones de Gerencia Financiera, para el análisis de información. <p>Características del cargo</p> <ul style="list-style-type: none"> • El puesto requiere de gran responsabilidad y conocimiento de normas y procedimientos contables que llevará la empresa. • Responder por equipos a su cargo. • Responde por el trabajo de su competencia. <p>Requisitos mínimos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Educación: Título universitario de contador público autorizado • Experiencia: Tres años de experiencia en funciones • Adicional: Cursos de capacitación actualizados. 		

Fuente: Funcionamiento Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Zamora Chinchipe Ltda.

Elaborado por: Hermita Minga

Tabla 50. Manual de funciones Oficial de crédito

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE ZAMORA CHINCHIPE LTDA. MANUAL DE FUNCIONES		
ASUNTO	Descripción de cargos	Pág.: 007
CÓDIGO	007	Vigencia desde:
APROBADO POR	Directorio	Hasta:
<p>Denominación del cargo: Oficial de Crédito</p> <p>Departamento: Crédito</p> <p>Propósito del cargo Manejar y administrar los crédito que entregan a los socios</p>		
<p>Funciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificar, organizar, coordinar y controlar la buena marcha de la Dirección del Departamento de crédito; • Elaborar el Plan Anual de Actividades; y, controlar y evaluar su ejecución; • Supervisar los diferentes crédito solicitados por los socios; • Evaluar las solicitudes existentes • Promover mejoras en las actividades de la Cooperativa a través de las recomendaciones pertinentes. • Conocer el marco legal e institucional, normas y procedimientos en que ha de basar la concesión de créditos • Mantener archivos codificados de leyes, reglamentos, resoluciones y disposiciones del Directorio y Gerente, que regulan las actividades crediticias; • Colaborar en el proceso de planificación a mediano y largo plazos, así como en el de control de gestión, y en la elaboración de las normas conjuntamente con las otras funciones de la Cooperativa; • Examinar y evaluar el cumplimiento de la planificación y pago de los créditos entregados a los socios; • Revisar y evaluar la eficiencia, efectividad y economía con que se han utilizado los recursos humanos, materiales y financieros, con oportunidad de verificar las transacciones, registros, informes y estados financieros; • Revisar y evaluar los resultados de las operaciones programadas a fin de determinar si se han alcanzado las metas propuestas; • Formular y proponer al Directorio las estrategias y acciones a seguir por la Cooperativa, en aspectos relacionados con el manejo financiero; • Informar al Directorio y a la Gerencia sobre los resultados de la auditorías y/o 		

exámenes especiales, así como del cumplimiento de las disposiciones legales y administrativas;

Características del cargo

- Supervisar, coordinar y controlar las actividades del personal bajo su mando, del área de crédito.
- Actuar con independencia profesional usando su criterio para la solución de los problemas inherentes al cargo.


Requisitos mínimos

- Educación: Título de Tercer Nivel en Contabilidad o Administración
- Experiencia: Cuatro años en funciones similares.

Fuente: Funcionamiento Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Zamora Chinchipe Ltda.

Elaborado por: Hermita Minga

Tabla 51. Manual de funciones Jefe de talento humano

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE ZAMORA CHINCHIPE LTDA. MANUAL DE FUNCIONES		
ASUNTO	Descripción de cargos	Pág.: 008
CÓDIGO	008	Vigencia desde:
APROBADO POR	Directorio	Hasta:
<p>Denominación del cargo: Jefe de Talento humano</p> <p>Departamento: Dirección administrativa y de recursos humanos</p> <p>Propósito del cargo Elaborar el plan anual de actividades del Departamento de Desarrollo Humanos, en coordinación con el equipo a su cargo; y, controlar y evaluar su ejecución para proceder a la toma de decisiones oportunas;</p>		
<p>Funciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programar, organizar, coordinar y controlar la buena marcha del Departamento. • Presentar informes periódicos de actividades y los que solicitare el Gerente; • Cumplir con las demás actividades que le encomendare el Director Administrativo y con aquellas establecidas por el Gerente. • Planificar, coordinar, dirigir y controlar las funciones del Departamento, optimizando la utilización periódica de los recursos. • Controlar que se cumplan las políticas establecidas para la contratación del personal de acuerdo a la legislación vigente. • Coordinar la organización de los concursos de oposición y méritos para ingreso a la Institución de los casos que aplique de acuerdo a la legislación vigente. • Entrevistar al personal por ingreso, ajuste, revisión periódica y salida. • Proporcionar orientación y consejo al personal de la Institución. • Responsable final por la contratación, ajuste de remuneraciones, traslados y salida del personal de la Institución. • Coordinar los controles de personal, incluyendo la integridad de los expedientes, los índices de rotación, seguridad, movilidad y demás aplicables. • Realizar auditoria periódicas de personal. • Coordinar y controlar el proceso y pago de las nóminas del personal y aportaciones al IESS de acuerdo al régimen laboral y legislación vigente. • Controlar la puntualidad, el ausentismo y las faltas del personal. • Coordinar el control y aplicación de las políticas de la institución en general. 		

- Planificar y coordinar programas de capacitación anualmente para el personal de la Cooperativa.
- Elaborar Informe mensual de actividades.
- Controlar que se efectúen las evaluaciones periódicas para el personal de la Instrucción que dictamine la legislación vigente.
- Controlar las estadísticas sobre riesgos ocupacionales que mantenga la Institución.
- Planificar y Organizar Sistemas de mejoramiento que contribuyan a crear un clima laboral y de salud óptimo para los colaboradores de la Institución.

Características del cargo


- Supervisar, coordinar y controlar las actividades del personal bajo su mando, del área administrativa y de recursos humanos.
- Actuar con independencia profesional usando su criterio para la solución de los problemas inherentes al cargo.

Requisitos mínimos

- Educación: Título de Tercer Nivel en Ingeniería Comercial
- Experiencia: Cuatro años en funciones similares.


Fuente: Funcionamiento Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Zamora Chinchipe Ltda.
Elaborado por: Hermita Minga

Tabla 52. Manual de funciones Jefe de operaciones

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE ZAMORA CHINCHIPE LTDA. MANUAL DE FUNCIONES		
ASUNTO	Descripción de cargos	Pág.: 009
CÓDIGO	009	Vigencia desde:
APROBADO POR	Directorio	Hasta:
Denominación del cargo:	Jefe de Operaciones	
Departamento:	Operaciones	
Propósito del cargo	Administrar y controlar las distintas operaciones que se llevan a cabo de parte de ventanillas y atención a los socios de la Cooperativa	
Responsabilidades		
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar e impartir instrucciones de carácter operativo para brindar un adecuado servicio, en ventanilla y en los diferentes canales de atención de la Cooperativa, en el ámbito de su competencia. • Administrar y supervisar el servicio de abastecimiento de efectivo en ventanilla y Cajeros Automáticos. • Evaluar, en coordinación con las unidades orgánicas a su cargo, la eficiencia y competitividad de las actividades que se efectúan al interior de su Departamento. • Normar aspectos operativos para la gestión de numerario en ventanilla, a fin que se cumpla con lo establecido por el Ente Emisor. • Instruir a las Empresas Transportadoras de Valores, en el ámbito de su competencia, sobre los lineamientos para los servicios de procesamiento de numerario (recuento, depuración, verificación y otros) que se requieran. • Coordinar y ejecutar con las áreas pertinentes de la Cooperativa, las actividades de capacitación relativas al adecuado conocimiento del numerario, características de seguridad, nuevas emisiones, entre otros. 		
Características del cargo		
<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad en el manejo de los recursos financieros que se les confía. • Controlar el personal que se desempeña en ventanilla. 		
Requisitos mínimos		
<ul style="list-style-type: none"> • Educación: Título universitario en contabilidad o en Banca y Finanzas • Experiencia: Tres años de experiencia en funciones • Adicional: Cursos de capacitación actualizados. 		

Fuente: Funcionamiento Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Zamora Chinchipe Ltda.
Elaborado por: Hermita Minga

Tabla 53. Manual de funciones Cajero

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE ZAMORA CHINCHIPE LTDA. MANUAL DE FUNCIONES		
ASUNTO	Descripción de cargos	Pág.: 010
CÓDIGO	010	Vigencia desde:
APROBADO POR	Directorio	Hasta:
<p>Denominación del cargo: Cajero</p> <p>Departamento: Operaciones</p> <p>Propósito del cargo Realizar la recepción de los depósitos de los socios de la Cooperativa</p>		
<p>Responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recibe y entrega cheques, dinero en efectivo, depósitos bancarios, planillas de control (planilla de ingreso por caja) y otros documentos de valor. • Paga sueldos, salarios, jornadas y otros conceptos. • Lleva control de cheques a pagar, recibos de pago y otros. • Registra directamente los movimientos de entrada y salida de dinero. • Realiza depósitos bancarios. • Elabora periódicamente relación de ingresos y egresos por caja. • Realiza arqueos de caja. • Suministra a su superior los recaudos diarios del movimiento de caja. • Chequea que los montos de los recibos de ingreso por caja y depósitos bancarios coincidan. • Realiza conteos diarios de depósitos bancarios, dinero en efectivo, total de pestañas, etc. • Atiende a las personas que solicitan información. • Lleva el registro y control de los movimientos de caja. • Transcribe y accesa información operando un microcomputador. • Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización. • Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía. • Elabora informes periódicos de las actividades realizadas. • Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada. 		
<p>Características del cargo</p> <ul style="list-style-type: none"> • El puesto requiere de gran responsabilidad y conocimiento de normas y 		

procedimientos contables que llevará la empresa.

- Responder por equipos a su cargo.
- Responde por el recurso económico a su cargo.


Requisitos mínimos

- Educación: Tener estudios superiores y experiencia en el manejo de recursos económicos
- Experiencia: Tres años de experiencia en funciones
- Adicional: Cursos de capacitación actualizados.

Fuente: Funcionamiento Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Zamora Chinchipe Ltda.

Elaborado por: Hermita Minga

Tabla 54. Manual de funciones Auditor interno

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE ZAMORA CHINCHIPE LTDA. MANUAL DE FUNCIONES		
ASUNTO	Descripción de cargos	Pág.: 011
CÓDIGO	011	Vigencia desde:
APROBADO POR	Directorio	Hasta:
Denominación del cargo:	Auditor interno	
Departamento:	Auditoría	
Propósito del cargo	Emitir informes de auditoría conteniendo una opinión independiente sobre el grado de cumplimiento y eficacia de los sistemas de administración y de los instrumentos de control interno	
Responsabilidades		
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el plan estratégico y el plan operativo anual de la dirección de Auditoría Interna, así como su seguimiento, de acuerdo a lo establecido en la normativa vigente. • Evaluar la eficacia de los sistemas de administración y de los instrumentos de control interno incorporado a ellos, así como el grado de cumplimiento de las normas que regulan estos sistemas. • Determinar la confiabilidad de los registros y estados financieros de acuerdo a las disposiciones legales y normativa aplicable. • Evaluar la eficacia, eficiencia y economía de las operaciones, actividades, unidades organizaciones o programas respecto a indicadores apropiados para la Cooperativa. • Velar por el cumplimiento del ordenamiento jurídico y otras normas legales aplicables y obligaciones contractuales. • Determinar el grado de implantación de las recomendaciones emitidas en sus informes y de las firmas privadas de auditoría. • Evaluar el control interno de la Cooperativa para la salvaguarda y protección de los activos y patrimonio de la institución. • Evaluar la gestión de los recursos de tecnología de información y comunicación de la Cooperativa. 		
Características del cargo		
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión y control del trabajo desempeñado en la Cooperativa. 		

- Brindar la mejor atención a los clientes en cuanto al servicio prestado.
- Mejorar la eficiencia y eficacia administrativa de la Cooperativa

Requisitos mínimos

- Educación: Título universitario en contabilidad
- Experiencia: Tres años de experiencia en funciones
- Adicional: Cursos de capacitación actualizados.

Fuente: Funcionamiento Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Zamora Chinchipe Ltda.

Elaborado por: Hermita Minga

Valoración de puestos

El sistema de valoración de puestos se lo realizará tomando en cuenta el manual de funciones y el método del mejor puntaje a través del respectivo peso del cargo que ocupan.

Peso

A tratar sobre el peso del puesto se tomará a consideración el formulario de registro de perfil y se evaluará en los siguientes factores:

Tabla 55: Factores por área

ÁREA	FACTORES
Conocimiento	Educación
	Experiencia
	Iniciativa
Responsabilidad	Individual
	Grupal
Esfuerzo	Mental
	Físico
Seguridad	Riesgos
Remuneración	Adecuada

Fuente: Funcionamiento Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Zamora Chinchipe Ltda.

Elaborado por: Hermita Minga

Grados

Permiten determinar la calificación correspondiente para cada uno de los perfiles a evaluarse.

Tabla 56: Grados

Conocimiento		GRADOS
	Educación.- Nivel de educación de los profesionales	1^{er} Grado: Concluido nivel básico 2^{do} Grado: Concluido nivel medio 3^{er} Grado: Concluida tecnología 4^{to} Grado: Título universitario 5^{to} Grado: Titulación de maestría
	Experiencia.- Tiempo que lleva trabajando en actividades afines	1^{er} Grado: De 0 a 1 año 2^{do} Grado: De 1 y 2 años 3^{er} Grado: De 2 y 3 años 4^{to} Grado: De 3 y 4 años 5^{to} Grado: Superior a 4 años
	Iniciativa.- Capacidad para desarrollar actividades por cuenta propia.	1^{er} Grado: Resuelve problemas del cargo 2^{do} Grado: Resuelve problemas del área 3^{er} Grado: Resuelve problemas institucionales
Responsabilidad		
	Individual.- Actitud para efectuar su trabajo de forma personal	1^{er} Grado: Resuelve problemas a nivel de puesto laboral 2^{do} Grado: Resuelve problemas a nivel de área 3^{er} Grado: Resuelve problemas a nivel de empresa
	Grupal.- Actitud para trabajar en grupo con los otros funcionarios	1^{er} Grado: Gusta trabajar con personal de su mismo trabajo 2^{do} Grado: Gusta trabajar con personas sólo del área 3^{er} Grado: Gusta trabajar con cualquier persona de la empresa
Esfuerzo		
	Mental.- Capacidad para solucionar problemas a través del intelecto	1^{er} Grado: Actúa con lentitud 2^{do} Grado: Actúa de forma normal 3^{er} Grado: Actúa con agilidad
	Físico.- capacidad para solucionar problemas con esfuerzo físico	1^{er} Grado: Poco esfuerzo físico 2^{do} Grado: Esfuerzo físico mediano 3^{er} Grado: Necesita de esfuerzo físico
Seguridad		
	Riesgos.- Posibilidad de ocurrencia de algún percance en caso de desempeñar su trabajo	1^{er} Grado: No tiene riesgo 2^{do} Grado: Riesgo medio 3^{er} Grado: Alto riesgo
Remuneración		
	Adecuada. La remuneración que perciben se encuentra dentro de los parámetros normales	1^{er} Grado: Entre 494 a 1500 2^{do} Grado: Más de 1501

Fuente: Funcionamiento Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Zamora Chinchipe Ltda.
Elaborado por: Hermita Minga

Ponderación

Es el valor que se le asignará a cada uno de los indicadores por las actividades que desempeñan:

Tabla 57: Ponderación

FACTORES	INDICADORES	PONDERACIÓN
Conocimiento (40%)	Educación	25%
	Experiencia	5%
	Iniciativa	10%
Responsabilidad (20%)	Individual	10%
	Grupal	10%
Esfuerzo (20%)	Mental	10%
	Físico	10%
Seguridad (10%)	Riesgos	10%
Remuneración (10%)	Adecuada	10%

Fuente: Funcionamiento Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Zamora Chinchipe Ltda.
Elaborado por: Hermita Minga

Tabla 58: Evaluación gerente

FACTOR	PESO	1 ^{er} Grado	2 ^{do} Grado	3 ^{er} Grado	4 ^{to} Grado	5 ^{to} Grado
Educación	25%	25	50	75	100	125
Experiencia	5%	5	10	15	20	
Iniciativa	10%	10	20	30		
Individual	10%	10	20	30		
Grupal	10%	10	20	30		
Mental	10%	10	20	30		
Físico	10%	10				
Riesgos	10%	10				
Remuneración	10%	10				
TOTAL	100%	295				

Fuente: Funcionamiento Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Zamora Chinchipe Ltda.
Elaborado por: Hermita Minga

Tabla 59: Evaluación Oficial de Cumplimiento

FACTOR	PESO	1^{er} Grado	2^{do} Grado	3^{er} Grado	4^{to} Grado	5^{to} Grado
Educación	25%	25	50	75	100	
Experiencia	5%	5	10	15		
Iniciativa	10%	10	20	30		
Individual	10%	10	20			
Grupal	10%	10	20	30		
Mental	10%	10	20			
Físico	10%					
Riesgos	10%					
Remuneración	10%	10				
TOTAL	100%	225				

Fuente: Funcionamiento Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Zamora Chinchipe Ltda.
Elaborado por: Hermita Minga

Tabla 60: Evaluación Administrador de Riesgos

FACTOR	PESO	1^{er} Grado	2^{do} Grado	3^{er} Grado	4^{to} Grado	5^{to} Grado
Educación	25%	25	50	75	100	
Experiencia	5%	5	10	20		
Iniciativa	10%	10	20	30		
Individual	10%	10				
Grupal	10%	10	20	30		
Mental	10%	10	20	30		
Físico	10%	10				
Riesgos	10%	10				
Remuneración	10%	10				
TOTAL	100%	250				

Fuente: Funcionamiento Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Zamora Chinchipe Ltda.
Elaborado por: Hermita Minga

Tabla 61: Evaluación Secretaría General

FACTOR	PESO	1^{er} Grado	2^{do} Grado	3^{er} Grado	4^{to} Grado	5^{to} Grado
Educación	25%	25	50	75	100	
Experiencia	5%	5	10	15	20	
Iniciativa	10%	10	20			
Individual	10%	10	20			
Grupal	10%	10	20	30		
Mental	10%	10	20	30		
Físico	10%	10				
Riesgos	10%	10				
Remuneración	10%	10				
TOTAL	100%	250				

Fuente: Funcionamiento Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Zamora Chinchipe Ltda.
Elaborado por: Hermita Minga

Tabla 62: Evaluación Jefe Crédito - finanzas

FACTOR	PESO	1^{er} Grado	2^{do} Grado	3^{er} Grado	4^{to} Grado	5^{to} Grado
Educación	25%	25	50	75	100	
Experiencia	5%	5	10	15		
Iniciativa	10%	10	20	30		
Individual	10%	10	20			
Grupal	10%	10				
Mental	10%	10	20	30		
Físico	10%	10				
Riesgos	10%	10				
Remuneración	10%	10				
TOTAL	100%	235				

Fuente: Funcionamiento Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Zamora Chinchipe Ltda.
Elaborado por: Hermita Minga

Tabla 63: Evaluación Contador General

FACTOR	PESO	1^{er} Grado	2^{do} Grado	3^{er} Grado	4^{to} Grado	5^{to} Grado
Educación	25%	25	50	75	100	
Experiencia	5%	5	10	15	20	
Iniciativa	10%	10	20			
Individual	10%	10	20	30		
Grupal	10%	10	20	30		
Mental	10%	10	20	30		
Físico	10%	10				
Riesgos	10%	10				
Remuneración	10%	10				
TOTAL	100%	260				

Fuente: Funcionamiento Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Zamora Chinchipe Ltda.
Elaborado por: Hermita Minga

Tabla 64: Evaluación Oficial de Crédito

FACTOR	PESO	1^{er} Grado	2^{do} Grado	3^{er} Grado	4^{to} Grado	5^{to} Grado
Educación	25%	25	50	75	100	
Experiencia	5%	5	10	15	20	
Iniciativa	10%	10	20	30		
Individual	10%	10	20	30		
Grupal	10%	10	20	30		
Mental	10%	10	20	30		
Físico	10%	10				
Riesgos	10%	10				
Remuneración	10%	10				
TOTAL	100%	270				

Fuente: Funcionamiento Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Zamora Chinchipe Ltda.
Elaborado por: Hermita Minga

Tabla 65: Evaluación Jefe de Talento Humano

FACTOR	PESO	1^{er} Grado	2^{do} Grado	3^{er} Grado	4^{to} Grado	5^{to} Grado
Educación	25%	25	50	75	100	
Experiencia	5%	5	10	15	20	
Iniciativa	10%	10	20			
Individual	10%	10	20	30		
Grupal	10%	10	20	30		
Mental	10%	10	20			
Físico	10%	10				
Riesgos	10%	10				
Remuneración	10%	10				
TOTAL	100%	250				

Fuente: Funcionamiento Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Zamora Chinchipe Ltda.
Elaborado por: Hermita Minga

Tabla 66: Evaluación Jefe de Operaciones

FACTOR	PESO	1^{er} Grado	2^{do} Grado	3^{er} Grado	4^{to} Grado	5^{to} Grado
Educación	25%	25	50	75	100	
Experiencia	5%	5	10	15		
Iniciativa	10%	10	20	30		
Individual	10%	10	20			
Grupal	10%	10	20			
Mental	10%	10	20	30		
Físico	10%	10				
Riesgos	10%	10				
Remuneración	10%	10				
TOTAL	100%	245				

Fuente: Funcionamiento Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Zamora Chinchipe Ltda.
Elaborado por: Hermita Minga

Tabla 67: Evaluación Cajero

FACTOR	PESO	1^{er} Grado	2^{do} Grado	3^{er} Grado	4^{to} Grado	5^{to} Grado
Educación	25%	25	50	75		
Experiencia	5%	5	10	15		
Iniciativa	10%	10	20			
Individual	10%	10	20			
Grupal	10%	10				
Mental	10%	10				
Físico	10%	10				
Riesgos	10%	10				
Remuneración	10%	10				
TOTAL	100%	180				

Fuente: Funcionamiento Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Zamora Chinchipe Ltda.
Elaborado por: Hermita Minga

Tabla 68: Evaluación Auditor Interno

FACTOR	PESO	1^{er} Grado	2^{do} Grado	3^{er} Grado	4^{to} Grado	5^{to} Grado
Educación	25%	25	50	75	100	
Experiencia	5%	5	10	15		
Iniciativa	10%	10	20	30		
Individual	10%	10	20			
Grupal	10%	10				
Mental	10%	10	20	30		
Físico	10%	10				
Riesgos	10%	10				
Remuneración	10%	10				
TOTAL	100%	235				

Fuente: Funcionamiento Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Zamora Chinchipe Ltda.
Elaborado por: Hermita Minga

Tabla 69: Consolidado de evaluación de puestos

FACTOR	CARGO										
	GERENTE	OFICIAL DE CUMPLIMIENTO	ADMINISTRADOR DE RIESGOS	SECRETARIA GENERAL	JEFE DE CRÉDITO	CONTADOR GENERAL	OFICIAL DE CREDITO	TALENTO HUMANO	JEFE DE OPERACIONES	CAJERO	AUDITOR INTERNO
Educación	100	100	100	100	100	100	75	100	100	75	100
Experiencia	20	15	20	20	15	20	20	20	15	5	15
Iniciativa	30	30	30	20	30	20	30	20	30	20	30
Individual	30	20	10	20	20	30	30	30	20	30	20
Grupal	30	30	30	30	10	30	30	30	20	10	10
Mental	30	20	30	30	30	30	30	20	30	20	30
Físico	10	0	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Riesgos	10	0	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Remuneración	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
TOTAL	295	225	250	250	235	260	270	250	245	180	235

Fuente: valoración de puestos

Elaborado por: Hermita Minga

Valoración por puntos de acuerdo a cargos y puestos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Zamora Chinchipe.

Tabla 70: Valoración de puestos por puntos

CARGO	PUNTOS X	SUELDOS Y	X*Y	X2
Gerente	295	3200	944000	87025
Oficial de cumplimiento	225	750	168750	50625
Administrador de riesgos	250	1050	262500	62500
Secretaria general	250	650	162500	62500
Jefe de Crédito - Financiero	235	1000	235000	55225
Contador general	260	1000	260000	67600
Oficial de crédito	270	700	189000	72900
Talento humano	250	700	175000	62500
Jefe de operaciones	245	1300	318500	60025
Cajero	180	600	108000	32400
Auditor interno	235	1000	235000	55225
	2695	11950	3058250	668525

Fuente: valoración de puestos

Elaborado por: Hermita Minga

A partir de los resultados presentados en la tabla anterior se procede a efectuar el cálculo matemático.

Datos

$$\sum XY = 3058250$$

$$\sum X^2 = 668525$$

$$N = 10$$

$$C = \frac{\sum XY - \frac{\sum XY}{N}}{\sum X^2 - \frac{\sum X^2}{N}}$$

$$C = \frac{3058250 - \frac{3058250}{10}}{668525 - \frac{668525}{10}}$$

$$C = \frac{3058250 - 305825}{668525 - 66852,5}$$

$$C = \frac{2752425}{601672,5}$$

$$C = 4,574623$$

A partir de estos resultados se puede determinar el primer punto de la línea recta que determinará los puestos que se encuentran en inadecuado estado.

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

$$X_1 = \frac{2695}{10}$$

$$X_1 = 269,5$$

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

$$Y_1 = \frac{11950}{10}$$

$$Y_1 = 1195$$

Punto 1 = 269,5;.....1195

Para efectuar el cálculo de la ecuación de la línea recta se procede a determinar el valor más bajo dentro de los funcionarios de la cooperativa con lo cual se determina que el Cajero tiene 180 puntos.

$$X_2 = 180$$

$$X_1 = 269,5$$

$$Y_1 = 1195$$

$$C = 4,5746$$

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

$$Y_2 = 1195 - 4,57462324 (269,5 - 180)$$

$$Y_2 = 1195 - 4,57462324 (89,5)$$

$$Y_2 = 1195 - 409,4287$$

$$Y_2 = 785,5712$$

Punto 2 = 180;.....785,57122

	X	Y
Punto 1	269,5	1195
Punto 2	180	785,57122

Factor de valoración

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

$$\text{Factor de valoración} = \frac{11.950}{2.695}$$

$$\text{Factor de valoración} = 4,43413729$$

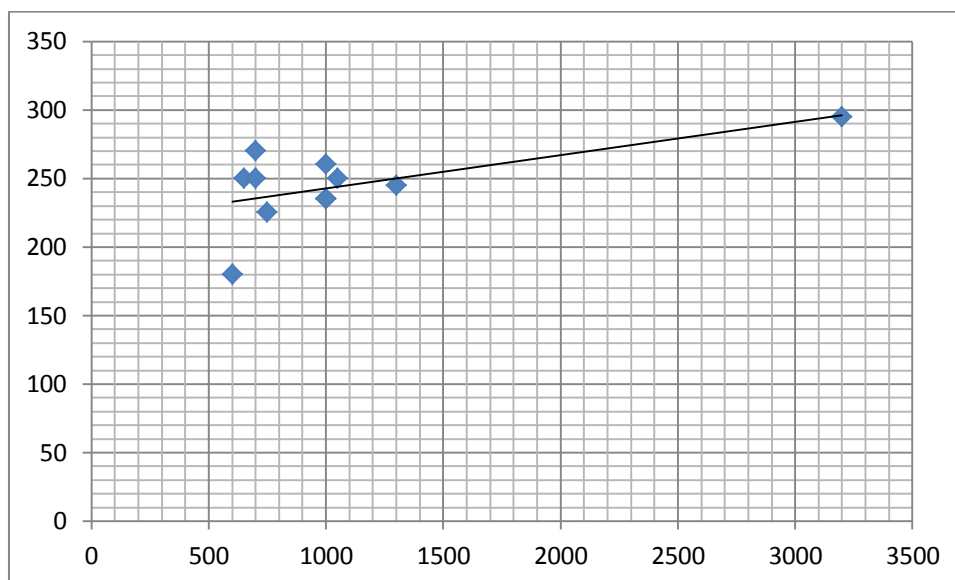


Gráfico 19: Valoración de puestos

Fuente: Funcionamiento Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Zamora Chinchipe Ltda.

Elaborado por: Hermita Minga

Ajuste salarial

Para efectuar el ajuste salarial se determina aquellos puestos laborales que se encuentran por debajo de la línea recta es decir con pendiente

negativa el que será multiplicado por el factor de valoración para obtener el nuevo reajuste salarial.

Tabla 71: Ajuste salarial

PUESTO	PUNTOS	FACTOR	SUELDO PROPUESTO
Oficial de cumplimiento	225	4,43413729	997,6808905
Jefe de Crédito - Financiero	235	4,43413729	1042,022263
Cajero	180	4,43413729	798,1447124
Auditor interno	235	4,43413729	1042,022263

Fuente: valoración de puestos

Elaborado por: Hermita Minga

De acuerdo a los resultados presentados se determina que necesita de un reajuste salarial el cajero con un nuevo sueldo de 798,14 dólares el Oficial de Cumplimiento quien debe percibir 997,68 dólares; el Auditor Interno quien debe recibir 1.042,02 dólares, y el Jefe de Crédito Financiero con 1.042,02 dólares.

h. CONCLUSIONES

1. Conforme al organigrama estructural de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Zamora Chinchipe Ltda., se determinan varios niveles: El órgano de gobierno conformado por la Asamblea General de Representantes; órgano Legislativo o de Dirección integrado por el Consejo de Administración; órgano Ejecutivo que lo conforma la Gerencia; órgano de Control que está integrado por el Consejo de Vigilancia y Auditoría Interna; y, los órganos consultivos y de línea integrados por Finanzas, Talento Humano, Contabilidad y Área de Crédito.

2. En lo que respecta a los procesos que se ejecutan en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Zamora Chinchipe Ltda., se han establecido los siguientes procesos: Apertura de cuenta; depósitos de ahorro; retiro de ahorro; depósitos a plazo fijo; créditos de hasta treinta mil (\$ 30.000,00) dólares; microcréditos; servicios sociales, tales como ayuda mortuoria y asistencia social. En cada uno de estos procesos se ejecutan distintas actividades que van en beneficio de los asociados y por consiguiente de la Cooperativa.

3. En cuanto se refiere a las competencias, están se las establece en base a las funciones y actividades que se desarrollan en cada uno

de los cargos y que están determinadas en el respectivo manual de funciones propuesto para el talento humano que conforma la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Zamora Chinchipe Ltda.

4. En lo referente a la valoración de los cargos, esta se la realiza a través del método de valoración por puntos, a través del cual se asigna mayor valor a las actividades que demandan más responsabilidad en el manejo administrativo, lo que impacta directamente en el buen clima laboral del talento humano que labora en la Cooperativa.
5. De la revisión de la documentación y los planes y metas propuestos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Zamora Chinchipe Ltda., se determina que existe la misión y visión funcionales hasta el año 2017.
6. Al momento de realizar la competencia se utilizó el instrumento formato de perfil de cargo (Anexo 3) el que facilitó determinar los diferentes perfiles de los profesionales que laboran en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Zamora Chinchipe Cia. Ltda.

i. RECOMENDACIONES

1. Al Gerente de la Cooperativa para que sea quien organice de mejor forma los órganos administrativos de acuerdo a como se establecen los actuales procesos y de esta forma mejorar el flujo de la información entre las distintas unidades administrativas de la Cooperativa.
2. Los procesos descritos en la presente investigación, conllevan una mayor cantidad de actividades complementarias; por ello se solicita la revisión a los diferentes Directores Departamentales para que se incorporen las actividades que no se han tomado en cuenta, y de esta forma lograr un mejor desempeño del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Zamora Chinchipe Ltda.
3. El Jefe de Talento Humano deberá analizar y recomendar la aprobación del Manual de Funciones, el mismo que formará parte del Reglamento Interno de Trabajo, con lo cual se normará y estandarizará las funciones y actividades que se desarrollan por parte del talento humano de la Cooperativa.

4. El sistema de valoración se lo debe aplicar por los menos una vez al año, a fin de determinar si el trabajo se está ejecutando en función de las metas y objetivos propuestos.

5. Los diferentes postulados que forman parte de la base filosófica de la empresa, deben ser expuestos en sitios visibles para que sean de aplicación de parte del personal que labora en la institución, lo que se revertirá en beneficio de los socios y un mejor desempeño de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Zamora Chinchipe Ltda.

6. Al momento de elaborar perfiles de cargo es aconsejable utilizar varios instrumentos como la ficha de perfil, o las libretas de apuntes que facilitaron recolectar información sobre el puesto laboral que se encuentran desempeñando.

j. BIBLIOGRAFÍA

Andrade. (2011). *Establecimiento de la mejor forma de organización empresarial*. Valencia: Cosmos.

Arboleda. (2009). *Análisis empresarial y cuadro de mando integral*. Buenos Aires: Estrada.

Armijos. (2012). *Formas de clasificación del talento humano*. Madrid: Omega.

Arráez. (2012). *Métodos de recolección de información*. Buenos Aires: La Plata.

Berrezueta. (2012). *Administración en las Organizaciones*. Chile: Marinesa.

Buitron. (2013). *Estudio de los métodos de valoración de puestos*. Madrid: Oceánica.

Cardona. (2010). *Las claves del talento: La influencia del Liderazgo en el desarrollo del capital humano*. México: Paidós.

Cooperativa Educadores de Zamora Chinchipe. (2014). Historia. *Memoria anual 2014*, 63.

Cruz. (2010). *Formas de organización y manejo de personal*. Barcelona: Alpha.

Fernández. (2011). *Importancia del análisis del talento humano en las empresas*. Madrid: Especial.

French. (2009). *Administración de personal. Desarrollo de Recursos Humanos*. México: Limusa.

- Galindo. (2008). *Nuevas formas de planificación del talento humano*. Madrid: Heliastha.
- Gallardo. (2011). *Definiciones de recursos humanos*. México: Grijalvo.
- Gutiérrez. (2011). *Análisis laboral empresarial*. México: Altar.
- Jiménez. (2011). *Análisis de los cargos laborales de acuerdo a niveles de organización*. México: Mc Graw Hill.
- Llanez. (2011). *Análisis del recurso humano empresarial*. México: Mc Graw Hill.
- López. (2011). *Tipos de personal dentro de una empresa*. México: Eliastha.
- Maldonado. (2011). *Métodos de valoración y clasificación laboral*. Quito: Moderna.
- Marín. (2011). *Determinación de niveles laborales en las empresas*. Bogotá: Andes.
- Menéndez. (2011). *El análisis de las empresas modernas*. Bogotá: Andes.
- Montaño. (2012). *Cómo realizar la valoración laboral*. Colombia: Pastos.
- Ochoa. (2011). *Organización empresarial y del talento humano*. México: Grijalvo.
- Paladines. (2010). *Estrategias para mejorar el rendimiento del talento humano*. México: Grijalvo.
- Paqui. (2010). *Proceso de evaluación de personal*. Guayaquil: Alfarero.
- Pardo. (2011). *Estructura funcional y operativa de las organizaciones*. Barcelona: Alcantara.

Peréz. (2012). *Administración de personal y recursos humanos*. México: McGraw-Hill.

Ramirez. (2008). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Perú: Los Andes.

Reascos. (2012). *Administración de Recursos Humanos*. Argentina: Gardenias.

Reyes. (2009). *Análisis del talen humano empresarial*. Cali: Hemisferio.

Robles. (2008). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.

Rodríguez. (2011). *Como elaborar y usar los manuales administrativo*. México: Thompson.

Ruiz. (2011). *Proceso de personal en la empresa*. Perú: La Andina.

Stephen. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.

Tello. (2013). *Organizaciones y su manejo estructural y funcional*. Bogotá: Andina.

Troyani. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Argentina: Andina.

Villalta. (2012). *Administración una Perspectiva Global*. Uruguay: Dinastia.

k. ANEXOS

Anexo 1. Ficha resumen de proyecto

Tema

“DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCESOS Y VALORACIÓN DE PUESTOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EDUCADORES DE ZAMORA CHINCHIPE” LTDA., DE LA CIUDAD DE ZAMORA, PARA EL AÑO 2016”

Problemática

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Zamora Chinchipe” Ltda., presta el servicio a los docentes de la provincia de Zamora Chinchipe desde el año de 1972, a la actualidad ha sufrido una gran variedad de cambios en procura de consolidar su trabajo y brindar una buena atención a los socios, es así que el personal que trabaja en esta institución es de 10 profesionales en distintas áreas, así también su cartera de socios ha ido creciendo y mejorando una mayor cantidad de actividades que deben ser cubiertas de forma eficaz y eficiente de parte del Talento Humano de esta institución.

Entre los objetivos establecidos en el Plan Operativo Anual (POA) del 2016 se encuentra la reducción del índice de cartera de crédito en mora a un dígito, el cual al 31 de diciembre de 2015 se ubica en el 17%, por lo que se busca que éste índice se encuentre en un valor inferior del 16% al 31 de diciembre del 2016. Al efectuarse el análisis con el Gerente de la Cooperativa se determina que los oficiales de crédito no han efectuado oportunamente las notificaciones correspondientes a varios socios que se encuentran en mora.

El talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Zamora Chinchipe” Ltda., efectúa sus labores de acuerdo a cómo lo dispone el jefe del departamento en el que trabaja o el jefe inmediato superior, pero no tiene establecido un adecuado manual de funciones en las que se detalle las actividades que debe desempeñar, por lo que en varios de los casos realiza actividades variadas, en ciertos casos dos personas efectúan trabajos similares, lo que ocasiona que no se llegue a cumplir con las metas establecidas.

Varios de los profesionales que laboran en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Zamora Chinchipe” Ltda., no se sienten motivados para cumplir con las metas establecidas de parte de la Gerencia General, debido a que consideran que no se les ha estimulado de forma eficiente o consideran que la remuneración que perciben no está de acuerdo al trabajo que ellos realizan, en tal razón consideran que el trabajo que ellos ejecutan no está de acuerdo al sueldo que perciben por lo que no desarrollan su trabajo de forma eficiente.

De los problemas determinados se plantea efectuar la investigación con tema: Diagnóstico y Propuesta de un Manual de Procesos y Valoración de puestos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Zamora Chinchipe” Ltda., de la ciudad de Zamora, para el año 2016., a través de la que se busca que el trabajo realizado sea eficaz y eficiente, así como también lograr cumplir con las metas establecidas en el Plan Operativo Anual.

Objetivos

Objetivo General

Proponer un manual de procesos y valoración de puestos a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Zamora Chinchipe” Ltda., del cantón Zamora, provincia de Zamora Chinchipe.

Objetivos Específicos

- Analizar la Estructura Organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Zamora Chinchipe" Ltda.
- Recabar información de las actividades que constituyen los procesos aplicados en cada puesto de trabajo y proponer la mejora.
- Recabar información de las competencias que se aplican en cada puesto de trabajo.
- Valorar los cargos a nivel de jefaturas
- Unificar los instrumentos básicos para definir la misión, responsabilidades, funciones, actividad internas y externas de cada puesto.
- Aplicar el instrumento para determinar las competencias de perfil de cada puesto.

Metodología

Métodos

En la presente investigación se utilizarán distintos métodos entre los que se destacan los siguientes:

Método Deductivo

Este método permitirá partir desde el tema central y descomponerlo en sus partes esenciales, método que será aplicado en el desarrollo del marco teórico describiendo todo lo que compone la valoración de puestos, así también en la presentación de resultados en la que se analiza los puestos de cada uno de los profesionales que laboran en la cooperativa.

Método Inductivo

A partir del método inductivo se va desde resultados específicos hasta hacer entender el tema central, de ahí que se lo utilizará en la elaboración de la discusión, conclusiones y recomendaciones en las que se busca hacer entender el tema.

Método Científico

El método científico permite la utilización de distintas técnicas que han sido comprobadas y que han dado óptimos resultados, por lo que se la utilizará tanto en la fundamentación teórica como en la elaboración de resultados en los que se aplicará técnicas comprobadas.

Técnicas

Existen varias técnicas a través de las que se puede efectuar la recolección de datos en procura de lograr resolver la problemática existente por la falta de un manual de procesos y valoración de puestos.

Observación Directa

La observación de puestos facilita que se recolecte información de manera primaria en la que se registra información que haya sido observada de cómo se desenvuelve dentro de su puesto de trabajo el talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores Zamora Chinchipe” Ltda., por medio de esta técnica la investigadora podrá contar con información por ella apreciada.

Entrevista

Por medio de la entrevista se recopilará información que se tenga de cómo se desarrolla el trabajo de parte del talento humano de la

Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores Zamora Chinchipe” Ltda. Esta información permite identificar cómo se lleva el sistema de procesos y valoración de puestos y sobre su sistema de calificación del desempeño.

Encuesta

La encuesta es aplicada a nivel del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Zamora Chinchipe” Ltda., y de los socios de la misma, para determinar cómo ven que se encuentra el desempeño del talento humano en su atención.

Población y muestra

Población

La población a ser investigada es el talento humano que labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Zamora Chinchipe” Ltda.

Población = 10 profesionales

Muestra

Al ser la población pequeña está será tomada en su totalidad como muestra.

Anexo 2. Modelo de Entrevista

ENTREVISTA GERENTE

Objetivo.- Reunir información sobre cómo se encuentra la administración de la Cooperativa en lo referente al manejo del talento humano y los procesos que se realizan.

Solicito de manera comedida contestas las preguntas presentadas, las que facilitarán identificar la forma en que se encuentra manejada la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Zamora Chinchipe Ltda.

Pregunta N° 1.- ¿En la cooperativa el proceso de elaborar manuales y disposiciones internas es el adecuado?

Pregunta N° 2.- ¿Al momento de realizar los créditos, el personal conoce a cabalidad el proceso que se debe desarrollar?

Pregunta N° 3.- ¿En lo que respecta a la apertura de cuentas, considera usted que el proceso que se realiza es eficiente?

Pregunta N° 4.- ¿Considera usted que en las actividades que se ejecutan en las inversiones a plazo fijo, el personal conoce las acciones a realizar?

Pregunta N° 5.- ¿El proceso de retiro de ahorros presenta problemas para su aplicación o ha tenido algún tipo de reclamo de parte de quienes lo realizan?

Pregunta N° 6.- ¿Considera usted que la selección de personal que se realiza es la más adecuada?

Pregunta N° 7.- ¿La revisión de políticas, procesos y procedimientos que se realiza en la actualidad es la más eficiente?

Pregunta N° 8.- ¿El proceso de recuperación de cartera es la más adecuada?

Pregunta N° 9.- ¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Zamora Chinchipe Ltda., realiza otros procesos enfocados al aspecto social, considera que se cumplen de forma eficiente?

Pregunta N° 10.- ¿Se realiza la valoración a los puestos que existen en la Cooperativa?

Pregunta N° 11.- ¿Considera usted que la valoración puestos que se realiza es la más adecuada?

Pregunta N° 12.- ¿Cree usted que los actuales puestos existentes son valorados de forma correcta?

Gracias por su Colaboración

Anexo 3. Modelo de Encuesta

ENCUESTA A CLIENTES INTERNOS

Objetivo. La presente encuesta tiene la finalidad de investigar si el personal de la Cooperativa se encuentra trabajando de forma satisfactoria de acuerdo a sus funciones y si los procesos que se desarrollan son los adecuados.

En tal virtud solicitamos contestar marcando con una X en la respuesta que usted considera correcta.

Primera pregunta: ¿Considera usted importante contar con un manual de procesos?

SI ()
NO ()

Segunda pregunta: ¿Considera usted que es necesario se realice la valoración de puestos?

SI ()
NO ()

Tercera pregunta: ¿Considera usted que se debe establecer un proceso para la realización de microcréditos?

SI ()
NO ()

Cuarta pregunta: ¿En lo referente a los créditos de hasta 30.000 dólares considera que las actividades a realizarse son claras y precisas?

SI ()
NO ()

Quinta pregunta: ¿El proceso de apertura de cuenta de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores Zamora Chinchipe, es eficiente?

SI ()
NO ()

Sexta pregunta: ¿Considera usted que le proceso de inversiones a plazo fijo debe ser actualizado?

SI ()
NO ()

Séptima pregunta: ¿Cree usted que el proceso de retiro de ahorros es rápido y eficaz?

SI ()
NO ()

Octava pregunta: ¿Considera que el proceso de captaciones permite cumplir con las metas establecidas?

SI ()
NO ()

Novena pregunta: ¿Cuándo se efectúa la selección de personal el proceso permite obtener el personal idóneo?

SI ()
NO ()

Décima pregunta. ¿Considera que se debe elaborar un manual para el proceso de revisión de políticas, procesos y procedimientos?

SI ()
NO ()

Onceava pregunta. ¿Considera usted que se puede optimizar el proceso de recuperación de cartera?

SI ()
NO ()

Doceava pregunta. ¿Cree usted que se debería mejorar el manual de planes anuales de auditoría?

SI ()
NO ()

Treceava pregunta.- ¿Posee alguna un instructivo o documento en donde se detallen las tareas que usted tiene que realizar en su puesto de trabajo?

SI ()
NO ()

Catorceava pregunta.- ¿El cargo que ocupa en la Cooperativa está en relación con su título académico que Ud. tiene?

SI ()
NO ()

Quinceava pregunta.- ¿Cree usted que recibe una remuneración justa y equitativa por las actividades y tareas que desempeña?

SI ()
NO ()

Dieciseisava pregunta.- ¿Ha recibido algún tipo de capacitación por parte de la Cooperativa?

SI ()
NO ()

Gracias por su Colaboración

Anexo 4. Formulario para valoración de perfiles



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

FORMATO DE PERFIL DE CARGO

FECHA: _____ SEDE: _____

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN: _____ CÓDIGO: _____
 NIVEL: _____ ASIGNACIÓN SALARIAL: _____
 DEPENDENCIA: _____

2. OBJETO GENERAL DEL CARGO

--

3. REQUISITOS MÍNIMOS

3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA
3.2 EXPERIENCIA LABORAL

4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO

Convenciones	TIPO DE	Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)
FUNCIÓN		Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)
PERIODICIDAD					

5. COMPETENCIAS		NIVEL			
		ALTO	MEDIO	BAJO	
5.1 GENERALES					
1	Adaptación				
2	Ambición profesional				
3	Creatividad				
4	Delegación				
5	Iniciativa				
6	Liderazgo				
7	Planificación y Organización				
8	Sociabilidad				
9	Toma de decisiones				
10	Trabajo en equipo				
5.2 TÉCNICAS					
1	Atención al detalle				
2	Atención al público				
3	Disciplina				
4	Razonamiento numérico				
5	Sentido de Urgencia				
7. REQUERIMIENTOS FÍSICOS Y MENTALES		PORCENTAJE DE LA JORNADA LABORAL			
		0 - 25%	26 - 50%	51 - 75%	76 - 100%
7.1 CARGA FÍSICA					
a. Posturas mantenidas					
b. Alternar posiciones					
c. Destreza Manual					
7.2 CARGA MENTAL					
a. Recibir información oral/escrita					
b. Atención					
c. Concentración					
d. Repetitividad					
e. Percepción causa - efecto					
f. Valoración de la realidad					
7.3 SENSOPERCEPCIÓN					
a. Percepción Visual					
b. Percepción auditiva					

Elaborado por: _____

Revisado por: _____

Aprobado
por:

Revisado Div. Na.
Salud Ocupacional por:

8. EXÁMENES OCUPACIONALES DE INGRESO		
TIPO	REQUERIDO	NO REQUERIDO
a. Examen Médico		

Luego de elaborado el perfil de cargo, este cuadro debe ser diligenciado por la Div. Na. de Salud Ocupacional

Anexo 5. Fotografías



Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores Zamora Chinchipe Ltda.



Socios de la Cooperativa



Clientes internos y externos

Anexo 7. Ficha de levantamiento de información

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE ZAMORA CHINCHIPE LTDA. FICHA DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN		
Proceso:		
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO

Anexo 8. Certificación



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
"EDUCADORES DE ZAMORA CHINCHIPE" Ltda.

Leonardo Bolívar Cruz,

GERENTE SUBROGANTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO EDUCADORES DE ZAMORA CHINCHIPE LTDA., a
petición de parte interesada,

CERTIFICO:

Que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Zamora Chinchipe Ltda., a la presente
fecha, cuenta con 1200 (MIL DOSCIENTOS) socios.

Lo certifico en honor a la verdad.

Zamora, 07 de julio de 2016

Leonardo Bolívar Cruz
GERENTE SUBROGANTE

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
EDUCADORES DE ZAMORA CHINCHIPE LTDA.

 Calle José Luis Tamayo y Jorge Mosquera
 coopeducadoreszch1972@yahoo.es
 2605 168 / 2606 721 / 2607 807

ÍNDICE

PORTADA	i
CERTIFICACIÓN	ii
AUTORÍA.....	iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
a. TÍTULO.....	1
b. RESUMEN	2
ABSTRACT	5
c. INTRODUCCIÓN	8
d. REVISIÓN DE LITERATURA	10
e. MATERIALES Y MÉTODOS	82
f. RESULTADOS	87
g DISCUSIÓN.....	117
h. CONCLUSIONES	186
i. RECOMENDACIONES	188
j. BIBLIOGRAFÍA	190
k. ANEXOS.....	193
INDICE	213