



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS

TÍTULO

**“GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL PERSONAL
DE LA COOPERATIVA SUMAK KAWSAY, DE PRODUCCIÓN
Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS AGRÍCOLAS EN
LA CIUDAD DE SARAGURO”**

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN
DEL GRADO DE INGENIERO
COMERCIAL

AUTOR:

ANGEL PATRICIO QUIZHPE LOZANO

DIRECTOR DE TESIS:

ING. COM. MAURICIO GUILLEN

LOJA – ECUADOR

2012

CERTIFICACIÓN

Ing. Com. Mauricio Guillen.

**DOCENTE DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DEL
ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA, DE LA UNIVERSIDAD
NACIONAL DE LOJA Y DIRECTOR DE LA PRESENTE TESIS.**

CERTIFICO:

Que la presente tesis titulado: “GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL PERSONAL DE LA COOPERATIVA SUMAK KAWSAY, DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS AGRÍCOLAS EN LA CIUDAD DE SARAGURO”, elaborado por el aspirante Ángel Patricio Quizhpe Lozano, previo a optar el grado de Ingeniero Comercial, la misma que ha sido desarrollado bajo mi dirección, cumpliendo al momento con todos los requisitos de fondo y forma, por lo que autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

Loja, 30 de Mayo del 2012

.....
Ing. Com. Mauricio Guillen
DIRECTOR



AGRADECIMIENTO

Siempre me he manifestado en público como un afortunado al haber sido educado y posteriormente instruido por personas de vida coherente a las que he considerado como unos auténticos Maestros. Poco hubiese logrado sin el estímulo de ellos y la emulación de sus vidas. Recordar ahora a mis maestros y amigos, en especial al Ing. Mauricio Guillen quien supo guiar por el camino del saber. Y a todos ellos quienes contribuyeron a formar y conformar mi carácter dentro del espíritu de servicio hacia la comunidad a la que pertenecemos.



DEDICATORIA

Este presente trabajo va dedicado a mis padres que me dieron permanente ejemplo de amor y responsabilidad; y a mis seres más queridos que me supieron ayudar moral y espiritualmente en el transcurso de nuestra formación académica y labor



AUTORÍA

Todos los contenidos expuestos en el presente trabajo investigativo son de exclusiva responsabilidad de su autor. Para constancia de ello al pie de la presente firma el autor.

.....
Sr. Ángel Patricio Quizhpe Lozano

1. TITULO

“GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL PERSONAL DE LA COOPERATIVA SUMAK KAWSAY, DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS AGRÍCOLAS EN LA CIUDAD DE SARAGURO”.

2. RESUMEN

La cooperativa SUMAK KAWSAY es llamada de esta manera, ya que los migrantes indígenas, al estar fuera de su madre tierra, pensaron en regresar y empezar a producir y comercializar los productos de la zona, pero en cooperatividad; las palabras SUMAK KAWSAY significa BUEN VIVIR. Este proyecto fue implementado por la fundación Jatari en el año 2007, gracias al convenio N° 06-c01-095 que tiene con las entidades: INTI ÑAN; ACSUD (Las Segovias en Valencia); Gobierno de España (Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación); AECID (Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo). La cooperativa inició sus actividades en noviembre del 2009; y desde ahí viene contribuyendo al desarrollo de la producción de los pueblos Saraguros.

El presente trabajo de investigación está enfocado especialmente en la elaboración de una propuesta de gestión de talento humano para la cooperativa SUMAK KAWSAY; cuyo propósito es emplear un Talento Humano capacitado, para cada uno de los puestos; y de esta manera establecer una estructura organizacional y por ende minimizar la duplicidad de funciones. Teniendo mayor planificación, organización, dirección y control del Talento Humanos.

Para poder determinar un análisis, primero se optó por realizar la recopilación de datos, a través de las encuestas y entrevistas empleadas a las personas involucradas en esta cooperativa. Estableciendo los parámetros de descripción y análisis de puesto, gestión de talento humano, clima organizacional, cultura corporativa y liderazgo gerencial. Luego determinamos las propuestas para cada uno de los parámetros analizados.

Finalmente después de un exhaustivo análisis llegamos a las siguientes conclusiones: la cooperativa no cuenta con organigramas establecidos, ya que el manual de funciones no está bien definido; como también no carece de una técnica de gestión del talento humano. Es por ello que se recomienda definir las funciones dentro de un manual y de esta manera poder establecer un organigrama estructural para la Cooperativa; y, establecer las técnicas de gestión del talento humano, para que de esta manera la selección del personal sea la más idónea y confiable.

2. SUMMARY

The Cooperative SUMAK KAWSAY is called this way, since the indigenous migrants, when being outside of its mother earth, thought of to return and to begin to take place and to market the products of the area, but in cooperative; the words SUMAK KAWSAY means the good one to live. It was implemented by the foundation Jatari in the year 2007, thanks to the agreement N° 06-c01-095 that he has with the entities: INTI ÑAN; ACSUD (Segovias in Valencia); Government from Spain (Ministry of External Matters and of Cooperation); AECID (Spanish Agency of International Cooperation for the Development). The cooperative began its activities in November of the 2009; and from there she comes contributing to the development of the production of the towns Saraguros.

The present investigation work is focused especially in the elaboration of a proposal management of human talent for cooperative SUMAK KAWSAY; whose purpose to use a Human Talent of quality, for each one of the positions; and this way to establish a to structure organizational and minimize the duplicity of functions. Having a bigger planning, organization, address and control of the Human resources.

To be able to determine an analysis, first you opts to carry out the summary of data, through the surveys and interviews to people involved in this cooperative. Establishing the description parameters and position analysis, management of human talent, position rating, corporate culture, managerial leadership and learning style. Then we determine the proposals for each one of the analyzed parameters.

Finally, after an exhaustive analysis we reach the following conclusions: the cooperative has no organizational set, as the manual is not well defined functions, as well as a technique not without human talent management. That is why it is recommended to define functions within a manual and thus to establish an organizational structure for the Cooperative, and establish management techniques of human talent, so that in this way the selection of staff is the most suitable and reliable.

3. INTRODUCCIÓN

La Dirección del Talento Humano a nivel mundial, ha sido un factor fundamental en el crecimiento de las entidades, sin embargo a través de los tiempos ha llegado a constituirse en un aspecto difícil de manejar y mantener en equilibrio en el personal de la empresa, debido a que no existen conocimiento y capacitación sobre el comportamiento humano en las empresas, siendo afectadas directamente en el crecimiento de la entidad.

Durante los últimos años, los cambios han impactado significativamente en el sentido del trabajo, en las estructuras de las organizaciones y en la forma de hacer negocios.

En este medio las medianas y pequeñas empresas que existen, en su mayoría los propietarios no tienen conocimientos en lo que respecta a la administración del talento humano, pues son manejadas empíricamente, sin poder hacer frente a los problemas, como la mala administración de los recursos, ocasionando un margen de rentabilidad reducido, encontrándose más vulnerables a la quiebra.

La inadecuada aplicación de los procesos de administración de personal, ha generado una baja productividad, escaso desarrollo y no se ha creado un clima laboral que propicie el desarrollo organizacional. En las empresas de la localidad no ha recibido ningún proceso de capacitación o de asistencia técnica; y, por otro lado la mayoría de los empresarios siente que el talento humano que contrató no está suficientemente apto para desarrollarse con eficiencia.

Hoy en día, las ventajas competitivas han erosionado, la riqueza y la prosperidad ya no están ligadas a la posesión de recursos físicos y tecnología, sino que se sustenta en la inteligencia y en las ideas del personal.

Es por ello que, en las empresas de esta ciudad es muy importante realizar un proyecto de gestión de talento humano, para mejorar el posicionamiento, aumentar la rentabilidad y especialmente para que estos sectores tengan un mayor desarrollo y contribuyan a la economía.

Por ende, el presente trabajo investigativo se enmarca principalmente en la gestión del talento humano, el mismo que nos permite tener un mayor conocimiento acerca del tema tratado en el presente trabajo.

El presente trabajo investigativo se basa en el tema: **“GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL PERSONAL DE LA COOPERATIVA SUMAK KAWSAY, DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS AGRÍCOLAS EN LA CIUDAD DE SARAGURO.”**

Razón por lo cual se propone alcanzar seis objetivos que se enuncian a continuación:

- Realizar un diagnóstico de la Cooperativa.
- Establecer la descripción y análisis de puesto.
- Estudio de la gestión del talento humano.
- Analizar el Proceso Administrativo que emplea la Cooperativa, para generar un clima organizacional.
- Establecer la Cultura Corporativa, y el Liderazgo gerencial.
- Elaborar una propuesta alternativa de manejo de la gestión del talento humano en la Cooperativa SUMAK KAWSAY, de la ciudad de Saraguro.

Con estos objetivos que se alcance se brindará oportunidades al personal para su desarrollo integral y de la empresa.

En el trabajo realizado se utilizó el tipo de estudio Científico, Inductivo, Deductivo, Descriptivo y las técnicas de observación, entrevista y la encuesta; porque se basa en un hecho real, observando las posibilidades de obtener información del problema investigativo.

A la vez se establece en esta investigación los siguientes temas referentes a los objetivos planteados, los cuales se citan brevemente a continuación:

Primeramente se habla sobre el diagnóstico empresarial dentro de la Cooperativa SUMAK KAWSAY; donde se destacan: La reseña histórica, los objetivos y como se realiza la planeación, organización, dirección y control dentro de esta entidad.

Seguidamente, se expone la descripción y análisis de puesto, en donde se describe: el organigrama estructural, funcional, posicional y los manuales de funciones.

Este trabajo investigativo también consta de un punto importante como es la gestión del talento humano; dentro de ello podemos ver: el proceso de Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción y Capacitación del Personal dentro de la cooperativa.

También se realiza un análisis del proceso administrativo, para generar un clima organizacional; y también se establece el tipo de Cultura corporativa de la institución, y el liderazgo gerencial de la misma.

Dentro de cada uno de estos paramentaros existe una propuesta alternativa, para el buen manejo del talento humano en la cooperativa SUMAKKAWSAY; La misma que será de vital importancia para que exista un mejor desempeño del personal, en cada uno de los puestos y así colaborar con el engrandecimiento de esta entidad.

Llegando así a las conclusiones y recomendaciones del proyecto; comprobando de esta manera que los objetivos propuestos en el proyecto, se cumplieron a cabalidad.

Con esta investigación se pudo observar que la cooperativa SUMAK KAWSAY, carece de organigramas bien estructurados, el mismo que incide a la obtención de una técnica de gestión del talento humano y control de la misma. Los sueldos y salarios que perciben los trabajadores de la cooperativa, no son los adecuados, ni está acorde a la Ley; es por ello que al final de esta investigación, se expone una propuestas alternativa, para dar solución a los problemas que cuenta la entidad, con respecto al Talento Humano.

4. REVISIÓN DE LITERATURA

RECURSOS HUMANOS

4.1. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

4.1.1. ORIGEN

No podríamos hablar de forma separada del origen de la administración del talento humano, como se le conoce actualmente, sin mencionar el derecho laboral y la administración científica, así como otras disciplinas.

Se refiere al derecho laboral porque al parecer este como una consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora, a fin de que se reglamentara el trabajo, se pensó que bastaría aplicar los preceptos legales en forma fría para la obtención de buenos resultados, pero se encontró que las relaciones que se requerían necesitaban estudio, entendimiento y la elaboración de una buena serie de principios para la buena práctica de los mismos, ya que se hablaba de conceptos relativos a sueldos, prestaciones, contrataciones, etc., que necesitaban más de una mera improvisación.

Así mismo los principios de Taylor y Fayol pusieron las bases de la administración, a través de la coordinación, dirección y, por tanto, del mejor empleo de los recursos humanos que intervienen en el trabajo. El mismo Taylor viendo la importancia del área, creó las oficinas de selección.

La organización funcional trajo la aparición de especialistas en las áreas de mercados, finanzas, producción y en igual forma empezaron a aparecer en Estados Unidos los departamentos de relaciones industriales, como consecuencia de la necesidad de poner en manos de expertos una función tan importante y dejar de improvisar en tal área.¹

4.1.2. CONCEPTO

Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.²

➤ ¹<http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>

²Guía didáctica, "Modulo Ocho": Dirección de recursos humanos. 2008

4.1.3. IMPORTANCIA.

Es importante el talento humano ya que proporciona la chispa creativa en cualquier organización; la gente está encargada de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, etc. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos; el trabajo de director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

4.1.4. OBJETIVOS.

Existen cuatro tipos de objetivos y son:

- ❖ **Objetivos corporativos.** Dentro de este, tiene como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación; La administración del talento humano no es un fin en sí mismo, es solo una manera de apoyar la labor de los dirigentes de la organización.
- ❖ **Objetivos sociales.** El departamento encargado de guiar el talento humano, debe responder a los desafíos que presenta la sociedad y reducir al máximo los problemas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.
- ❖ **Objetivos personales.** El departamento del Talento Humanos reconoce que una de sus funciones es apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa.

A) Función de empleo.- Es lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo de acuerdo a una planeación de recursos humanos.³

B) Función de Administración de salarios.- Lograr que todos los trabajadores sean justa y equitativamente compensados mediante el sistema de remuneración racional del trabajo.

C) Relaciones Internas.- Lograr que tanto las relaciones establecidas entre el director y el personal, como la satisfacción en el trabajo y en las oportunidades de progreso de trabajador sean desarrolladas y mantenidas, conciliando los intereses de ambas partes.

D) Servicios al personal.- Satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y tratar de ayudarles en problemas relacionados a su seguridad y bienestar profesional.

³<http://webpcmania.blogcindario.com>

E) Pronóstico de Talento humano.- Se basa en una presunción de las necesidades que tendrá la compañía en un futuro cercano, empleando la planificación en base a los objetivos, metas, políticas, de la empresa.

F) Inventario de personal.- Es un listado en donde se encuentra detallado las personas que se encuentran laborando actualmente en la institución.

G) Diseño de cargos.- Incluye la especificación del contenido de cada cargo, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás cargos.

4.2. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGO O PUESTO

4.2.1. CONCEPTO DE CARGO

Es la base de la aplicación de las personas en las tareas organizacionales; para las personas el cargo constituye uno de las mayores fuentes de expectativas y de motivación en la organización. Se podría definir también como la agrupación de todas aquellas actividades realizadas por un solo empleado que ocupe un lugar específico dentro del organigrama de la empresa⁴.

4.2.2. DESCRIPCIÓN DE CARGO

Consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás; es la enumeración detallada de las tareas del cargo (que harás en tu trabajo), la periodicidad de la ejecución (cada cuanto realizas la labor), los métodos utilizados para la ejecución de las tareas (como lo haces) y los objetivos del cargo (por qué lo vas a hacer).

4.2.3. ANÁLISIS DE CARGO

Es el procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas.

⁴ <http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>

4.2.4. ESTRUCTURA EMPRESARIAL.

“Parte fundamental en la etapa de operación de la empresa es, la estructura organizativa con que esta cuenta, ya que una buena organización permite asignar funciones y responsabilidades a cada uno de los elementos que conforman la misma”.

Esto hará posible, que los recursos, especialmente el Talento Humano sea manejado eficientemente. La estructura organizativa se representa por medio de los organigramas a los cuales se acompaña con el manual de funciones, en ella se establece los niveles jerárquicos de autoridad.

❖ Niveles jerárquicos de autoridad.

Estos se encuentran definidos de acuerdo al tipo de empresa y conforme lo que establece la Ley de Compañías en cuanto a la administración, más las que son propias de toda organización productiva, la empresa tendrá los siguientes niveles:

- a. **Nivel legislativo- directivo.** Es el máximo nivel de dirección de la empresa, son los que dictan las políticas y reglamentos bajo los cuales operará, está conformado por los dueños de la empresa, los cuales tomarán el nombre de Junta General de Socios o Junta General de Accionistas, dependiendo del tipo de empresa bajo el cual se hayan constituido. Es el órgano máximo de dirección de la empresa, está integrado por los socios legalmente constituidos.
- b. **Nivel ejecutivo.** Este nivel está conformado por el Gerente - Administrador, el cuál será nombrado por nivel Legislativo-Directivo y será el responsable de la gestión operativa de la empresa, el éxito o fracaso empresarial se deberá en gran medida a su capacidad de gestión.
- c. **Nivel asesor.** Normalmente constituye este nivel el órgano colegiado llamado a orientar las decisiones que merecen un tratamiento especial como es el caso por ejemplo de las situaciones de carácter laboral y las relaciones judiciales de la empresa con otras organizaciones o clientes. Generalmente toda empresa cuenta con un Asesor Jurídico sin que por ello se descarte la posibilidad de tener asesoramiento de profesionales de otras áreas en caso de requerirlo.

- d. **Nivel de apoyo.** Este nivel se lo conforma con todos los puestos de trabajo que tienen relación directa con las actividades administrativas de la empresa,
- e. **Nivel operativo.** Está conformado por todos los puestos de trabajo que tienen relación directa con la planta de producción, específicamente en las labores de producción o el proceso productivo.

4.2.5. ORGANIGRAMAS

Un organigrama es un gráfico o dicho de otra manera es un conjunto de líneas y símbolos que muestran la estructura organizativa de una empresa.⁵

Entre ellos existen:

4.2.5.1. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia. Conviene anotar que los organigramas generales e integrales son equivalentes.

4.2.5.2. ORGANIGRAMA FUNCIONAL

Consiste en representar gráficamente todas las unidades administrativas, detallando las funciones básicas de cada una de ellas. Para describir las funciones se inicia por las más importantes y seguidamente se consideran las de menos importancia.

En esta representación gráfica se da una visión general inmediata de las tareas básicas de cada unidad administrativa.

4.2.5.3. ORGANIGRAMA POSICIONAL

Detalla el cargo y el sueldo que va a percibir cada unidad administrativa de acuerdo al nivel administrativo que se encuentre.

CONTENIDO:

1. Títulos de descripción condensada de las actividades.

⁵<http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>

2. Nombre del funcionario que formuló las cartas.
3. Fecha de formulación.
4. Leyenda (explicación de líneas y símbolos especiales).

4.2.6. MANUAL DE FUNCIONES.

Aunque en la formulación de un proyecto no es aspecto prioritario e! detallar los puestos de trabajo ni las funciones a cumplir, puesto que esta parte de la normatividad interna y sus regulaciones son de competencia de los inversionistas, es importante el plantear una guía básica sobre la cual los inversionistas establezcas sus criterios de acuerdo a sus intereses. ⁶

Un manual de funciones debe contener la información sobre los siguientes aspectos:

Relación de dependencia (Ubicación interna)

Dependencia Jerárquica. (Relaciones de autoridad)

Naturaleza del trabajo

Tareas principales.

Tareas secundarias.

Responsabilidades, etc.

FORMATO PARA EL MANUAL DE FUNCIONES

DEPARTAMENTO: ADMINISTRACIÓN GENERAL

TITULO DEL PUESTO: GERENTE

SUPERIOR INMEDIATO: DIRECTORIO

SUBALTERNOS: TODO EL PERSONAL

Naturaleza del Trabajo: Operativizar el proceso administrativo en el ámbito de la gestión empresarial. Se refiere a las principales características sobre la ejecución en el puesto de trabajo.

⁶Guía didáctica "Módulo Ocho": Dirección de Recursos Humanos. 2008

Funciones principal: Se incluye en detalle las funciones que debe desempeñar normalmente dentro de su puesto de trabajo, se refiere a las actividades que debe cumplir diariamente y en las cuales se basa su nivel de gestión empresarial.

Funciones secundarias: Se refiere a aquellas actividades que debe cumplir ocasionalmente en determinados espacios de tiempo y son resultantes de las funciones principales.

4.2.6.1. ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS O PERFIL DE CARGO

Pretende estudiar y determinar todos los requisitos, responsabilidades comprendidas y condiciones que el cargo exige para poder desempeñar de manera adecuada. Los factores de especificación son puntos de referencia que permiten analizar una gran cantidad de cargos de manera objetiva; son instrumentos de medición, contruidos de acuerdo con la naturaleza de los cargos existentes en la empresa.

El análisis de cargos se refiere a estos factores de especificación que pueden aplicarse cualquier tipo a nivel de cargo:

- ✓ Requisitos intelectuales:
 - ▶ Requerimientos educacionales.
 - ▶ Experiencia.
 - ▶ Requerimientos de conocimientos específicos.
 - ▶ Adaptación al cargo.
 - ▶ Iniciativa necesaria.
 - ▶ Aptitudes necesarias.
- ✓ Requisitos físicos.
 - ▶ Esfuerzo físico necesario.
 - ▶ Capacidad visual.
 - ▶ Destreza o habilidad.
 - ▶ Complexión física necesaria.
- ✓ Responsabilidades implícitas.

4.3. ADMISIÓN DE PERSONAL.

4.3.1. RECLUTAMIENTO.

4.3.1.1. CONCEPTO

Es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. Es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.⁷

d.3.1.3. TÉCNICAS

Las técnicas de reclutamiento más comunes son; anuncios en la prensa y Centros universitarios, entidades públicas, en donde se provee de candidatos para ocupar una vacante.

d.3.1.4. MEDIOS DE RECLUTAMIENTO.

Los medios para el reclutamiento pueden ser; internos, externos y mixtos.

Reclutamiento interno Cuando al presentarse determinada vacante, la organización intenta llenarla mediante la reubicación de sus funcionarios, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o trasladados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal).

Ventajas del reclutamiento interno	Desventajas del Reclutamiento Interno
Es más económico para la organización, evita gastos de anuncios de prensa, costos de recepción de candidatos, de admisión, de integración del nuevo empleado, etc.	Puede generar conflicto de intereses, y una actitud negativa en los funcionarios al no lograr esas oportunidades de crecimiento.
Es más rápido	Cuando se efectúa continuamente, puede

⁷REYES Ponce Agustín: Administración de Recursos Humanos: Primera parte. México, 1979. Págs. 83-

Presenta mayor índice de validez y seguridad	llevar a los funcionarios a limitar la política y las directrices de la organización.
El margen de error se reduce bastante.	

Reclutamiento externo. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas de afuera, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento.

Ventajas del reclutamiento externo	Desventajas del Reclutamiento externo
Trae nuevas experiencias a la organización.	Generalmente tarda más que el reclutamiento interno, pues se invierte bastante tiempo en la selección implementación de las técnicas más adecuadas.
Renueva y enriquece los recursos humanos.	Es más costoso y exige inversiones y gastos.
Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas.	Es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos.

4.3.2. SELECCIÓN DE PERSONAL.

4.3.2.1. CONCEPTO.

La selección del personal, es una actividad de comparación o confrontación, de selección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y por siguiente restrictiva.

4.3.2.2. IMPORTANCIA:

Permiten allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo.

4.3.2.3. OBJETIVO:

Conocer sus aptitudes y cualidades con objeto de colocarlo en el puesto más a fin a sus características.

4.3.2.4. TÉCNICAS DE SELECCIÓN.

Consta de una serie de pasos:

- a) Recepción preliminar de solicitudes.
- b) Prueba de idoneidad.
- c) Entrevista de selección.
- d) Verificación de datos y referencias.
- e) Examen médico.
- f) Entrevista con el supervisor.
- g) Descripción realista del puesto.
- h) Decisión de contrato.

4.3.3. CONTRATACIÓN.

4.3.3.1. DEFINICIONES.

Es formalizar con apego a la ley, la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa.

4.3.4. INDUCCIÓN

4.3.4.1. DEFINICIONES

Es informar al respecto a todos los nuevos elementos, estableciendo planes y programas, con el objetivo de acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto, al jefe y a la organización en general.⁸

4.3.4.2. IMPORTANCIA

Es importante para el nuevo trabajador ya que al momento de incorporarse a una organización, este se va a encontrar inmerso en un medio de normas, políticas y costumbres extrañas para él.

⁸ REYES Ponce Agustín: Administración de Recursos Humanos: Primera parte. México

El desconocimiento de ello puede afectar en forma negativa a su eficiencia, así como a su satisfacción.

4.3.4.3. MANUAL DE BIENVENIDA

Contiene informaciones sobre la organización, políticas, condiciones de contratación, plan de beneficios para el empleado.

4.3.4.3.1. Contenido del manual de bienvenida

- ❖ Historia de la organización.
- ❖ Objetivos.
- ❖ Horario y día de Pago.
- ❖ Artículos que produce y servicios que presta.
- ❖ Estructura de la organización.
- ❖ Políticas del personal.
- ❖ Prestaciones.
- ❖ Ubicación de servicios.
- ❖ Reglamento interno de trabajo.
- ❖ Pequeño plano de la instalación.
- ❖ Informaciones generales que pueda representar interesante para el trabajador.⁹

4.3.5. CAPACITACIÓN.

Preparación que requiere una persona para llenar su puesto con eficiencia. Adquisición de conocimientos de carácter técnicos, científicos y administrativos.

4.3.6. LA MOTIVACIÓN.

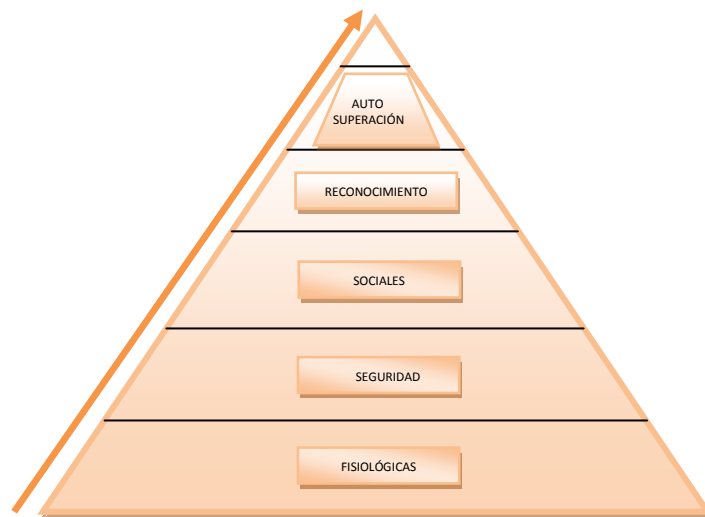
Es una de las tareas más simples pero al mismo tiempo de las demás complejas. Es simple por que las personas se sienten básicamente motivadas o impulsadas a comportarse en forma tal que se les produzca recompensas. Por tanto, motivar a alguien debe ser fácil: simplemente hay que encontrar lo que desea y colocar como una posible recompensa

⁹ REYES Ponce Agustín: Administración de Recursos Humanos: Primera parte. México

(incentivo). Sin embargo es allí donde se presenta la complejidad de la motivación. Sucede que lo que una persona considera como una recompensa importante, otra persona podría considerarlo como inútil.

4.3.6.1. TEORIAS DE LA MOTIVACIÓN

Jerarquía de necesidades de Maslow.-Muestra una serie de necesidades que atañen a todo individuo y que se encuentran organizadas de forma estructural (como una pirámide), de acuerdo a una determinación biológica causada por la constitución genética del individuo. En la parte más baja de la estructura se ubican las necesidades más prioritarias y en la superior las de menos prioridad.



- **Necesidades Fisiológicas.** Estas necesidades constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia. Dentro de éstas encontramos, entre otras, necesidades como la alimentación, el saciar la sed, el mantenimiento de una temperatura corporal adecuada, también se encuentran necesidades de otro tipo como el sexo, la maternidad.
- **Necesidades De Seguridad.** Con su satisfacción se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas encontramos la necesidad de estabilidad, la de tener orden y la de tener protección, entre otras.
- **Necesidades Sociales.** Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, la motivación se da por las necesidades sociales. Estas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social.

- ***Necesidades De Reconocimiento.*** También conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo.
- ***Necesidades De Auto-Superación.*** También conocidas como de autorrealización o auto-actualización, que se convierten en el ideal para cada individuo.

4.3.7. LA COMPENSACIÓN.

4.3.7.1. CONCEPTO

La compensación es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

4.3.8. SISTEMA DE INCENTIVOS.

4.3.8.1. CONCEPTO

Establece una relación entre los costos de la compensación y el desempeño de la organización. En etapas difíciles, la compensación disminuye proporcionalmente a las dificultades de la organización.¹⁰

4.4. TEST DE LIDERAZGO GERENCIAL Y DIAGNOSTICO DE LA CULTURA CORPORATIVA

4.4.1. VALORES OPUESTOS: LIDERAZGO GERENCIAL

Este test permite observar el papel gerencial o la conducta que un gerente puede mostrar; ya sea: productor, director, corredor, innovador, facilitador mentor, monitor o coordinador.

¹⁰Werther William B. Jr KITH Davis: Administration de Personal. Primera Edición.

4.4.2. CULTURA CORPORATIVA

Los datos de estos ítems se utilizan para diagnosticar la propia cultura corporativa y para compararla con las percepciones de otros.

4.4.2.1. CARACTERÍSTICA DOMINANTE

Este ítem permite observar la característica dominante que tiene la organización, ya sea esta una característica personal, dinámica, formal o competitiva, dependiendo de cuán similar sea la descripción dentro de la organización.

4.4.2.2. LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

Este ítem permite observar el Liderazgo que tiene la organización, ya sea esta un liderazgo facilitador, innovador, organizador o competidor, dependiendo de cuán similar sea la descripción dentro de la organización.¹¹

4.4.2.3. COHESIÓN ORGANIZACIONAL

Este ítem permite observar la cohesión que les mantiene unida en la organización, ya sea esta la lealtad, el enfoque a la innovación, el procedimiento o el énfasis en la producción; dependiendo de cuán similar sea la descripción dentro de la organización.

4.4.2.4. CLIMA ORGANIZACIONAL

Este ítem permite observar el tipo de ambiente en que se trabaja en la organización, ya sea esta un ambiente participativo, dinámico, estable o el competitivo; dependiendo de cuán similar sea la descripción dentro de la organización.

4.4.2.5. CRITERIOS DE ÉXITO

Este ítem permite observar con que base la defina al éxito la organización, ya sea esta: en base al desarrollo del RRHH, a la tenencia de productos, al eficiencia o a la penetración de mercado; dependiendo de cuán similar sea la descripción dentro de la organización.

¹¹<http://www.galeon.com/aprenderaaprender/vak/vak.htm>

4.4.2.6. ESTILO GERENCIAL

Este ítem permite observar el estilo gerencial de la organización, ya sea esta: trabajo en equipo, iniciativa, seguridad del empleo o competitividad; dependiendo de cuán similar sea la descripción dentro de la organización.

4.4.2.7. PERFIL GLOBAL DEL TIPO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Este perfil permite observar el promedio de puntos tanto en las alternativas A, B, C y D; Esta figura identifica los cuadrantes más enfatizados por la cultura de la organización.

5. MATERIALES Y MÉTODOS

Dentro del proceso investigativo se utilizó algunos materiales y las metodologías acordes con la información que se requiere obtener y que tiene relación con: Método científico, Método inductivo, Método hipotético-deductivo y Método descriptivo los mismos que permitieron realizar estudios verídicos apoyados en las técnicas de la investigación como, la observación directa e indirecta, las encuestas, entrevistas y contenidos teóricos (libros, revistas, internet, folletos, etc.).

5.1. MATERIALES

Material Bibliográfico: Libros, documentos de apoyo y publicaciones.

Materiales de Oficina: Papel, esferográfico, lápices, cuadernos, borradores.

Equipos informáticos: Computadoras, calculadora, flash memory, impresora, suministros varios.

5.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Método Científico:

Se caracteriza por ser analítico, objetivo, claro, preciso, verificable y explicativo, se fundamenta en la razón, es decir en la lógica, puesto que parte de conceptos, juicios, razonamientos, entiende una situación en su totalidad.

Este método sirvió para recolectar toda la información necesaria dentro de la elaboración del marco teórico, el mismo que me permitió sustentar el presente proyecto de investigación.

Método Inductivo:

Es un proceso analítico- sintético mediante el cual se parte del estudio de casos, hechos o fenómenos particulares para llegar al descubrimiento de un principio o ley general que lo rige.

Este método sirvió primeramente para analizar la situación interna por la que está atravesando la organización con respecto al manejo del personal, la misma que ayudo a extraer las fortalezas y debilidades que posee en la dirección de Recursos humanos dentro de la Cooperativa SUMAK KAWSAY.

Método Deductivo.

Mediante este método se realizó una investigación de campo, que me ayudo a fundamentar hechos concretos que se desprendió de la observación, entrevistas y de las encuestas, sobre las cuales se procedió a realizar las tabulaciones y de éstas últimas surgen conclusiones. Como también valiéndonos de las inferencias alcanzadas, permitió el fortalecimiento del nivel de conocimiento y de la solución concreta del problema a través de las propuestas.

Método Descriptivo

Consiste en la observación actual de los hechos, fenómenos y casos. Se ubica en el presente, pero no se limita a la simple recolección y tabulación de datos, sino que procura la interpretación racional y el análisis objeto de los mismos, con alguna finalidad que ha sido establecida previamente.

Este método se utilizó en la descripción de las principales dificultades que enfrenta la Cooperativa para poder adquirir el Recurso Humano, como también los problemas que tiene en el proceso administrativo y en el control de los Recursos Humanos.

5.3. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Para la recopilación de la información se utilizó técnicas empíricas y científicas como son:

Observación Directa:

Esta técnica permitió tener un contacto personal con el hecho o fenómeno que tratamos de investigar.

Observación Indirecta:

Esta técnica permitió tener conocimientos de los hechos y fenómenos, que han sido observados anteriormente por otra persona (Autores de: Libros, revistas, catálogos, fotografías, etc.).

Entrevista

Consiste en la obtención de información oral de parte del entrevistado recaudada por el entrevistador en forma directa. Se aplicó a los directivos de la Cooperativa SUMAK KAWSAY, el mismo que sirvió para recolectar la información necesaria de la empresa permitiendo de esta manera presentar los resultados con mayor veracidad.

Encuesta

Es el conjunto de preguntas tipificadas que fueron dirigidas a un conjunto de personas. Es impersonal por ello no lleva nombre, ni identificación de la persona que responde. Se aplicó mediante un censo, dirigida a los trabajadores de la Cooperativa y a los representantes de las comunidades socias. Esta técnica, permitió obtener información cuantitativa, confiable y oportuna con respecto a: la motivación; el ambiente de trabajo; los tipos de contrato que tiene; etc.; dentro de la Cooperativa.

6. RESULTADOS

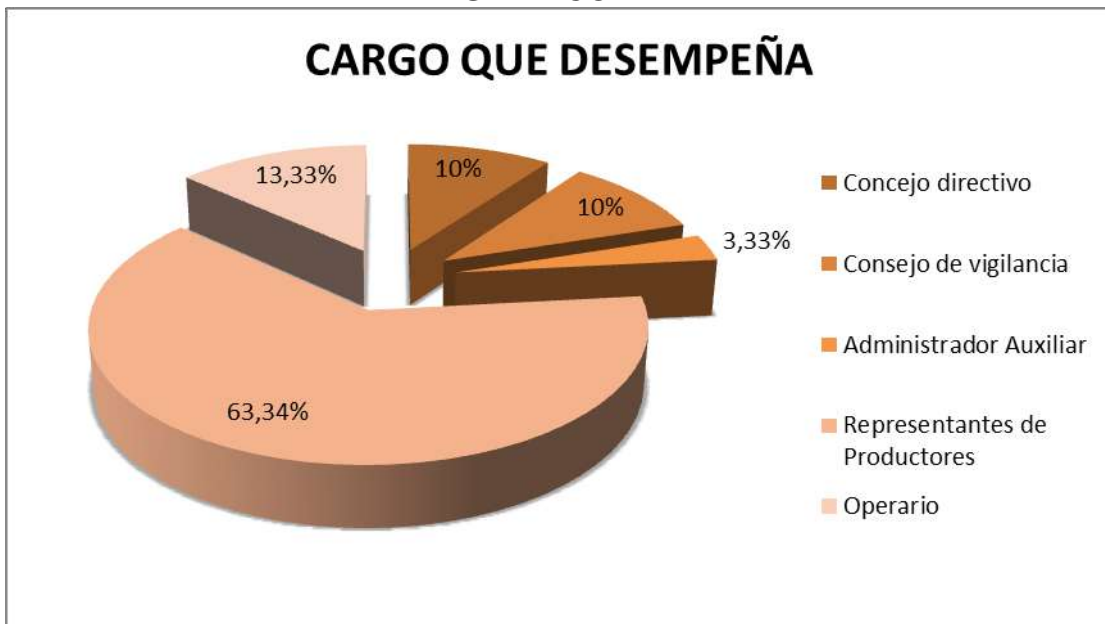
1. TABULACIÓN DE LAS ENCUESTAS

1. ¿Cuál es el cargo que usted desempeña en la empresa?

CUADRO # 1

ALTERNATIVAS	F.	%
Consejo directivo	3	10.00
Consejo de vigilancia	3	10.00
Administrador Auxiliar	1	3.33
Representantes de Productores	19	63.34
Operario	4	13.33
TOTAL	30	100.00

GRAFICO # 1



Elaboración: Ángel P. Quizhpe L.
Fuente: Cooperativa Sumak Kawsay

Interpretación: De acuerdo a las encuestas aplicadas a los empleados de la cooperativa, el 10% del personal son del consejo directivo y el consejo de vigilancia equivale también al 10%; y el 3,33% tiene cargo de Administrador Auxiliar; el 63,34% de los trabajadores son

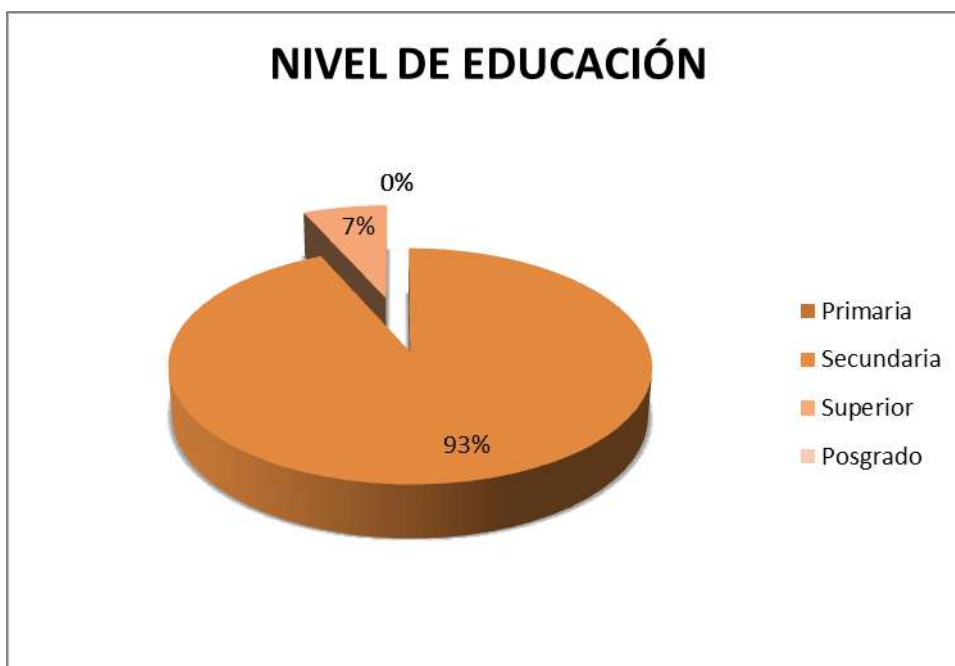
representantes de las comunidades socias productoras; mientras que el 13,33% del personal son operarios de la cooperativa.

2. ¿Cuál es el nivel de educación que Usted posee?

CUADRO # 2

ALTERNATIVAS	F	%
Primaria	0	0%
Secundaria	28	93%
Superior	2	7%
Posgrado	0	0%
TOTAL	30	100%

GRAFICO # 2



Elaboración: Ángel P. Quizhpe L.
Fuente: Cooperativa Sumak Kawsay

Interpretación: Del 100% de los trabajadores: el 93% tienen instrucción secundaria; mientras que únicamente el 7% del personal tienen instrucción Superior.

3. ¿Qué tipo de contrato tiene usted con la empresa?

CUADRO # 3

ALTERNATIVAS	F	%
POR TRES MESES	3	10.00
POR UN AÑO	27	90.00
PERMANENTE	0	0.00
TOTAL	30	100.00

GRAFICO # 3



Elaboración: Ángel P. Quizhpe L.
Fuente: Cooperativa Sumak Kawsay

Interpretación: Del 100% de los trabajadores: el 10% del personal tienen el contrato por tres meses; mientras que el 90% son contratados por un año.

4. ¿La empresa les brinda los beneficios de ley?

CUADRO # 4

ALTERNATIVAS	F	%
SI	2	6.67
NO	28	93.33
TOTAL	30	100.00

GRAFICO # 4



Elaboración: Ángel P. Quizhpe L.
Fuente: Cooperativa Sumak Kawsay

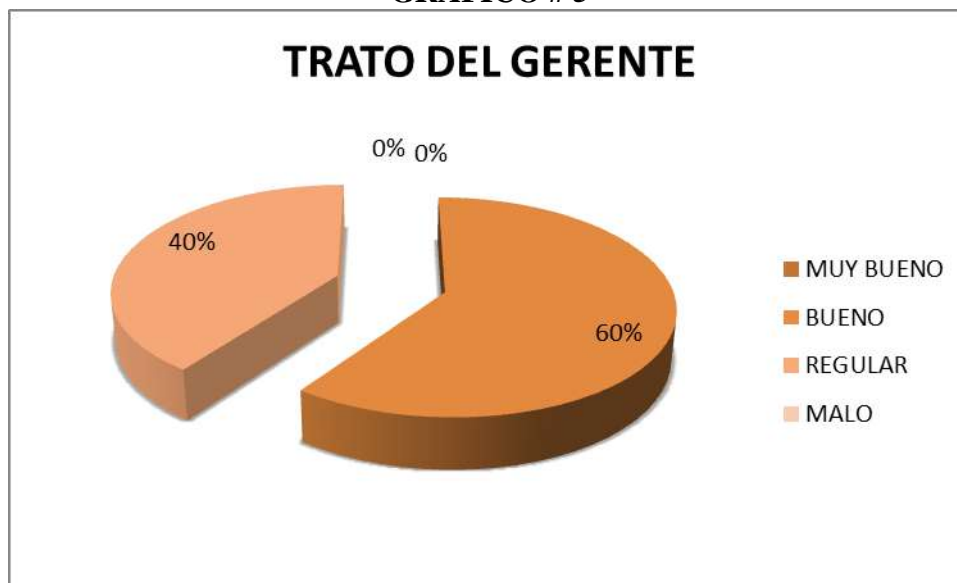
Interpretación: De acuerdo a las encuestas realizadas, el 93,33% de los empleados nos manifiesta que la cooperativa no brinda los beneficios de Ley; mientras que el 6,67% restante, nos supieron manifestar que la entidad si brinda los beneficios de ley, que a ellos les corresponde.

5. ¿Cómo es el trato del gerente hacia usted?

CUADRO # 5

ALTERNATIVAS	F	%
MUY BUENO		0.00
BUENO	18	60.00
REGULAR	12	40.00
MALO	0	0.00
TOTAL	30	100.00

GRAFICO # 5



Elaboración: Ángel P. Quizhpe L.
Fuente: Cooperativa Sumak Kawsay

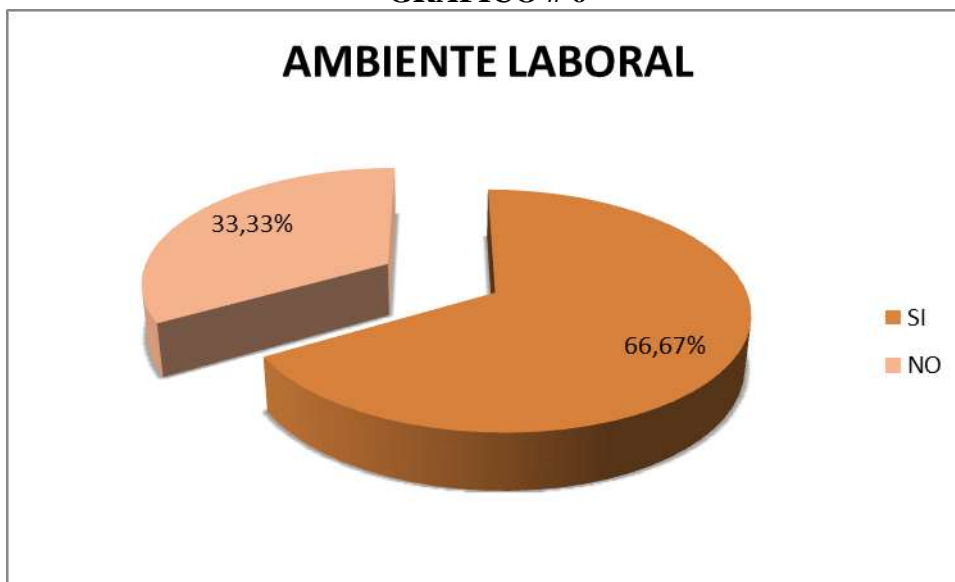
Interpretación: De acuerdo a las menciones de los encuestados el 40% de los trabajadores nos manifestó que el trato del gerente es regular, mientras que el 60% de los trabajadores nos manifestó que el trato es bueno, ya que es flexible con ellos.

6. ¿Existe buen ambiente laboral en la empresa?

CUADRO # 6

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	20	66.67
NO	10	33.33
TOTAL	30	100.00

GRAFICO # 6



Elaboración: Ángel P. Quizhpe L.
Fuente: Cooperativa Sumak Kawsay

Interpretación: De acuerdo a las encuestas aplicadas a los trabajadores de la Cooperativa, el 66,67% de los trabajadores nos manifiesta que existe buen ambiente laboral, mientras que el 33,33% de los trabajadores nos manifiesta que el ambiente laboral que existe en la cooperativa, no es agradable.

7. ¿La empresa les incentiva a los trabajadores?

CUADRO # 7

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	26	86.67
NO	4	13.33
TOTAL	30	100.00

GRAFICO # 7



Elaboración: Ángel P. Quizhpe L.
Fuente: Cooperativa Sumak Kawsay

Interpretación: Según las encuestas aplicadas el 86,67% del personal nos manifiesta que la cooperativa si les incentiva para que realicen un buen desempeño, mientras que el 13,33% nos dijeron que la entidad no les incentiva.

8. ¿La empresa les brinda capacitación?

CUADRO # 8

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0.00
NO	30	100.00
TOTAL	30	100.00

GRAFICO # 8



Elaboración: Ángel P. Quizhpe L.
Fuente: Cooperativa Sumak Kawsay

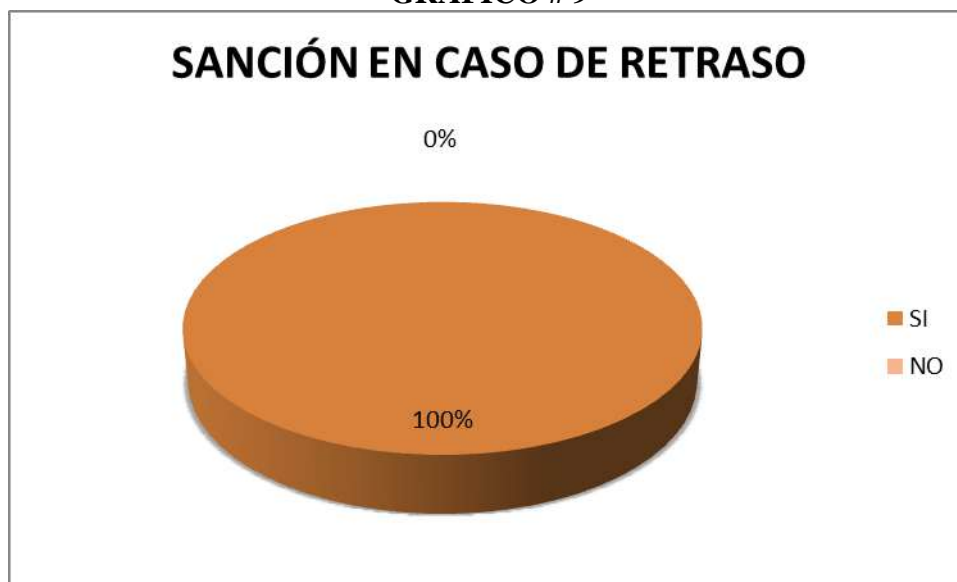
Interpretación: Según las encuestas aplicadas el 100% del personal nos manifiesta que la cooperativa no brinda ninguna capacitación al personal.

9. Existe alguna sanción en caso de retraso en su trabajo

CUADRO # 9

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	30	100.00
NO	0	0.00
TOTAL	30	100.00

GRAFICO # 9



Elaboración: Ángel P. Quizhpe L.
Fuente: Cooperativa Sumak Kawsay

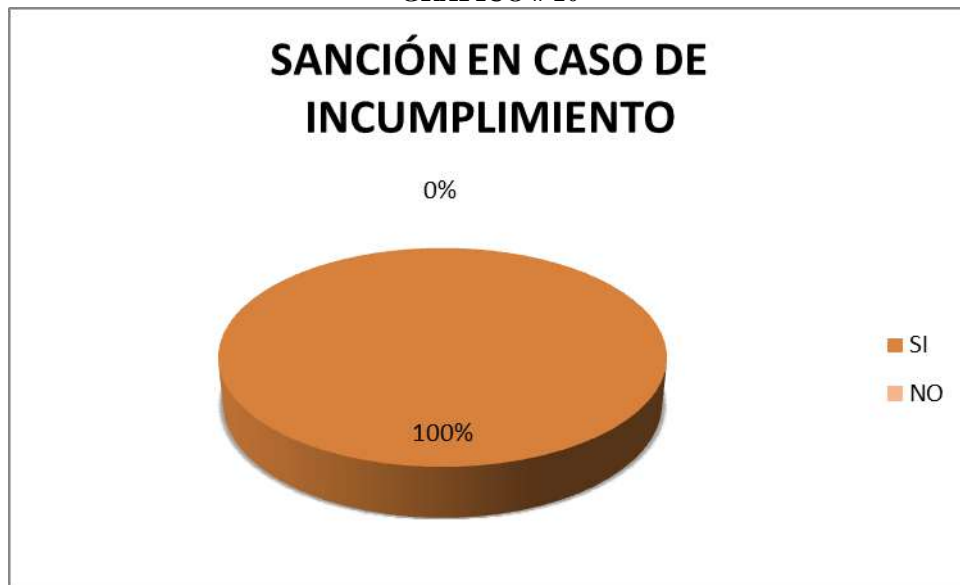
Interpretación: Según las encuestas aplicadas el 100% del personal nos manifiesta que si en caso de retraso, tendrán que recuperar al final de la jornada laboral.

10. ¿Existe alguna sanción por incumplimiento al trabajo?

CUADRO # 10

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	30	100.00
NO	0	0.00
TOTAL	30	100.00

GRAFICO # 10



Elaboración: Ángel P. Quizhpe L.
Fuente: Cooperativa Sumak Kawsay

Interpretación: Según las encuestas aplicadas el 100% del personal nos manifiesta que en caso de incumplimiento al trabajo, la entidad del sanciona de acuerdo a la ley.

11. ¿El gerente al momento que usted ingresó a trabajar le dio un manual de bienvenida?

CUADRO # 11

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0.00
NO	30	100.00
TOTAL	30	100.00

GRAFICO # 11



Elaboración: Ángel P. Quizhpe L.
Fuente: Cooperativa Sumak Kawsay

Interpretación: El gerente al momento de contratar al personal, se encarga de dar a conocer todas las instalaciones de la cooperativa; pero debemos tomar en cuenta, que no existió un manual de bienvenida.

12. ¿Planifica Ud. sus actividades?

CUADRO # 12

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	28	93,33%
NO	2	6,67%
TOTAL	30	100%

GRAFICO # 12



Elaboración: Ángel P. Quizhpe L.
Fuente: Cooperativa Sumak Kawsay

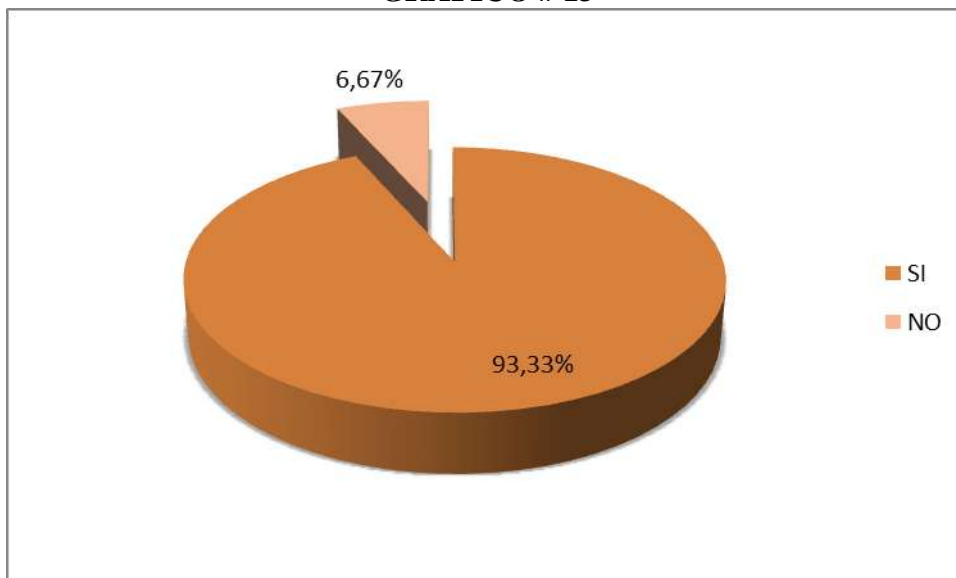
Interpretación: De acuerdo a las encuestas aplicadas dentro de la institución: el 93,33% del personal nos manifestó que si planifican las actividades; mientras que el 6,67% del personal nos dijeron que no planifican, ya que depende de lo que digan sus superiores.

13. ¿Le entregan oportunamente las herramientas para desempeñar sus actividades?

CUADRO # 13

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	28	93,33%
NO	2	6,67%
TOTAL	30	100%

GRAFICO # 13



Elaboración: Ángel P. Quizhpe L.
Fuente: Cooperativa Sumak Kawsay

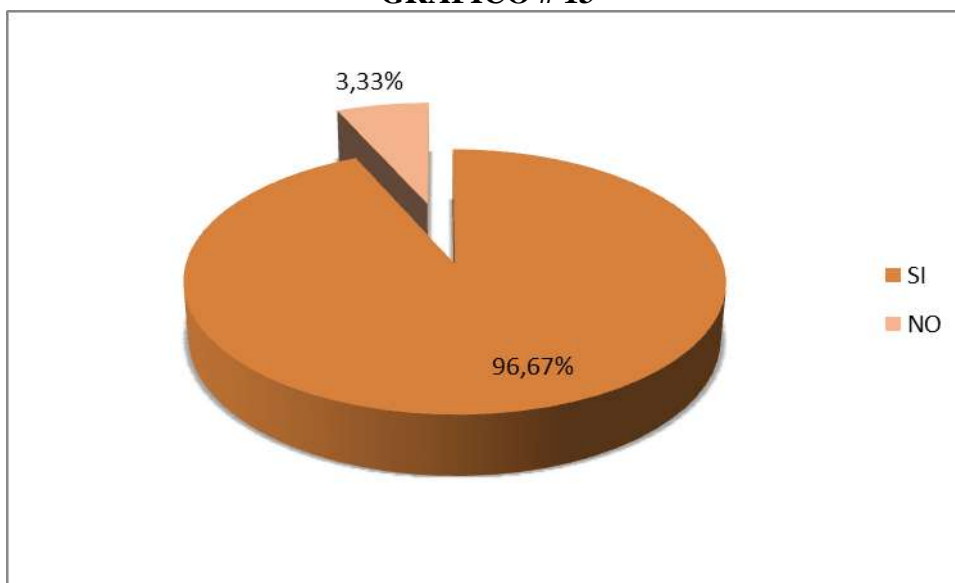
Interpretación: De Acuerdo a las encuestas aplicadas, el 93,33% nos manifestó que la entidad si les entrega el material y herramientas necesarios oportunamente, para desempeñar sus funciones; mientras que el 6,67% de los encuestados nos manifestó que no les entregan las herramientas necesarias con oportunidad, para desempeñar sus funciones.

14. ¿Dónde usted desempeña sus actividades es adecuado?

CUADRO # 14

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	29	96,67%
NO	1	3,33%
TOTAL	30	100%

GRAFICO # 13



Elaboración: Ángel P. Quizhpe L.
Fuente: Cooperativa Sumak Kawsay

Interpretación: De Acuerdo a las encuestas aplicadas, el 96,67% nos manifestó que la entidad si les entrega el material y herramientas necesarios oportunamente, para desempeñar sus funciones; mientras que el 3,33% de los encuestados nos manifestó que no les entregan las herramientas necesarias con oportunidad, para desempeñar sus funciones.

ENTREVISTA AL GERENTE DE LA COOPERATIVA SUMAK KAWSAY

¿En qué año la cooperativa implemento el proyecto?

Se implementó en el 2007, con la ayuda de algunas instituciones internacionales y con el apoyo del gobierno de España

¿Cuál fue el monto del Proyecto?

El monto fue de seiscientos mil dólares (600,000.00) las mismas que fueron invertidas en infraestructura, compra de vehículo, y una mínima parte en el capital de trabajo.

¿En qué año la cooperativa inició sus actividades?

La cooperativa inicia sus actividades en el año 2009

¿Cuál fue el capital con que se inició la empresa?

El capital con la que inicia es de cuarenta mil dólares, 40,000.00 mismos que fueron invertidos en mercadería.

¿Con cuántos empleados cuenta la empresa?

- (3) Consejo administrativo
- (3) Consejo de vigilancia
- (1) El Gerente,
- (1) Administrador Auxiliar
- (1) Secretaria/Contadora,
- (1) Distribuidor
- (2) Vendedora,
- (19) representantes de los productores.

¿Usted realiza contratos de trabajo con sus empleados?

Sí, pero a la mayoría se realiza contratos por tres meses

¿La empresa cuenta con normas y reglamentos? ¿Cuáles?

Las normas y los reglamentos internos no están bien definidos pero se piensa reformar.

¿La empresa cuenta con organigramas?

Si con un organigrama estructural, pero no esté bien establecido, ya que no contamos con personal para todos los puestos.

¿Bajo qué valores se desenvuelve la empresa?

Entre los valores que fomenta la empresa son:

- Puntualidad
- Honestidad
- Trabajo

¿Qué tipo de liderazgo ejerce usted como gerente?

Como un líder comunicativo, que pido las opiniones de los demás para tomar las decisiones.

¿Cuál es su horario de entrada y salida al trabajo?

El horario de entrada es a las 08H00 am. Y la salida es a las 17h00, con una hora de receso al medio día.

¿Cuáles son las funciones que usted desempeña en su cargo?

Funciones gerenciales, que estoy a cargo de toda la cooperativa, es por ello que tengo que planear, organizar, dirigir y controlar todo los movimientos de la cooperativa.

¿Existe buen ambiente laboral en la empresa?

Si, ya que existe una buena comunicación.

¿La empresa realiza una selección de personal al momento de contratar?

Sí, pero no se ha realizado un buen reclutamiento.

¿La empresa cuenta con un departamento de Recursos Humanos?

No.

¿Usted toma en cuenta las sugerencias de sus colaboradores al momento de tomar una decisión?

Si, ya que los compañeros son el pilar fundamental, para el desarrollo de la cooperativa.

¿La empresa brinda capacitación a sus empleados? ¿Cada qué tiempo?

No. Pero se está pensando realizar en lo posterior.

¿La empresa cuenta con manual de funciones para sus empleados?

No.

¿La empresa brinda beneficios sociales a sus trabajadores?

Sí.

¿La empresa da a conocer sus instalaciones a los nuevos empleados?

Sí. Pero no se tiene un manual de bienvenida, establecida.

¿La entidad cuenta con una misión y visión establecida?

No, pero tiene que plantearse posteriormente.

¿Cuáles son los objetivos de la Cooperativa?

- Comprar y vender productos de por lo menos el 60% de las familias del pueblo Saraguro.
- Mejorar la calidad de los productos a fin de mejorar la competitividad en los mercados.
- Identificar mercados potenciales.
- Constituirse en apoyo a los productores desde la comercialización.

6.1.1.1. DIAGNOSTICO DE LA COOPERATIVA SUMAK KAWSAY

La cooperativa SUMAK KAWSAY fue implementado por la fundación Jatari en el año 2007 con un monto de 600.000,00 dólares americanos, gracias al convenio N° 06-C01-095 que tiene con las entidades: INTI ÑAN; ACSUD (Las Segovias en Valencia); Gobierno de España (Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación); AECID (Agencia Española de Cooperación Internacional para el desarrollo).

La cooperativa dedicada a la producción y comercialización de productos agrícolas inició sus actividades en noviembre del 2009, con un capital de 40.000,00 dólares americanos. La cual estuvo dirigida por el Economista Luis Chalan. Esta Cooperativa se encuentra ubicada en la calle Inti Ñan y Enrique Luzuriaga, en el cantón Saraguro, teniendo tres centros de acopio como son: uno en la parroquia de San Lucas del cantón Loja, otro en la Parroquia de Tenta del cantón Saraguro y el tercero en el cantón Yacuambi de provincia de Zamora Chinchipe.

La cooperativa constituye una empresa asociativa, con visión social, una estrategia de gestión, no es un fin en sí mismo, es un medio orientado a incentivar la organización de trabajo, producción y comercialización de forma asociativa, que fortalezca el desarrollo comunitario y promover la utilización de las remesas de los Saraguros como inversión.

Esta entidad se dedica a la producción y comercialización de productos agrícolas, de los pueblos Saraguros de la provincia de Loja y Zamora; hasta ahora se encuentran 20 comunidades asociados, tales como:

- **SARAGURO:** Oñakapak, Tambopamba, Tuncarta, Gunudel, Lagunas, Ilincho.
- **SAN LUCAS:** Pichik, Jatun Ayllu, Langa, Ciudadela, Wawel pamba, Bucashi.
- **TENTA:** Cochapamba, Cañicapac, Membrillo, Sauce, San Vicente, Carapali.
- **YACUAMBI:** Muchime, Cambana.

Como otro objetivo de esta cooperativa dentro de la comercialización es, aprovechar el transporte para, luego de la descarga de nuestros productos, adquirir otros artículos de primera necesidad en las principales distribuidoras de las ciudades de Loja y Cuenca para implementar mini mercados en cada centro de acopio.

Actualmente cuenta con locales propios tanto como la matriz que se encuentra ubicada en la cabecera cantonal de Saraguro y los centros de acopio zonales que se encuentran en Tenta; San Lucas; Yacuiba.



MATRIZ

Cantón: Saraguro
Parroquia: Saraguro
Ciudad: Saraguro
Calle: Intiñan y Luzuriaga

CENTRO DE ACOPIO ZONA SAN LUCAS

Cantón: Loja
Parroquia: San Lucas
Sector: San Lucas
Calle: Av. Panamericana



CENTRO DE ACOPIO ZONA TENTA

Cantón: Saraguro
Parroquia: Tenta
Sector: Tenta

CENTRO DE ACOPIO ZONA YACUAMBI

Cantón: Yacuambi
Parroquia: Tenta
Sector: Tenta



PLANEACIÓN

Para referirnos a la planificación de la Cooperativa se creyó conveniente tomar en cuenta los siguientes puntos:

Objetivos:

- Comprar y vender productos de por lo menos el 60% de las familias del pueblo Saraguro.
- Mejorar la calidad de los productos a fin de mejorar la competitividad en los mercados.
- Identificar mercados potenciales.
- Constituirse en apoyo a los productores desde la comercialización.

Misión y visión.

La cooperativa no cuenta con una misión y visión establecida.

Valores y Actitudes

Entre los valores que fomenta la Cooperativa son:

- Puntualidad
- Honestidad
- Trabajo

Estrategias

La cooperativa tiene como estrategia la compra de productos a precio competitivo y ventas en diferentes puntos del mercado.

ORGANIZACIÓN

Al determinar este proceso en la cooperativa SUMAK KAWSAY se detecto que esta cuenta únicamente con un organigrama estructural, ya que el manual de funciones no está bien definido.

DIRECCIÓN

La cooperativa SUMAK KAWSAY se maneja bajo un ambiente laboral agradable ya que existe comunicación del gerente, con todo el resto del equipo.

La Entidad no cuenta con un manual de bienvenida, sin embargo al ingresar nuevo personal, el gerente se preocupa por dar a conocer las instalaciones de la organización, y por la adaptación de los trabajadores a la misma.

CONTROL

En la Cooperativa se ha determinado que el control de las mercaderías y el control financiero lo realizan a través de un programa computarizado llamado SIFOCT, el mismo que ha tenido problemas leves y no le ha permitido tener un conocimiento claro de la situación económica de la organización; pero si, la cantidad de productos con la que cuenta la empresa.

En cuanto al control y evaluación del desempeño de las actividades de los empleados la empresa no lo realiza hasta el momento, pero considera hacerlo. El gerente al momento de la adquisición de la mercadería realiza un control y revisión de productos que recibe para determinar si se encuentran en buenas condiciones y así poderlos llevar a la venta.

RECURSO HUMANO

La Cooperativa SUMAK KAWSAY en lo que respecta a su personal cuenta con 31 empleados sin tomar en cuenta los productores; entre ellos está:

- (3) Consejo administrativo
- (3) Consejo de vigilancia
- (1) El Gerente,
- (1) Administrador Auxiliar
- (1) Secretaria/Contadora,
- (1) Distribuidor
- (2) Vendedora,
- (19) Representantes de los productores.

El gerente para que su personal se sienta satisfecho les otorga una remuneración de acuerdo a las funciones que ellos desempeñan y tomando en cuenta el salario Básico.

Cuentan con un contrato de trabajo por escrito, que garantice la relación laboral entre el empleador y los trabajadores.

Podemos recalcar también que la entidad no brinda incentivos a sus colaboradores ni tampoco reconoce las horas extras ya que esto se toma como un aporte a la empresa

El gerente para reclutar a su personal lo hace principalmente por medio de recomendaciones de los representantes de las comunidades socias y poniendo a disposición al pueblo en general mediante los medios de comunicación.

En cuanto a la capacitación de los empleados, la entidad no les brinda este beneficio, pero considera hacerlo en corto plazo.

PRINCIPALES MERCADOS

Los mercados a los que se dirige la empresa son:

A Nivel Nacional:

- Cuenca
- Zamora.

A Nivel Provincial:

- Loja
- Saraguro

Productos que ofrece la cooperativa

La cooperativa SUMAK KAWSAY ofrece productos como:

- Babaco
- Hortalizas
- Tomate de Árbol
- Tomate de Mesa.
- y demás productos agrícolas.

Clientes

Son las personas que acuden a comprar en:

- Centros comerciales de Loja
- Ferias libres (Cuenca, Mercado Mayorista de Loja, Las Pitas, Ferias libres de Zamora Chinchipe)

Promociones

- Descuentos.
- Precio oferta

Precios

Los precios que ofrece la cooperativa varían de acuerdo a las características de cada uno de los productos, sin embargo para determinar los precios de los productos el gerente toma en cuenta el costo final más el margen de utilidad, sin descuidarse de la competencia.

Transporte

- Cuentan con un camión y una camioneta, para la distribución de la mercadería.

6.1.1.2. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTO EN LA COOPERATIVA.

En la actualidad cuenta con la siguiente estructura organizacional, pero no tiene las funciones bien definidas ni la especificación de puestos o perfil de cargo.

Cooperativa de Servicios de los Pueblos Saraguros



DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Naturaleza del trabajo:

Cumplir y hacer cumplir la Ley de Cooperativas, su Reglamento General, el presente Estatuto y el Reglamento Interno que se dictare.

Funciones principal:

- Dictar las normas gerenciales de administración interna de la cooperativa con sujeción a las leyes pertinentes.
- Aceptar o rechazar solicitudes de nuevos socios.
- Sancionar a los socios que infrinjan las disposiciones legales.
- Nombrar y remover con causa justa al gerente y más empleados de la Cooperativa.
- Reglamentar las atribuciones del personal que labora en la Cooperativa.
- Exigir al gerente y demás empleados que manejen fondos económicos de la Cooperativa, la caución que estimaren conveniente.
- Elaborar la Pro forma Presupuestaria y el Plan de Trabajo de la Cooperativa y someterlo a consideración de la Asamblea General.

- Presentar para la aprobación a la Asamblea General, los balances semestrales conjuntamente con el informe emitido por el Consejo de Vigilancia.
- Autorizar la transferencia de los certificados de aportación que sólo podrá hacerse ante socios a favor de la Cooperativa.
- Designar al Secretario del Consejo de administración.
- Designar las instituciones financieras con las que operará la Cooperativa.
- Nombrar las Comisiones no nombradas por la Asamblea General, necesarias para el buen funcionamiento de la Cooperativa.
- Fijar los montos de inversión hasta los cuales el Gerente y los Coordinadores de cada Unidad de Servicios pueden tener autonomía en el gasto.
- Decidir la presentación, conformación de nuevos servicios y centros de atención.
- El voto y la presencia de los vocales en las sesiones del Consejo de Administración son indelegables, y sus resoluciones se tomarán por mayoría simple.

DEL CONSEJO DE VIGILANCIA

Naturaleza del puesto:

El consejo de vigilancia es el organismo de supervisión y control de la Cooperativa.

Funciones principales:

- Supervisar todas las inversiones económicas que realice la Cooperativa e informar a la Asamblea.
- Cuidar que la contabilidad se lleve correctamente.
- Emitir su dictamen sobre los balances semestrales y someterlo a consideración de la Asamblea General por intermedio del Consejo de Administración.
- Resolver en primera instancia los conflictos surgidos entre socios, y el consejo de administración o el gerente emitiendo la resolución correspondiente.
- Sesionar en forma ordinaria al menos una vez por semana y en forma extraordinaria cuantas veces sean necesarias. La convocatoria la hará el Presidente, indicado día, fecha, hora y lugar.
- Las demás que otorgan la Ley de Cooperativas, su Reglamento General y el Reglamento que se dictare.

EL GERENTE DE LA COOPERATIVA.

Naturaleza del puesto

Organizar la Administración de la Cooperativa y responsabilizarse de la misma.

Funciones principales:

- Representar judicial y extrajudicial a la Cooperativa.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales.
- Elaborar y presentar planificaciones anuales y presupuestos a consideración del Consejo de Administración para su aprobación.
- Presentar un informe administrativo y los balances semestrales a consideración de los Consejos de administración y vigilancia.
- Suministrar todos los datos que le soliciten los socios o los organismos de la Cooperativa.
- Presentar ante el Consejo de Administración los nombres de los aspirantes que considere oportuno para desempeñar los puestos de trabajo.
- Cuidar que los libros de contabilidad se lleven con claridad y respetando los principios generales de contabilidad.
- Suscribir con el presidente los certificados de aportación.
- Firmar conjuntamente con el presidente los cheques y cuentas de entidades financieras.
- Cumplir con todas las demás obligaciones y ejercer los derechos establecidos en la Ley de Cooperativas y su Reglamento General.
- Es obligación del gerente comunicar a la subdirección de cooperativas del austro el ingreso de los nuevos socios dentro de los quince días posteriores a su aceptación como tales, por parte del consejo de administración. Así como también del retiro de los socios adjuntando la documentación exigida por la ley.

DE LA COMISIONES DE EDUCACIÓN.

Naturaleza del puesto

Llevar a efecto la educación doctrinaria de la Ley de Cooperativas, y cultural en general.

Presentar un informe anual de sus acciones ante la Asamblea General.

DE LOS COORDINADORES DE LAS UNIDADES DE SERVICIOS

Naturaleza del puesto

- Realizar las gestiones necesarias que garanticen una buena administración financiera contable y comercial, con los recursos de la cooperativa, encaminados al desarrollo de la comunidad.
- Contraer obligaciones a nombre de la Unidad de Servicios hasta por el monto autorizado por el Consejo de Administración.
- Cumplir y hacer cumplir las normas que rigen la Cooperativa.
- Diseño e implementación de sistemas de control contable, administrativo y financiero que aseguran la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos.

DEL SECRETARIO

Naturaleza del puesto

Llevar correctamente las actas de las sesiones de Asamblea General, del Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia.

Funciones principales:

- Redactar y tener al día la correspondencia oficial de la Cooperativa.
- Suscribir conjuntamente con el Presidente las actas de la Asamblea General y de los Consejos.

- Conservar adecuadamente el archivo.
- Certificar con su firma las copias de los documentos a su cargo.
- Y las demás actividades y atribuciones que la concedan los órganos directivos de la Cooperativa.

6.1.1.3. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO QUE SE EMPLEA EN LA COOPERATIVA

En la cooperativa SUMAK KAWSAY, la gestión de talento humano no está debidamente definida, ya que no se cumple con todas las reglas al momento de contratar el personal

7. DISCUSIÓN.

PROPUESTA ALTERNATIVA PARA EL PLANTEAMIENTO DE: LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES EN LA COOPERATIVA

Dentro del diagnóstico, realizado en la cooperativa SUMAK KAWSAY, se pudo observar, que carece de la misión, visión, valores y objetivos bien establecidos; por el cual se propone establecer de la siguiente forma:

Objetivo:

Ofrecer servicios en la producción, industrialización, comercialización, asistencia técnica, capacitación, provisión de insumos en general, provisión de bienes de consumo, etc., a los socios, buscando dinamizar las economías familiares y los procesos de desarrollo local.

Propender el fortalecimiento de las organizaciones sociales de productores, motivar la cooperación en el trabajo, la organización de la producción y la comercialización, compaginando el interés colectivo con el interés personal.

Misión:

- Impulsar la comercialización de productos agropecuarios.
- Generar conciencia de empresario comunitario, mediante la capacitación
- Propender a una producción orgánica y de calidad; preservando el ambiente.
- Dar valor agregado a productos agropecuarios.

Visión:

En el 2017, constituirse como un apoyo a las familias productoras del pueblo Saraguro, mediante la comercialización de productos agropecuarios, como medio para el mejoramiento de los niveles de ingreso y consecuentemente las condiciones de vida de las familias.

Valores y Actitudes:

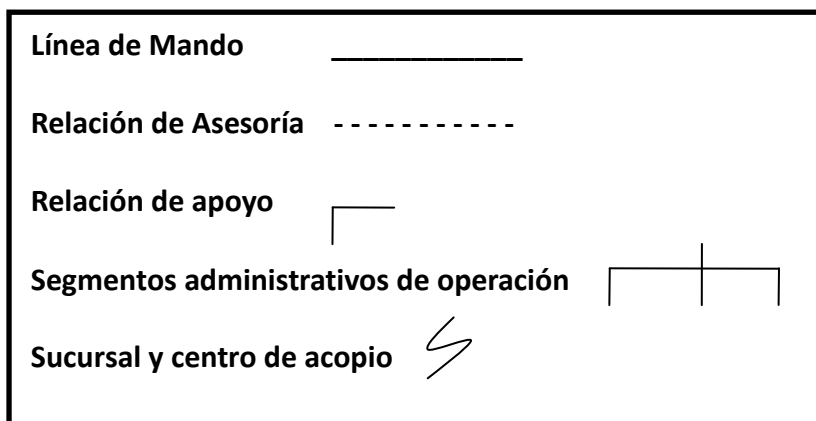
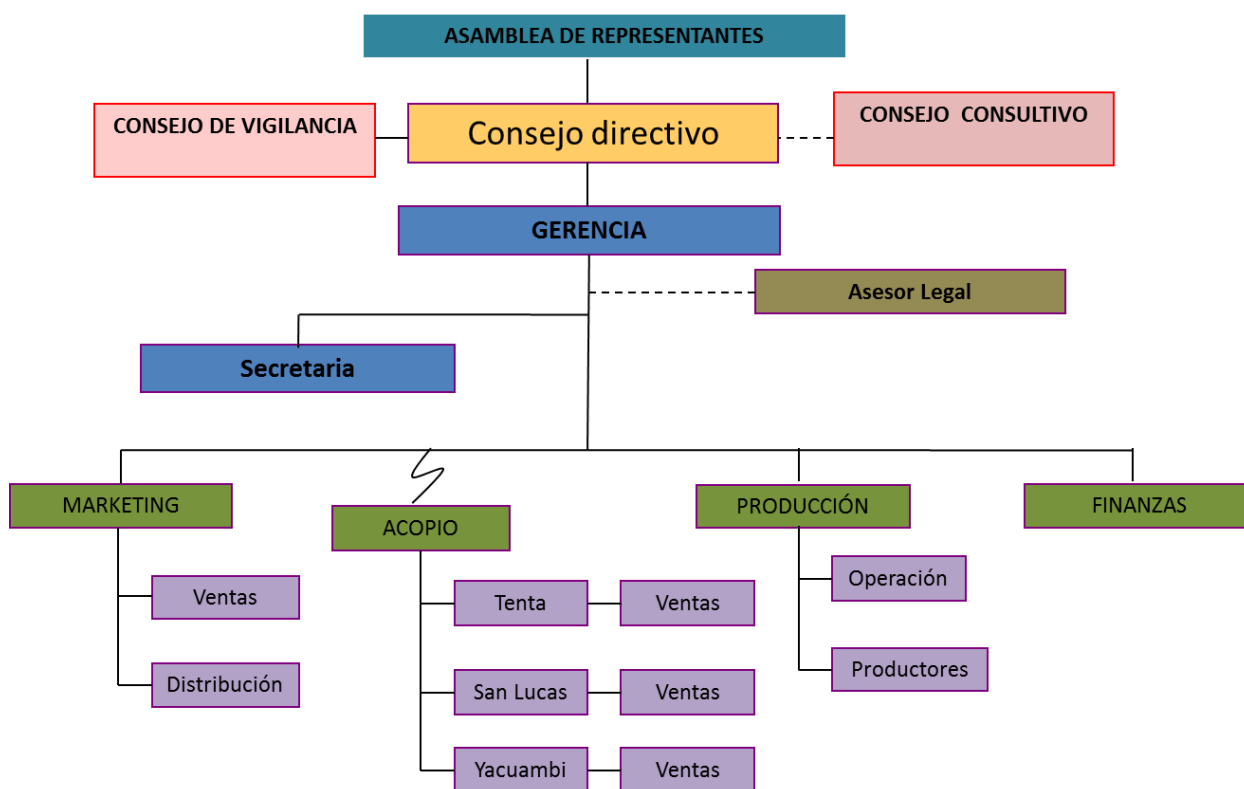
- Puntualidad.
- Honestidad
- Trabajo
- Responsabilidad
- Respeto
- Lealtad

PROPUESTA ALTERNATIVA PARA LA DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE TRABAJO EN LA COOPERATIVA

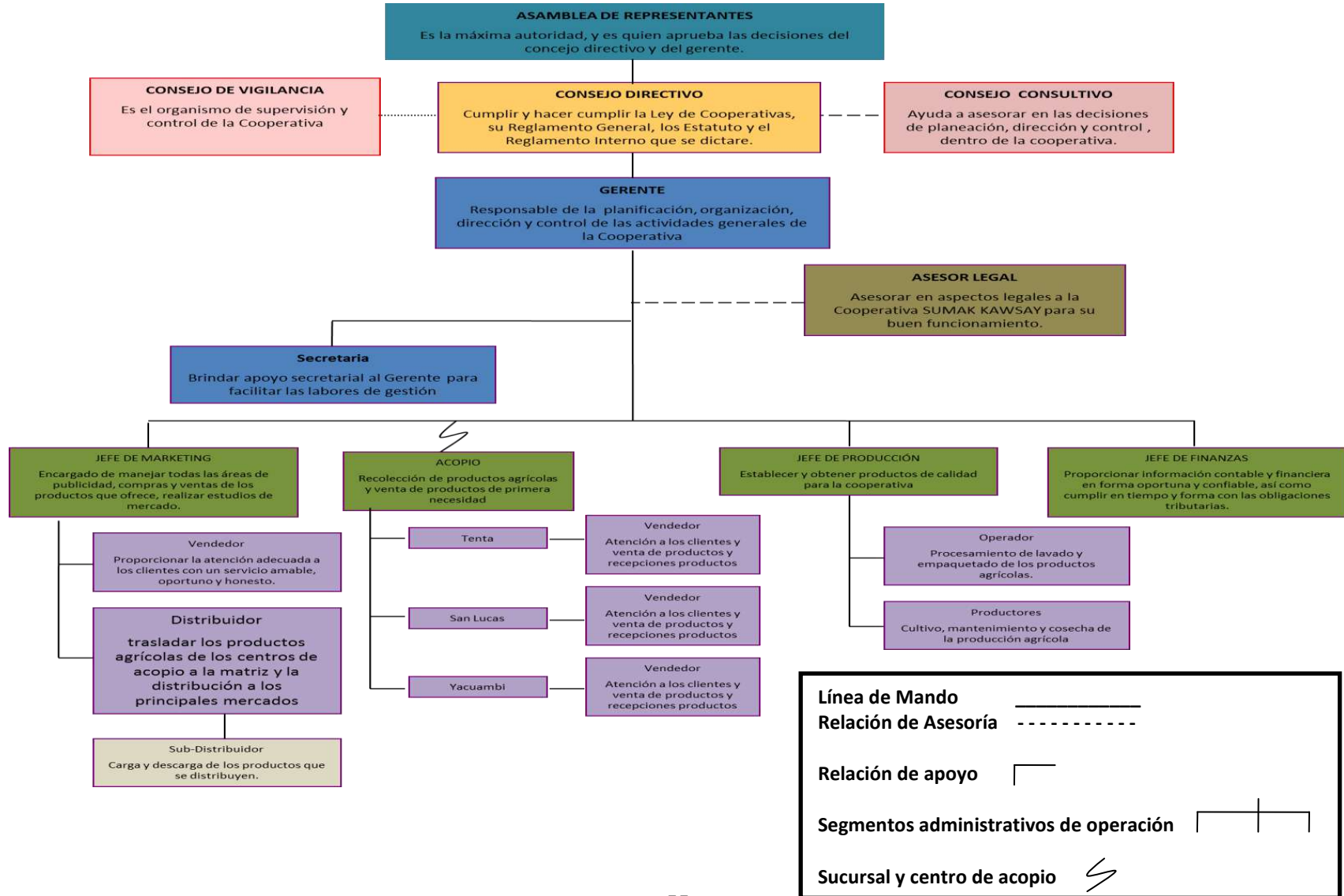
En vista de que el organigrama no se encuentra bien estructurado y especificado, existiendo duplicidad de funciones y no existe un departamento de recursos humanos; se propone rediseñar de la siguiente manera.

PROPUESTA DE UN ORGANIGRAMA.

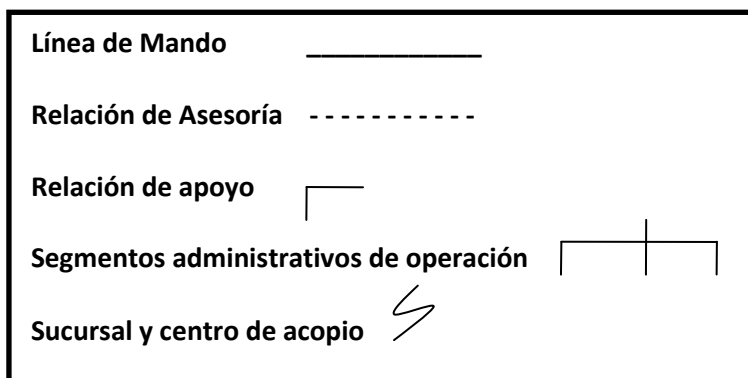
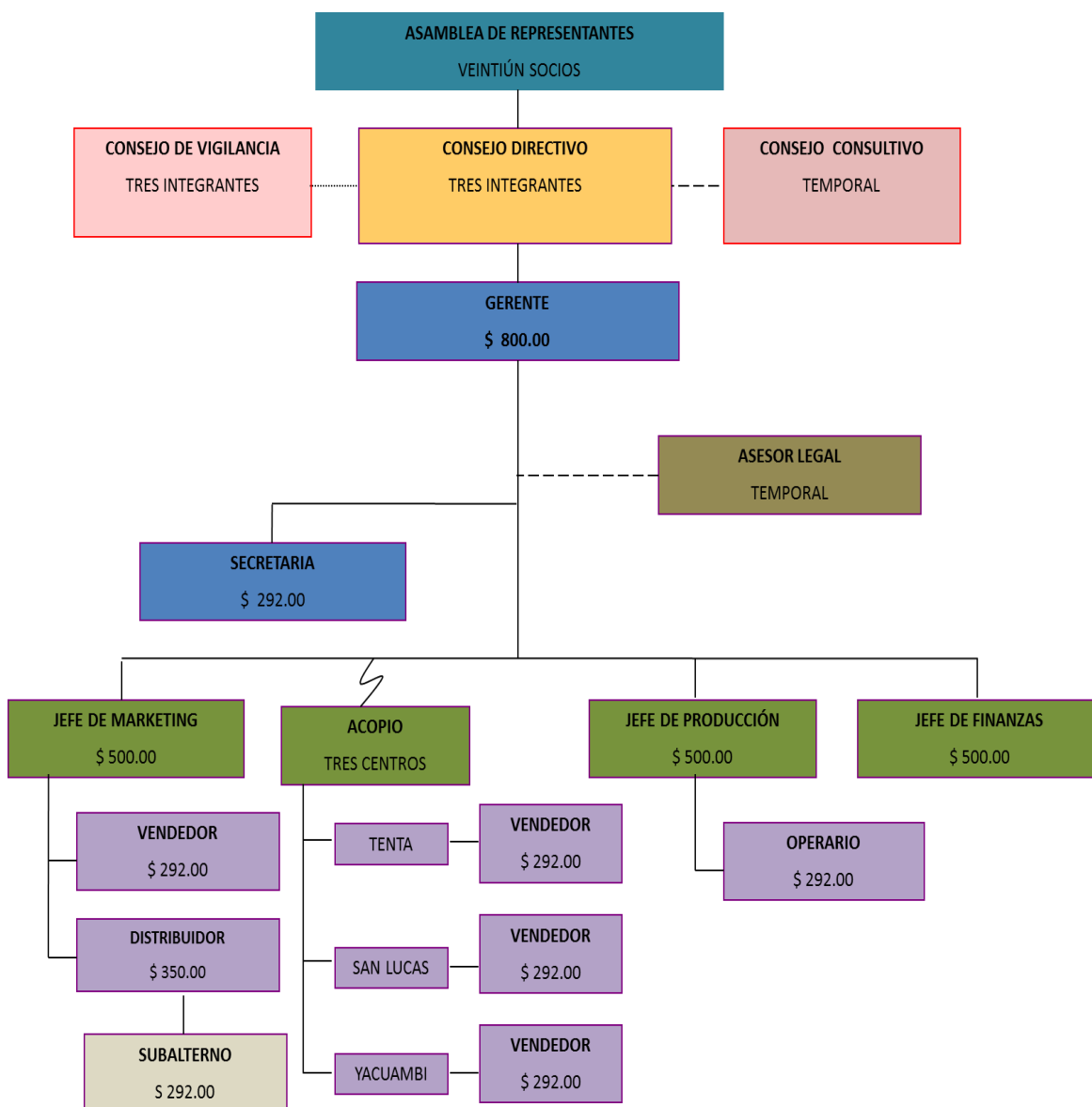
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA COOP. SUMAK KAWSAY



ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA COOPERATIVA SUMAK KAWSAY




ORGANIGRAMA POSESIONAL DE LA COOPERATIVA SUMAK KAYSAY



PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES DE LA COOPERATIVA SUMAK KAWSAY

Dentro de este manual de funciones se encuentra especificado: la identificación, relación y el análisis de cargo correspondiente a cada uno de los puestos; y minimizando la duplicidad de funciones, que existen en la Cooperativa.

En vista de que el manual anterior únicamente tiene las funciones de los consejos, del Gerente y el Secretario; se propone un manual de funciones para cada uno de los puestos, estableciendo la identificación, relación, naturaleza del puesto, sus funciones, la responsabilidad, la comunicación, el análisis de puesto, tomando en cuenta el conocimiento, el título y la experiencia que debe tener, además el riesgo que tiene dentro de su cargo.

	COOPERATIVA SUMAK KAWSAY			Fecha: Mayo del 2010.			
	Pág.	1	de	2			
DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS							
MANUAL DE FUNCIONES DEL CONSEJO ADMINISTRATIVO							
<p>A) IDENTIFICACIONES</p> <p>Nombre del puesto: Consejo Administrativo (Directivo)</p> <p>Código: SK-002</p> <p>Ámbito de Operación : Local Principal (Matriz)</p> <p>B) RELACIONES</p> <p>Jefe Inmediato: Asamblea de Representantes de las comunidades Socias</p> <p>Subordinados Directos: Todos</p> <p>Nivel Jerárquico: Legislativo</p>							

Naturaleza del puesto:

Cumplir y hacer cumplir la Ley de Cooperativas, su Reglamento General, los Estatuto y el Reglamento Interno que se dictare.

Funciones:

- Dictar las normas gerenciales de administración interna de la cooperativa con sujeción a las leyes pertinentes.
- Aceptar o rechazar solicitudes de nuevos socios.
- Sancionar a los socios que infrinjan las disposiciones legales.
- Nombrar y remover con causa justa al gerente y más empleados de la Cooperativa.
- Reglamentar las atribuciones del personal que labora en la Cooperativa.
- Exigir al gerente y demás empleados que manejen fondos económicos de la Cooperativa, la caución que estimaren conveniente.
- Elaborar la Proforma Presupuestaria y el Plan de Trabajo de la Cooperativa y someterlo a consideración de la Asamblea General.
- Presentar para la aprobación a la Asamblea General, los balances semestrales conjuntamente con el informe emitido por el Consejo de Vigilancia.
- Nombrar las Comisiones no nombradas por la Asamblea General, y que sean necesarias para el buen funcionamiento de la Cooperativa.
- Fijar los montos de inversión hasta los cuales el Gerente y los Coordinadores de cada Unidad de Servicios pueden tener autonomía en el gasto.
- Decidir la presentación, conformación de nuevos servicios y centros de atención.
- El Consejo de Administración se reunirá en forma ordinaria una vez por semana y en forma extraordinaria cuantas veces sean necesarias. La convocatoria la hará el Presidente, indicando día, fecha, hora, y lugar.

Comunicación:

- Ascendente con la Asamblea general. Y,
- Descendente con el consejo de vigilancia, el gerente y demás empleados de la cooperativa.

ANÁLISIS DEL CARGO

- Ser socio de la Cooperativa

Iniciativa y Personalidad:

- Emprendedor (a)
- Colaborador (a)
- Saber llevar buenas relaciones con sus compañeros de trabajo

ELABORADO:**REVISADO:****APROBADO:**



**COOPERATIVA
SUMAK KAWSAY**

Fecha: Mayo del 2010.

Pág. 1 de 2

**DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS
DE PUESTOS**

MANUAL DE FUNCIONES DEL CONSEJO DE VIGILANCIA

A) IDENTIFICACIONES

Nombre del puesto: Consejo De vigilancia

Código: SK-003

Ámbito de Operación : Local Principal (Matriz)

B) RELACIONES

Jefe Inmediato: Consejo directivo

Subordinados Directos: Gerente

Nivel Jerárquico: Legislativo

Naturaleza del puesto:

El consejo de vigilancia es el organismo de supervisión y control de la Cooperativa.

Funciones:

- Supervisar todas las inversiones económicas que realice la Cooperativa e informar a la Asamblea.
- Cuidar que la contabilidad se lleve correctamente.
- Emitir su dictamen sobre los balances semestrales y someterlo a consideración de la Asamblea General por intermedio del Consejo de Administración.
- Resolver en primera instancia los conflictos surgidos entre socios, y el consejo de administración o el gerente emitiendo la resolución correspondiente,
- Sesionar en forma ordinaria al menos una vez por semana y en forma extraordinaria cuantas veces sean necesarias. La convocatoria la hará el Presidente, indicado día, fecha, hora y lugar.
- Las demás que otorgan la Ley de Cooperativas, su Reglamento General y el Reglamento que se dictare.

Comunicación:

- Ascendente con el consejo directivo y la asamblea general
- Descendente con el gerente y los demás empleados

ANÁLISIS DEL CARGO

- Ser socio de la Cooperativa

Iniciativa y Personalidad:

- Emprendedor (a)
- Colaborador (a)
- Saber llevar buenas relaciones con sus compañeros de trabajo

ELABORADO:

REVISADO:

APROBADO:



**COOPERATIVA
SUMAK KAWSAY**

Fecha: Mayo del 2010.

Pág. 1 de 2

**DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS
DE PUESTOS**

MANUAL DE FUNCIONES DEL GERENTE

A) IDENTIFICACIONES

Nombre del puesto: Gerente

Código: SK-004

Tipo de Contratación: Contrato fijo por un año

Ámbito de Operación : Local Principal y centros de acopio zonales

B) RELACIONES

Jefe Inmediato: Consejo directivo

Subordinados Directos: Los empleados

Nivel Jerárquico: Ejecutivo

Naturaleza del puesto:

Responsable de la planificación, organización, dirección y control de las actividades generales de la Cooperativa

Funciones:

- Mantener el correcto funcionamiento de la empresa en general.
- Representar judicial y extrajudicial a la Cooperativa.
- Dirigir y controlar las funciones administrativas de la empresa.
- Supervisar el correcto y oportuno cumplimiento de las funciones del personal analizando la eficiencia del desempeño del trabajo.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales.
- Autorizar las compras.
- Organizar la Administración de la Cooperativa y responsabilizarse de la misma.
- Elaborar y presentar planificaciones anuales y presupuestos a consideración del Consejo de Administración para su aprobación.

- Presentar un informe administrativo y los balances semestrales a consideración de los Consejos de administración y vigilancia.
- Suministrar todos los datos que le soliciten los socios o los organismos de la Cooperativa.
- Cuidar que los libros de contabilidad se lleven con claridad y respetando los principios generales de contabilidad.
- Suscribir con el presidente los certificados de aportación.
- Firmar conjuntamente con el presidente los cheques y cuentas de entidades financieras.
- Atender y promover nuevos clientes y rutas de ventas.
- Realizar estrategias para el cumplimiento de las metas.
- Presentar ante el Consejo de Administración los nombres de los aspirantes que considere oportuno para desempeñar los puestos de trabajo.
- Designar los empleados que requiera el normal funcionamiento de la compañía y señalarles su remuneración
- Designar actividades diarias a los trabajadores.
- Promover un adecuado ambiente laboral (Incentivar y Motivar a los empleados).
- Cumplir con todas las demás obligaciones y ejercer los derechos establecidos en la Ley de Cooperativas y su Reglamento General.
- Es obligación del gerente comunicar a la subdirección de cooperativa del austro el ingreso de los nuevos socios dentro de los quince días posteriores a su aceptación como tales, por parte del consejo de administración. Así como también del retiro de los socios adjuntando la documentación exigida por la ley.
- El Gerente no podrá garantizar sus obligaciones personales o la de directivos o socios de la cooperativa con los bienes de la entidad; sin embargo con autorización de la Asamblea General podrá Garantizar las obligaciones que contrajere la Cooperativa para cumplir con los objetivos propuestos.

Responsabilidad:

- Dinero
- Personas
- Equipos y materiales
- Resultados

Comunicación:

- Ascendente con el consejo directivo, con el consejo de vigilancia y con la asamblea de representantes.
- Descendente con los empleados.

ANÁLISIS DEL CARGO

Conocimientos:

- Administración de empresas

Título: Ingeniero Comercial o Ingeniero en Administración de Empresas

Experiencia: 3 años de haber desempeñado actividades similares

Iniciativa y Personalidad:

- Emprendedor (a)
- Colaborador (a)
- Saber llevar buenas relaciones con sus compañeros de trabajo

ELABORADO:

REVISADO:

APROBADO:



**COOPERATIVA
SUMAK KAWSAY**

Fecha: Mayo del 2010.

Pág. 1 de 2

**DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS
DE PUESTOS**

MANUAL DE FUNCIONES DEL ASESOR JURÍDICO

A) IDENTIFICACIONES

Nombre del puesto: Asesor Jurídico

Código: SK-005

Tipo de Contratación: Ocasional

Ámbito de Operación : Local Principal

B) RELACIONES

Jefe Inmediato: Gerente

Subordinados Directos: Ninguno

Nivel Jerárquico: Asesor

Naturaleza del puesto:

Asesorar en aspectos legales a la Cooperativa SUMAK KAWSAY para su buen funcionamiento.

Funciones:

- Asesorar al Gerente sobre asuntos de carácter legal.
- Realizar trámites de carácter legal que la empresa requiera para su funcionamiento
- Interpretar y emitir opinión respecto a las normas legales para su adecuada aplicación.
- Otras funciones que el Gerente le asigne.

Responsabilidad:

Documentos de Carácter Legal y confidencial

Comunicación:

Ascendente con la Gerente

ANÁLISIS DEL CARGO

Conocimientos: En leyes

Título: Abogado.

Experiencia: 2 años de haber desempeñado actividades similares

Personalidad:

- Honesto
- Responsable
- Discreto

ELABORADO:**REVISADO:****APROBADO:**



**COOPERATIVA
SUMAK KAWSAY**

Fecha: Mayo del 2010.

Pág. 1 de 2

**DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS
DE PUESTOS**

MANUAL DE FUNCIONES DE LA SECRETARIA

A) IDENTIFICACIONES

Nombre del puesto: Secretaria

Código: SK-006

Tipo de Contratación: Contrato fijo por 1 año

Ámbito de Operación : Local Principal

B) RELACIONES

Jefe Inmediato: Gerente

Subordinados Directos: Ninguno

Nivel Jerárquico: Auxiliar

Naturaleza del puesto:

Brindar apoyo secretarial al Gerente para facilitar las labores de gestión

Funciones:

- Atención al público
- Atender y efectuar llamadas telefónicas oficiales
- Participación en reuniones de trabajo, elaborando informe acerca de lo tratado.
- Llevar y mantener control estricto de la correspondencia, tanto la que ingresa como la que egresa
- Elaboración de documentos oficiales, en computadora como solicitudes, memorándum, actas.
- Organizar y mantener actualizado los Archivos de la oficina, documentos.
- Redactar y mecanografiar correspondencia de acuerdo a instrucciones recibidas

- Llevar la agenda de reuniones, citas, compromisos y otras actividades de su jefe y mantenerlo informado al respecto.
- Llevar correctamente las actas de las sesiones de Asamblea General, del Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia.
- Conservar adecuadamente el archivo.
- Certificar con su firma las copias de los documentos a su cargo.
- Organizar y coordinar reuniones con el Gerente
- Realizar las demás funciones que se le asigne

Responsabilidad:

- Documentos
- Equipos y materiales

Comunicación:

- Ascendente con la Gerente

ANÁLISIS DEL CARGO

Conocimientos:

- Secretariado
- Manejo del idioma ingles

Título: Secretariado Ejecutivo.

Experiencia: 6 meses de haber desempeñado actividades similares

Personalidad:

- Responsable
- Honesta
- Puntual
- Carismática

ELABORADO:	REVISADO:	APROBADO:
-------------------	------------------	------------------



**COOPERATIVA
SUMAK KAWSAY**

Fecha: Mayo del 2010.

Pág. 1 de 2

**DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS
DE PUESTOS**

MANUAL DE FUNCIONES DEL JEFE DE MARKETING

A) IDENTIFICACIONES

Nombre del puesto: Jefe de Ventas y Marketing

Código: SK-007

Tipo de Contratación: Contrato fijo por 1 año

Ámbito de Operación : Local Principal y centros de acopio

B) RELACIONES

Jefe Inmediato: Gerente

Subordinados Directos: Vendedores y distribuidor

Nivel Jerárquico: Operativo

Naturaleza del puesto:

Encargado de manejar todas las áreas de publicidad, compras y ventas de los productos que ofrece, realizar estudios de mercado.

Funciones:

- Planeación y presupuesto de ventas.
- Entrenar al personal de ventas
- Análisis del volumen de ventas
- Medición y evaluación del desempeño del personal a su cargo.
- Control de la comercialización de los productos.
- Realizar estudios de mercado.
- Planear y desarrollar nuevas formas de venta del producto.
- Promover una mayor cantidad de la venta de productos.

- Realizar la publicidad y promociones necesarias para la empresa.
- Solucionar los inconvenientes que se presenten con los clientes
- Tener contacto directo con los proveedores
- Y las demás funciones que se le asignen.

Responsabilidad:

- Personas
- Equipos y materiales
- Resultados

Comunicación:

- Descendente con los vendedores y el distribuidor
- Ascendente con el Gerente

ANÁLISIS DEL CARGO

Conocimientos:

- Marketing y Ventas

Título: Ingeniero en Marketing o Ingeniero Comercial.

Experiencia: 3 años de haber desempeñado actividades similares

Personalidad:

- Colaborador (a)
- Saber llevar buenas relaciones con sus compañeros de trabajo
- Responsable
- Honesto
- Creativo
- Facilidad de palabra

ELABORADO:

REVISADO:

APROBADO:



**COOPERATIVA
SUMAK KAWSAY**

Fecha: Mayo del 2010.

Pág. 1 de 2

**DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS
DE PUESTOS**

MANUAL DE FUNCIONES DEL JEFE DE PRODUCCIÓN

A) IDENTIFICACIONES

Nombre del puesto: Jefe de Producción

Código: SK-008

Tipo de Contratación: Contrato fijo por 1 año

Ámbito de Operación : Local Principal y centros de acopio

B) RELACIONES

Jefe Inmediato: Gerente

Subordinados Directos: Operadores, técnico y productores.

Nivel Jerárquico: Operativo

Naturaleza del puesto:

Establecer y obtener productos de calidad para la cooperativa SUMAK KWSAY.

Brindar la asistencia técnica especializada a cada product@r en temas de productividad, fitosanitarios, etc.

Funciones:

- Planear, programar, controlar y evaluar el desempeño de las actividades del departamento.
- Brindar el mantenimiento adecuado a los equipos y herramientas de la empresa.
- Verificar que los productores cumplan con las especificaciones señaladas en los pedidos correspondientes.
- Verificar y mantener actualizado el inventario de los productos.
- Supervisar la operación y mantenimiento de los equipos.
- Brindar asistencia y capacitación especializada a los soci@s.

- Realizar visitas de seguimiento para ver el avance de las actividades planificadas.
- Ver la falta de insumos, herramientas y materiales a los soci@s, de esta manera se incide en la mejora y estandarización de la producción
- Es el encargado de la coordinación entre la Cooperativa de y los centros de acopio campesinos.
- Evaluación y monitoreo de los proyectos a su cargo.

Responsabilidad:

- Herramientas y equipos
- Producción.

Comunicación:

- Ascendente con la Gerente
- Descendente con los Operadores y productores

ANÁLISIS DEL CARGO

Conocimientos:

- Conocer las características de los Productos, la forma de cultivo y cosecha.

Título: Ingeniero Agrónomo.

Experiencia: Tres años de haber trabajado en actividades similares.

Personalidad:

- Responsable
- Honesto
- Carismático
- Paciente
- Colaborador
- Comprometerse con el trabajo

ELABORADO:	REVISADO:	APROBADO:
-------------------	------------------	------------------



**COOPERATIVA
SUMAK KAWSAY**

Fecha: Mayo del 2010.

Pág. 1 de 2

**DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS
DE PUESTOS**

MANUAL DE FUNCIONES DEL JEFE DE FINANZAS

A) IDENTIFICACIONES

Nombre del puesto: Jefe de Finanzas

Código: SK-009

Tipo de Contratación: Contrato Fijo por 1 año

Ámbito de Operación : Local Principal

B) RELACIONES

Jefe Inmediato: Gerente

Subordinados Directos: Ninguno.

Nivel Jerárquico: Operativo

Naturaleza del puesto:

Proporcionar información contable y financiera en forma oportuna y confiable, así como cumplir en tiempo y forma con las obligaciones tributarias.

Funciones:

- Llevar la contabilidad de la empresa
- Supervisar y controlar el funcionamiento del departamento a su cargo.
- Elaborar y revisar las declaraciones tributarias.
- Elaborar los estados financieros.
- Realizar un análisis de los estados financieros.
- Presentar y firmar los estados financieros al Gerente
- Revisar los registros y corregir la información contable.
- Realizar el cierre mensual de manera oportuna.

- Apoyar y realizar otras funciones asignadas.
- Mantener actualizados los indicadores financieros.
- Realizar un análisis de gastos e inversión.
- Control de los libros contables y responsable del dinero de la empresa
- Realizar inventarios de la mercadería que posee la empresa
- Calcular y contabilizar la depreciación de activos fijos
- Elaborar el rol de pagos de cada uno de los empleados
- Realizar el pago de sueldos a los trabajadores
- Elaborar y emitir cheques que estén autorizados por el gerente
- Llevar el archivo de su dependencia en forma organizada y oportuna, con el fin de atender los requerimientos o solicitudes de información tanto internas como externas.
- Ordenar y clasificar comprobantes contables.
- Ayudar a la preparación de presupuestos.
- Y demás funciones que le sean asignadas

Responsabilidad:

- Dinero
- Documento Confidenciales
- Personas

Comunicación:

- Ascendente con el Gerente y Personal de la Empresa

ANÁLISIS DEL CARGO

Conocimientos:

- Contabilidad
- Manejo de programas contables
- Tributación

Título: Licenciado en Contabilidad y Auditoría.

Experiencia: 2 años de haber desempeñado actividades similares

Personalidad:

- Honesto
- Responsable
- Discreto

ELABORADO:

REVISADO:

APROBADO:



**COOPERATIVA
SUMAK KAWSAY**

Fecha: Mayo del 2010.

Pág. 1 de 2

**DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS
DE PUESTOS**

MANUAL DE FUNCIONES DE LOS VENDEDOR

A) IDENTIFICACIONES

Nombre del puesto: Vendedores

Código: SK-010

Tipo de Contratación: Contrato fijo por 1 año

Ámbito de Operación :

- Vendedor 1: Local Principal
- Vendedor 2: Centro de Acopio Zona Tenta
- Vendedor 3: Centro de Acopio Zona San Lucas
- Vendedor 4: Centro de Acopio Zona Yacuambi

B) RELACIONES

Jefe Inmediato: Gerente y Jefe de Marketing

Subordinados Directos: Ninguno

Nivel Jerárquico: Operativo

Naturaleza del puesto:

Proporcionar la atención adecuada a los clientes con un servicio amable, oportuno y honesto.

Funciones:

- Brindar atención oportuna a los clientes para satisfacer sus necesidades.
- Verificar la existencia del producto para la confirmación de pedidos.
- Llevar un perfecto control de los pedidos y entrega de los mismos.
- Asesorar y ofrecer información necesaria a los clientes de los productos que ofrece la Cooperativa.

- Custodiar y llevar el control del dinero de acuerdo a los ingresos obtenidos en el Mini Marquet.
- Custodiar los fondos recaudados, el archivo de papeles y otros documentos de valor y soporte a las recaudaciones.
- Facturar las ventas que se realicen
- Y demás funciones que se le asignen al cargo.

Responsabilidad:

- Equipos y materiales
- Personas
- Dinero

Comunicación:

- Ascendente con la Gerente y Jefe de Marketing

ANÁLISIS DEL CARGO

Conocimientos:

- Atención al cliente
- Conocer las características de los Productos que ofrece la empresa

Título: Bachiller

Experiencia: 6 meses de haber trabajado en actividades similares.

Personalidad:

- Honesto
- Responsable
- Colaborador
- Facilidad de palabra

ELABORADO:	REVISADO:	APROBADO:
-------------------	------------------	------------------



**COOPERATIVA
SUMAK KAWSAY**

Fecha: Mayo del 2010.

Pág.	1	de	2
------	---	----	---

**DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS
DE PUESTOS**

MANUAL DE FUNCIONES DEL DISTRIBUIDOR

A) IDENTIFICACIONES

Nombre del puesto: Distribuidor

Código: SK-011

Tipo de Contratación: Contrato fijo por 1 año

Ámbito de Operación : Local Principal y centros de acopio zonales

B) RELACIONES

Jefe Inmediato: Gerente y Jefe de Marketing

Subordinados Directos: Sub-distribuidor

Nivel Jerárquico: Operativo

Naturaleza del puesto:

Su labor principal es el traslado de los productos agrícolas de los centros de acopio a la planta matriz y la distribución de los productos a los principales mercados, como: Zamora, Loja y Cuenca.

Funciones:

- Distribución de los productos agrícolas a los mercados
- Verificar el buen almacenamiento de los productos en bodega
- Entrega de los productos, puntualmente, de acuerdo a los pedidos que se tenga
- Verificación de la cantidad de productos que se entrega a los clientes y del monto recaudado.
- Y de más funciones que se le asignen

Responsabilidad:

- Responsable del mantenimiento y buen estado del vehículo.
- Equipos y materiales
- Personas
- Dinero.
- Productos.

Comunicación:

- Ascendente con la Gerente y Jefe de Marketing
- Descendente con el sub-distribuidor.

ANÁLISIS DEL CARGO

Conocimientos:

- En conducción de vehículo, leyes de tránsito
- Atención al cliente
- Conocer las características de los Productos que ofrece la cooperativa.

Título:

- Bachiller
- Chofer Profesional

Experiencia: 6 meses de haber trabajado en actividades similares.

Personalidad:

- Honesto
- Responsable
- Colaborador
- Facilidad de palabra
- Paciente
- Compromiso con el trabajo
- Puntualidad

ELABORADO:	REVISADO:	APROBADO:
-------------------	------------------	------------------



**COOPERATIVA
SUMAK KAWSAY**

Fecha: Mayo del 2010.

Pág. 1 de 2

**DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS
DE PUESTOS**

MANUAL DE FUNCIONES DEL SUB-DISTRIBUIDOR

A) IDENTIFICACIONES

Nombre del puesto: Sub-distribuidor

Código: SK-012

Tipo de Contratación: Contrato fijo por 1 año

Ámbito de Operación: Local Principal y centros de acopio zonales.

B) RELACIONES

Jefe Inmediato: Jefe de Marketing, distribuidor.

Subordinados Directos: Ninguno

Nivel Jerárquico: Operativo

Naturaleza del puesto:

Carga y descarga de los productos que se distribuyen.

Funciones:

- Carga y descargar los productos en la matriz de la cooperativa
- Cargar y Almacenar los productos en bodega
- Verificación de la cantidad de productos que se entrega a los clientes.
- Y de más funciones que se le asignen

Responsabilidad:

- Herramientas y equipos
- Productos.

Comunicación:

Ascendente con el Jefe de Marketing y el distribuidor

ANÁLISIS DEL CARGO

Conocimientos:

- Conocer las características de los Productos que ofrece la cooperativa.

Título: Bachiller

Experiencia: 6 meses de haber trabajado en actividades similares.

Personalidad:

- Honesto
- Responsable
- Colaborador
- Facilidad de palabra
- Paciente
- Compromiso con el trabajo
- Puntualidad

ELABORADO:

REVISADO:

APROBADO:



**COOPERATIVA
SUMAK KAWSAY**

Fecha: Mayo del 2010.

Pág. 1 de 2

**DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS
DE PUESTOS**

MANUAL DE FUNCIONES DE LOS OPERADORES

A) IDENTIFICACIONES

Nombre del puesto: Operarios

Código: SK-013

Tipo de Contratación: Contrato fijo por 1 año

Ámbito de Operación:

- Primer Operario: Local Principal.
- Segundo Operario: Centros de acopio Tenta.
- Tercer Operario: Centros de acopio San Lucas.
- Cuarto Operario: Centros de acopio Yacuambi.

B) RELACIONES

Jefe Inmediato: Jefe de Producción y Gerente.

Subordinados Directos: Ninguno

Nivel Jerárquico: Operativo

Naturaleza del puesto:

Procesamiento de lavado y empaquetado de los productos agrícolas.

Funciones:

- Lavar los productos agrícolas
- Realizar un control de calidad de los productos
- Empacar los productos.
- Mantener limpio el centro de producción.
- Y de más funciones que se le asignen

Responsabilidad:

- Herramientas y equipos
- Productos.

Comunicación:

Ascendente con el Jefe de Producción y el Gerente

ANÁLISIS DEL CARGO**Conocimientos:**

- Conocer las características de los Productos

Título: Bachiller

Experiencia: 6 meses de haber trabajado en actividades similares.

Personalidad:

- Honesto
- Responsable
- Colaborador
- Paciente
- Compromiso con el trabajo
- Puntualidad

ELABORADO:**REVISADO:****APROBADO:**

PROPUESTA PARA LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA COOPERATIVA SUMAK KAWSAY

RECLUTAMIENTO

Es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes.

El siguiente proceso de reclutamiento de personal es el que se lo realizara en la Cooperativa Sumak Kawsay de la ciudad de Saraguro.

Para poder ingresar a trabajar en la Cooperativa, los requisitos que se deben presentar se publicaran en los medios de comunicación más concurridos en el cantón.

Conociendo anteriormente el Talento Humano con la que cuenta la cooperativa. Seria idóneo realizar el proceso de reclutamiento en forma externa, ya que se conoce que en la cooperativa existe la falta de personal.

La propuesta para realizar este proceso, es dirigido al público en general, donde se encuentra el puesto vacante, para lo cual adjuntamos las siguientes actividades a seguir:

Descripción de actividades

- 1. Necesidad del personal.-** Es decir cuando se requiere de personal al momento de existir una vacante o por la creación de un departamento, etc.
- 2. Puesto Vacante.-** Que se necesita llenar para que la cooperativa cumpla con las actividades planeadas y se ejecutan en el tiempo establecido.
- 3. Atraer Interesados.-** Por medio publicitarios (radio).

El reclutamiento del personal se lo realizara de manera externa por medio de la radio frontera Sur y OT Radio, que son las emisoras más sintonizadas en la localidad. A continuación se presenta el formato para realizar esta operación.

FORMATO DEL ANUNCIO PUBLICITARIO POR LA RADIO.

COOPERATIVA SUMAK KAWSAY DEL CANTÓN SARAGURO

Necesita contratar personal para trabajar
en.....

Requisitos:

- -----
- -----
- -----

La Cooperativa Ofrece:

- Buen Ambiente y estabilidad laboral.
- Buena Remuneración, incluyendo los beneficios de ley.

Interesados presentar su carpeta en las instalaciones de la
Cooperativa ubicados en la calle Inti Ñan y Enrique
Luzuriaga.

Nota: Los requisitos se encuentran en el manual de funciones de acuerdo a cada puesto:

SELECCIÓN DEL PERSONAL.

La selección del personal, es una actividad de comparación o confrontación, de selección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y por siguiente restrictiva.

Proceso de selección de personal:

- Recepción de Carpetas.-** Se realizara en la secretaria de la cooperativa, por un tiempo de 5 días laborables, en horarios de oficina, donde se las clasificara a las mismas, están deberán incluir todos los requisitos, que solicita la Cooperativa.

b) **Prueba de idoneidad.**- Será realizado por el gerente de la cooperativa; las pruebas que se muestran a continuación serán realizadas a los aspirantes de los puestos, los mejores resultados seguirán con el proceso de la entrevista de selección.

Nota: Estas pruebas serán realizadas a los aspirantes de los puestos sin modificación, ya que estos están direccionados a la misma rama de estudio.

Entrevista.- Sera llevada a cabo por el gerente de la cooperativa.

- **Preparación y elaboración del formato de la entrevista,** será realizado de acuerdo a las necesidades del puesto.

Formato de la entrevista

COOPERATIVA SUMAK KAWSAY



ENTREVISTA DE SELECCIÓN

Nombre: -----

Dirección: ----- Teléfono: -----

Estado civil: ----- Fecha de Nacimiento: -----

Preguntas:

- 1.- ¿Por qué razón le gustaría trabajar en esta institución?
- 2.- ¿Que títulos profesionales posee Usted?
- 3.- ¿Antes de ocupar el cargo, que actualmente aspira desempeñar, que actividad desempeñaba?
- 4.- ¿Que aspiraciones tiene con respecto al cargo que anhela ocupar?
- 5.- ¿Ha recibido alguna capacitación relacionada con el cargo?
- 6.- ¿El tiempo que usted dispone se ajusta al tiempo que se necesita para ocupar el cargo?

- **Aplicación de la Entrevista.-**

Consiste en la plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto, se intercambia información, es decir se obtiene datos del solicitante y se le da a conocer lo que este requiere de la institución.

- **Análisis y evaluación de la entrevista.-**

Se analizara cada uno de las entrevistas aplicadas a los aspirantes para seleccionar a los idóneos.

- **Verificación de datos.-**

Serán realizados a las personas que siguen el proceso y lo llevara a cabo la secretaria de la cooperativa.

- **Selección de los candidatos a contratar**

Esto se lo realizara de acuerdo al desempeño de las personas durante el proceso.

- **Decisión de contratar a los candidatos más idóneos para ocupar los puestos.-**

Los contratos a aplicarse en un inicio serán a prueba por tres meses para en lo posterior realizarlos fijos por un año, los mismos que serán reanudados en el transcurso del tiempo.

CONTRATACIÓN

Es formalizar con apego a la ley, la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa.

En virtud del cual el encargado de la Cooperativa y la persona seleccionada, acuerdan establecer una relación laboral bajo las condiciones determinadas de tiempo, servicio y remuneración.

CONTRATO DE TRABAJO

Conste por el presente documento que, en la ciudad de Saraguro a los días del mes de del (20....), se ha celebrado por primera y única vez el contrato de trabajo que se contiene y determina al tenor de las siguientes cláusulas:

Cláusula primera: Celebran este contrato, por una parte el/la Sr(a)., con número de cedula:, a nombre y representación de la Cooperativa SUMAK KAWSAY. Con número de RUC:, en su calidad de Gerente de la misma, a la que en adelante, en este instrumento, se podrá llamar simplemente como “La Cooperativa”, y por otra parte, el/la Sr(a). con número de cedula:, Por sus propios derechos, a quien en adelante, asimismo, se podrá llamar simplemente, “El trabajador”.

Cláusula Segunda: La Cooperativa y el trabajador celebran por virtud de este documento un contrato de trabajo con ocasión del cual el trabajador prestara sus servicios personales de manera exclusiva a la Cooperativa en su calidad de de la Cooperativa, desde el día de hoy con un sueldo de, (.) dólares de los Estados Unidos de América (USS) mensuales.

Cláusula tercera: Las liquidaciones por concepto de remuneración serán hechas por la Cooperativa mensualmente, y al momento del respectivo pago, el trabajador deberá hacer las aclaraciones o los reclamos de que se creyere asistida. En caso de no haber reclamo al respecto, la pertinente liquidación se tendrá por verdadera, correcta y definitivamente aprobada y el trabajador no tendrá derechos a reclamos posteriores por los conceptos indicados en la correspondiente liquidación.

Cláusula cuarta: Los servicios y labores contratados se prestaran y desempeñaran en el sitio, ciudad, provincia, zona o territorios designados por la Cooperativa, quien podrá hacer en cualquier tiempo los cambios que se estimaren convenientes.

Clausula quinta: El plazo de duración del presente contrato es de noventa (90) días, contados a partir de esta fecha, periodo en el cual el trabajador presta sus servicios. Durante el anotado plazo, cualquiera de las partes puede dar por terminado libremente el presente contrato, sin necesidad de invocar motivo alguno, sin que proceda ninguna indemnización o bonificación y sin que sea necesario correr ningún trámite judicial o administrativo para el efecto, bastando únicamente la respectiva notificación verbal o escrita, de una parte a la otra.

Clausula sexta: Luego de transcurridos los noventa días de plazo del contrato, este se prorrogara por nueve meses más, hasta completar un año, al amparo del artículo 14 del código del trabajo. Completando el año antedicho, concluirá este contrato sin necesidad de desahucio. Sin embargo, si de hecho el trabajador continuara laborando para la Cooperativa aun después de vencido dicho año, tal hecho implicara, que el contrato se abra renovado.

Clausula séptima: El trabajador se obliga a ejecutar con suma diligencia o cuidado el trabajo que se le asigne por casa de este contrato y conviene desempeñar cualquier otro que en el futuro se le asigne, siempre y cuando ese ejercicio no implique mengua de remuneración o categoría.

Clausula octava: El Trabajador cumplirá sus tareas en jornadas diarias de Lunes a Viernes de ocho de la mañana a cinco de la tarde (08H00 – 17H00), con una hora de descanso en el mediodía, cumpliendo así las cuarenta horas reglamentarias de la semana. Se deja bien aclarado que la Cooperativa no reconocerá ningún tipo de recargo ni valor alguno por concepto de jornadas suplementarias o sobre tiempos, trabajos nocturnos o en días de descanso obligatorios, a no ser que dichos trabajos hayan sido autorizados previamente por la compañía.

Clausula novena: El trabajador declara que en esta fecha ha recibido un ejemplar del Reglamento Interno de la Cooperativa.

Clausula decima: Durante la vigencia de este contrato, el trabajador no podrá desempeñar ninguna otra actividad similar, ni por su cuenta ni por cuenta de terceros. En caso contrario, la Cooperativa podrá solicitar el pertinente visto bueno y la autoridad respectiva deberá concederlo de probarse que el trabajador ha incurrido en la prohibición que, de manera especial y señalada, se establece en virtud de esta cláusula.

Para constancia de todo lo cual las partes se ratifican en el contenido de este instrumento y lo firman por duplicado, en Saraguro a los..... Días de..... Del 20.....

COOPERATIVA SUMAK KAWSAY

TRABAJADOR

INDUCCIÓN

Es informar al respecto a todos los nuevos elementos, estableciendo planes y programas, con el objetivo de acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto, al jefe y a la organización en general.

MANUAL DE BIENVENIDA

A) HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN

La cooperativa dedicada a la producción y comercialización de productos agrícolas inició sus actividades en noviembre del 2009, con un capital de 40.000,00 dólares americanos. La cual estuvo dirigida por el Economista Luis Chalan. Esta Cooperativa se encuentra ubicada en la calle Inti Ñan y Enrique Luzuriaga, en el cantón Saraguro, teniendo tres centros de acopio como son: uno en la parroquia de San Lucas del cantón Loja, otro en la Parroquia de Tenta del cantón Saraguro y uno en el cantón Yacuambi de provincia de Zamora Chinchipe.

La cooperativa constituye una empresa asociativa, con visión social, una estrategia de gestión, no es un fin en sí mismo, es un medio orientado a incentivar la organización de trabajo, producción y comercialización de forma asociativa, que fortalezca el desarrollo comunitario y promover la utilización de las remesas de los Saraguros como inversión.

Esta entidad se dedica a la producción y comercialización de productos agrícolas, de los pueblos Saraguros de la provincia de Loja y Zamora; hasta ahora se encuentran 20 comunidades asociados, tales como:

SARAGURO: Oñakapak, Tambopamba, Tuncarta, Gunudel, Lagunas, Ilincho.

SAN LUCAS: Pichik, Jatun Ayllu, Langa, Ciudadela, Wawelpamba, Bucashi.

TENTA: Cochapamba, Cañicapac, Membrillo, Sauce, San Vicente, Carapali.

YACUAMBI: Muchime, Cambana.

Actualmente cuenta con locales propios tanto como la matriz que se encuentra ubicada en la cabecera cantonal de Saraguro y los centros de acopio zonales que se encuentran en Tenta; San Lucas; Yacuiba.

B) OBJETIVOS:

Ofrecer servicios en la producción, industrialización, comercialización, asistencia técnica, capacitación, provisión de insumos en general, provisión de bienes de consumo, etc., a los socios, buscando dinamizar las economías familiares y los procesos de desarrollo local.

Propender el fortalecimiento de las organizaciones sociales de productores, motivar la cooperación en el trabajo, la organización de la producción y la comercialización, compaginando el interés colectivo con el interés personal.

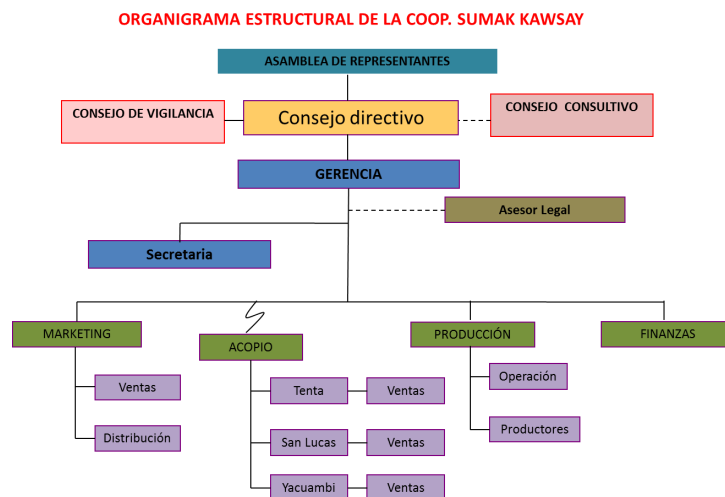
C) HORARIOS Y DÍAS DE PAGOS.

El día de pago es: el primer día viernes de cada mes, a las 17:H30 (cinco y media de la tarde).

D) ARTÍCULOS QUE PRODUCE Y SERVICIO QUE PRESTA.

La cooperativa SUMAK KAWSAY está dedicada a la producción y comercialización de productos agrícolas de los pueblos Saraguros; el servicio que presta es la venta de artículos de primera necesidad en los MINI MERCADOS de la cooperativa, buena atención al cliente, producto de calidad y precios cómodos.

A) ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN



B) POLÍTICAS DEL PERSONAL

- El horario de trabajo será de 8H00 a 12H00 y de 14H00 a 18H00.
- En caso de que existan horas extras laborables, la remuneración será el doble de un día laborable.
- En caso de ausencia en un día laborable, se procederá a descontar dos jornadas laborables (el 9.09% de su sueldo mensual, aproximadamente).
- En caso de que el personal llegue atrasado, deberá justificar su atraso, reponiéndolo en las horas de descanso o al terminar la jornada de trabajo.
- Se tiene terminantemente prohibido ingresar a la cooperativa en estado etílico.
- Mantener la higiene interna y externa de la Cooperativa, para ofrecer una mejor imagen a los clientes.
- Someterse a un examen médico cada seis meses.

C) PRESTACIONES.

- Son remunerados con sueldos justos.
- Recibirán incentivos por su labor.
- Brinda seguridad y bienestar a nuestro personal.
- Los motivamos continuamente a nuestros empleados.

D) UBICACIÓN DE SERVICIOS.

Esta Cooperativa se encuentra ubicada en la calle Inti Ñan y Enrique Luzuriaga, en el cantón Saraguro

E) REGLAMENTO INTERNO.

➤ DERECHOS DEL TRABAJADOR.

- Un trato justo y equitativo por parte del patrono
- A recibir una remuneración de acuerdo a la establecido por la Ley
- A que se le reconozcan los beneficios que por ley le corresponden
- A laborar no más de 8 horas diarias, salvo el caso de las horas suplementarias que tendrían un recargo del 50% en horas que se den durante el día y hasta las 12 de la noche; con el 100% de recargo si las

horas van de 12 de la noche hasta las 6 de la mañana; este mismo recargo se dará en días festivos.

- A que se le reconozca 15 días ininterrumpidos de vacaciones pagadas cada año.
- Tener seguridad y protección dentro de la organización.
- Tener buen ambiente donde desempeña las actividades.
- Tener su respectivo uniforme.
- Tener las Instalaciones físicas adecuadas.

➤ **OBLIGACIONES DEL TRABAJADOR.**

- a. El trabajador debe sujetarse a la autoridad, dentro del marco legal.
- b. El Trabajador está obligado a guardar los secretos técnicos que haya adquirido en razón de su actividad y a no competir con la cooperativa en la elaboración de los productos que produce.
- c. Cumplir con el horario de trabajo con exactitud y no atrasarse ni faltar sin previo aviso y sin justa causa.
- d. Cumplir con todas las normas establecidas dentro de la Cooperativa.
- e. Llevar el uniforme limpio y puesto correctamente.
- f. Cumplir con todas las actividades planificadas.
- g. Ser honesto y responsable.
- h. Trabajar eficiente y eficazmente.
- i. Realizar el trabajo en equipo.

➤ **PROHIBICIONES DEL TRABAJADOR**

- a. Poner en peligro su seguridad, la de sus compañeros y la de la cooperativa
- b. Tonar, sin permiso las herramientas o materiales del patrono.
- c. Trabajar en estado de embriaguez.
- d. Portar armas durante el trabajo, sin autorización.
- e. Suspender o abandonar ilegalmente el trabajo.

➤ **MULTAS.**

- a. Si existen faltas por parte del personal, se procederá a descontar su sueldo y no existirá la recuperación del tiempo perdido.
- b. En caso de que exista una falla en la manipulación de los productos, por parte de uno de los empleados, se procederá a descontar de su sueldo el total del precio estimado para la venta.

➤ **SANCIONES.**

- a. En caso de no asistir sin justificación alguna por tres veces y de incumplir las actividades, se procederá de la siguiente manera:
- b. La primera llamada de atención, será verbalmente.
- c. La segunda llamada será por escrito.
- d. En caso que existiere la tercera falta, se procederá al despido del personal, por haber faltado a sus obligaciones laborales por tres ocasiones.

INFORMACIÓN GENERAL.

Misión:

- Impulsar la comercialización de productos agropecuarios.
- Generar conciencia de empresario comunitario, mediante la capacitación
- Propender a una producción orgánica y de calidad; preservando el ambiente.
- Dar valor agregado a productos agropecuarios.

Visión:

En el 2017, constituirse como un apoyo a las familias productoras del pueblo Saraguro, mediante la comercialización de productos agropecuarios, como medio para el mejoramiento de los niveles de ingreso y consecuentemente las condiciones de vida de las familias.

VALORES Y ACTITUDES

Puntualidad

Honestidad

Trabajo

Responsabilidad

Respeto

Lealtad

Comunicación

CAPACITACIÓN

Preparación que requiere una persona para llenar su puesto con eficiencia. Adquisición de conocimientos de carácter técnicos, científicos y administrativos.

TEMA	HORARIO	DURACIÓN	PARTICIPANTES	NUMERO DE PARTICIPANTE	MEDIO	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Administración y Gestión empresarial	19H00 – 21H00	UN MES	Gerente	1	INSTITUTO SUDAMERICANO	117.00	117.00
Contabilidad y Tributación	17H30 – 19H00	CINCO SEMANAS	Jefe de Finanzas	1	COMPUCENTER	65.00	65.00
Motivación y Relaciones Humanas	17H00 – 20H00	UN MES	Jefe de Recursos Humanos - Secretaria	2	SECAP	40.00	80.00
Marketing y Publicidad	19H00 – 20H30	CINCO SEMANAS	Jefe de Marketing	1	COMPUCENTER	65.00	65.00
Atención al cliente	17H00 – 20H00	UN MES	Vendedores - Distribuidor	5	SECAP	40.00	200.00
Manejo de producción agrícola	15H00 – 17H00	UN MES	Jefe de Producción - Técnicos - Operadores	6	Instructor	500.00	500.00
TOTAL							1027.00

**PROCESO ADMINISTRATIVO PARA GENERAR UN CLIMA
ORGANIZACIONAL**

**Propuestas de sueldos y salarios asignados a los puestos de trabajo en la cooperativa
SUMAK KAWSAY**

Al proponer un nuevo organigrama, y un nuevo manual de funciones se propone definir los sueldos y salarios para cada uno de los puestos, en base a lo que dispone la ley; pero también tomando en cuenta el grado de educación, la experiencia, iniciativa, la responsabilidad y el esfuerzo que debe tener el contratado para cada uno de los puestos. Como se muestra en la siguiente tabla:

**SUELDOS DESIGNADOS PARA LA COOPERATIVA SUMAK KAWSAY DEL
CANTÓN SARAGURO**

COOP. SUMAK KAWSAY	
PUESTOS	SUELDOS
GERENTE	800,00
SECRETARIA	292,00
J. DE MARKETING	500,00
J. DE PRODUCCIÓN	500,00
J. DE FINANZAS	500,00
VENDEDORES	292,00
DISTRIBUIDOR	350,00
SUB-DISTRIBUIDOR	292,00
OPERARIOS	292,00

**ROL DE PAGOS PARA LA COOPERATIVA SUMAK KAWSAY DEL CANTÓN
SARAGURO**

ROL DE PAGOS					
CARGO	SALARIO UNIFICADO	APORTE PATRONAL	DECIMO TERCER	DECIMO CUARO	TOTAL SUELDO
GERENTE	800		66,67	66,67	933,34
SECRETARIA	292		24,33	24,33	340,66
J. DE MARKETING	500		41,67	41,67	583,34
J. DE PRODUCCIÓN	500		41,67	41,67	583,34
J. DE FINANZAS	500		41,67	41,67	583,34
VENDEDORES	292		24,33	24,33	340,66
DISTRIBUIDOR	350		29,17	29,17	408,34
SUB-DISTRIBUIDOR	292		24,33	24,33	340,66
OPERARIOS	292		24,33	24,33	340,66

**LIQUIDO A RECIBIR POR CADA TRABAJADOR MENSUALMENTE Y AL
AÑO**

LIQUIDO A RECIBIR				
CARGO	SALARIO	APORTE	TOTAL	TOTAL
	UNIFICADO	AL IESS	MENSUAL	ANUAL
GERENTE	800	74,80	725,20	8702,40
SECRETARIA	292	27,30	264,70	3176,40
J. DE MARKETING	500	46,75	453,25	5439,00
J. DE PRODUCCIÓN	500	46,75	453,25	5439,00
J. DE FINANZAS	500	46,75	453,25	5439,00
VENDEDORES	292	27,30	264,70	3176,40
DISTRIBUIDOR	350	32,73	317,27	3807,24
SUB-DISTRIBUIDOR	292	27,30	264,70	3176,40
OPERARIOS	292	27,30	264,70	3176,40

ESTABLECER LA CULTURA CORPORATIVA Y EL LIDERAZGO GERENCIAL EN LA COOPERATIVA.

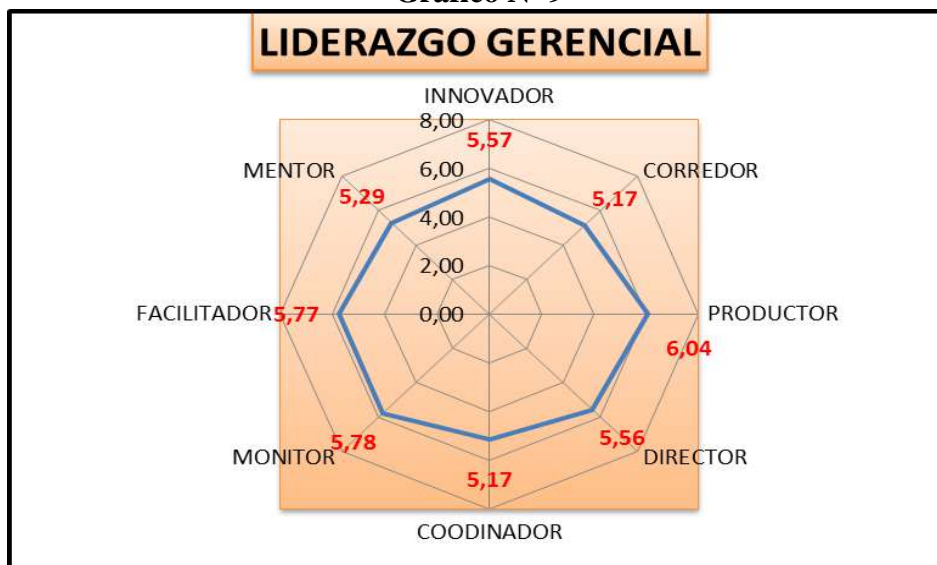
1.1. VALORES OPUESTOS: LIDERAZGO GERENCIAL

Este test permite observar el papel gerencial o la conducta que un gerente puede mostrar; ya sea: productor, director, corredor, innovador, facilitador mentor, monitor o coordinador.

Cuadro N° 9

LIDERAZGO GERENCIAL	INNOVADOR	5,57
	CORREDOR	5,18
	PRODUCTOR	6,04
	DIRECTOR	5,56
	COORDINADOR	5,17
	MONITOR	5,78
	FACILITADOR	5,77
	MENTOR	5,29

Grafico N° 9



Fuente: Cooperativa SUMAK KAWSAY
Autores: Ángel Patricio Quizhpe Lozano

Interpretación: Con las encuestas realizadas a los integrantes de la Cooperativa y luego de haber calculado los puntajes, nos podemos dar cuenta que: el papel gerencial que tiene la entidad (SUMAK KAWSAY) de la ciudad de Saraguro es el **productor** ya que el puntaje es mayor (**6,04**) a diferencia de otras conductas gerenciales; Esto quiere decir que

están orientados a las tareas, existe motivación a los empleados para que asuman sus responsabilidades, para de esta manera poder mantener la productividad dentro de la organización.

1.2. CULTURA CORPORATIVA

Los datos de estos ítems se utilizan para diagnosticar la propia cultura corporativa y para compararla con las percepciones de otros.

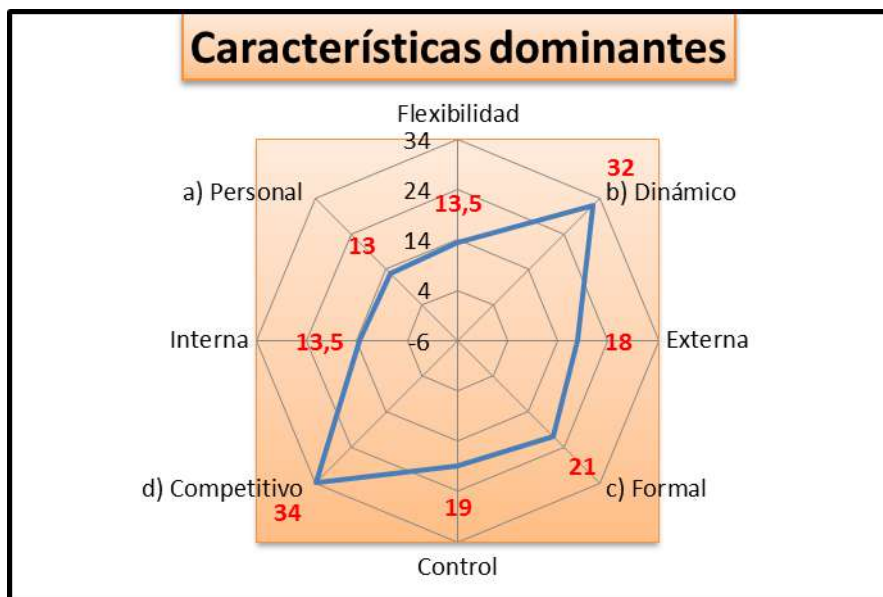
A) CARACTERÍSTICA DOMINANTE

Este ítem permite observar la característica dominante que tiene la organización, ya sea esta una característica personal, dinámica, formal o competitiva, dependiendo de cuán similar sea la descripción dentro de la organización.

Cuadro N° 4

1 Características dominantes	Flexibilidad	13,5
	b) Dinámico	32
	Externa	18
	c) Formal	21
	Control	19
	d) Competitivo	34
	Interna	13,5
	a) Personal	13

Gráfico N° 4



Fuente: Cooperativa SUMAK KAWSAY
Autores: Ángel Patricio Quizhpe Lozano

Interpretación: Con las encuestas realizadas a los integrantes de la entidad y luego de haber calculado los puntajes, se puede dar cuenta que: la característica dominante en la Cooperativa SUMAK KAWSAY de la ciudad de Saraguro es ser **competitivo**; ya que el puntaje es mayor (**34**) a diferencia de otras características; esto quiere decir que uno de las principales preocupaciones es que se haga el trabajo; y la gente está muy orientada hacia la producción y a los logros del cumplimiento de sus objetivos.

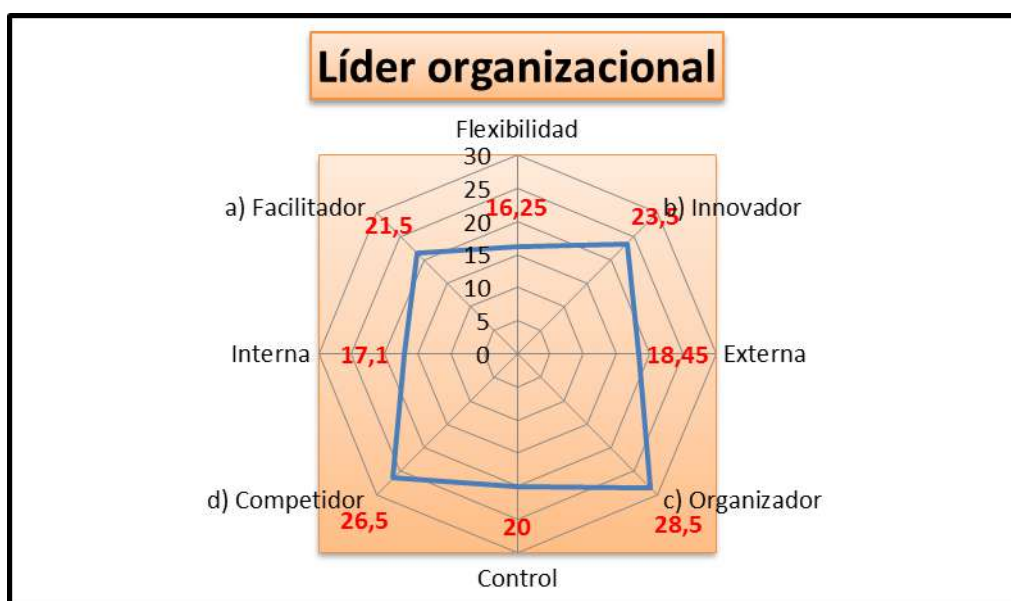
B) LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

Este ítem permite observar el Liderazgo que tiene la organización, ya sea esta un liderazgo facilitador, innovador, organizador o competidor, dependiendo de cuán similar sea la descripción dentro de la organización.

Cuadro N° 5

2 Líder organizacional	Flexibilidad	16,25
	b) Innovador	23,5
	Externa	18,45
	c) Organizador	28,5
	Control	20
	d) Competidor	26,5
	Interna	17,1
	a) Facilitador	21,5

Gráfico N° 5



Fuente: Cooperativa SUMAK KAWSAY
Autores: Ángel Patricio Quizhpe Lozano

Interpretación: Luego de haber calculado los puntajes, se puede dar cuenta que: el Líder organizacional en la Cooperativa SUMAK KAWSAY es **organizador** ya que el puntaje es mayor (**28,5**) a diferencia de otros tipos de liderazgo; esto nos quiere decir que el jefe de la organización es un coordinador, un organizador y es eficiente en sus funciones.

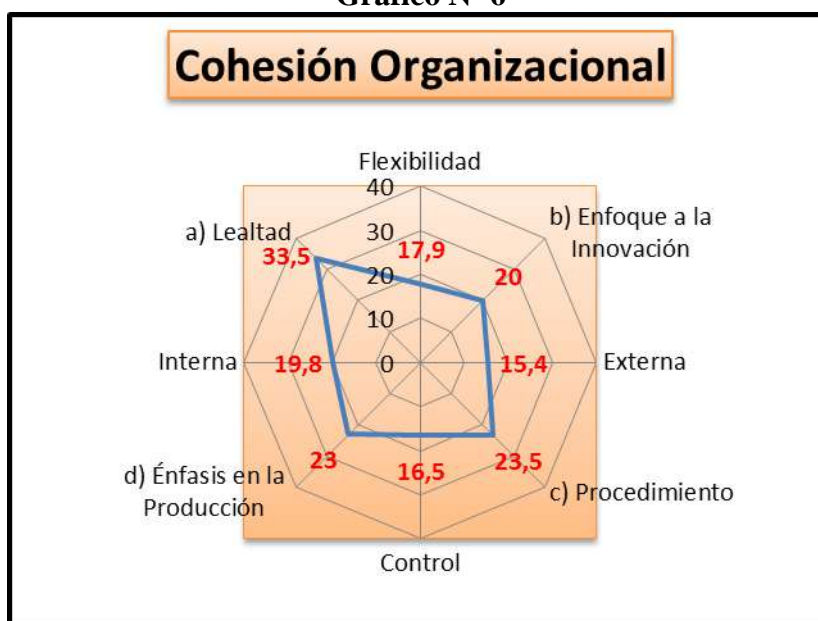
C) COHESIÓN ORGANIZACIONAL

Este ítem permite observar la cohesión que les mantiene unida en la organización, ya sea esta la lealtad, el enfoque a la innovación, el procedimiento o el énfasis en la producción; dependiendo de cuán similar sea la descripción dentro de la organización.

Cuadro N° 6

3 Cohesión Organizacional	Flexibilidad	17,9
	b) Enfoque a la Innovación	20
	Externa	15,4
	c) Procedimiento	23,5
	Control	16,5
	d) Énfasis en la Producción	23
	Interna	19,8
	a) Lealtad	33,5

Gráfico N° 6



Fuente: Cooperativa SUMAK KAWSAY
Autores: Ángel Patricio Quizhpe Lozano

Interpretación: Luego de haber calculado los puntajes, se puede observar que: la cohesión que les mantiene unida en la Cooperativa SUMAK KAWSAY es la **lealtad** ya que el puntaje es mayor (**33,5**) a diferencia de otras cohesiones organizacionales; esto nos quiere

decir que los integrantes de esta entidad están conscientes del compromiso que tienen en la organización; dentro de la misma el trabajo en cooperativismo es la característica fundamental.

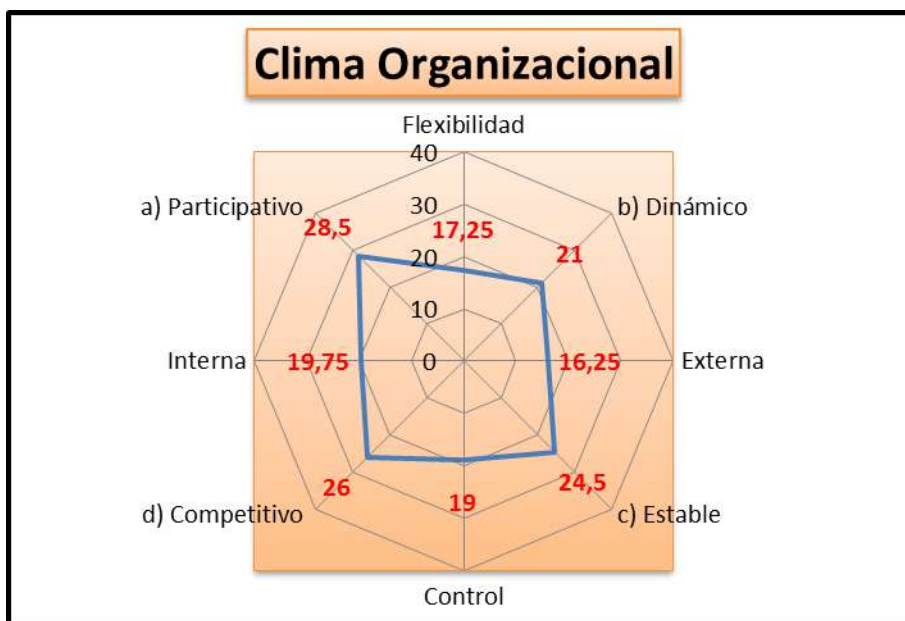
D) CLIMA ORGANIZACIONAL

Este ítem permite observar el tipo de ambiente en que se trabaja en la organización, ya sea esta: un ambiente participativo, dinámico, estable o el competitivo; dependiendo de cuán similar sea la descripción dentro de la organización.

Cuadro N° 7

4 Clima Organizacional	Flexibilidad	17,25
	b) Dinámico	21
	Externa	16,25
	c) Estable	24,5
	Control	19
	d) Competitivo	26
	Interna	19,75
	a) Participativo	28,5

Gráfico N° 7



Fuente: Cooperativa SUMAK KAWSAY
Autores: Ángel Patricio Quizhpe Lozano

Interpretación: Luego de haber calculado los puntajes, se puede dar cuenta que: la Cooperativa SUMAK KAWSAY tiene un clima organizacional **participativo**, ya que el puntaje es mayor (**28,5**) a diferencia de otros climas organizacionales; esto quiere decir que

el ambiente en la organización es agradable, ya que existe un alto grado de confianza y apertura.

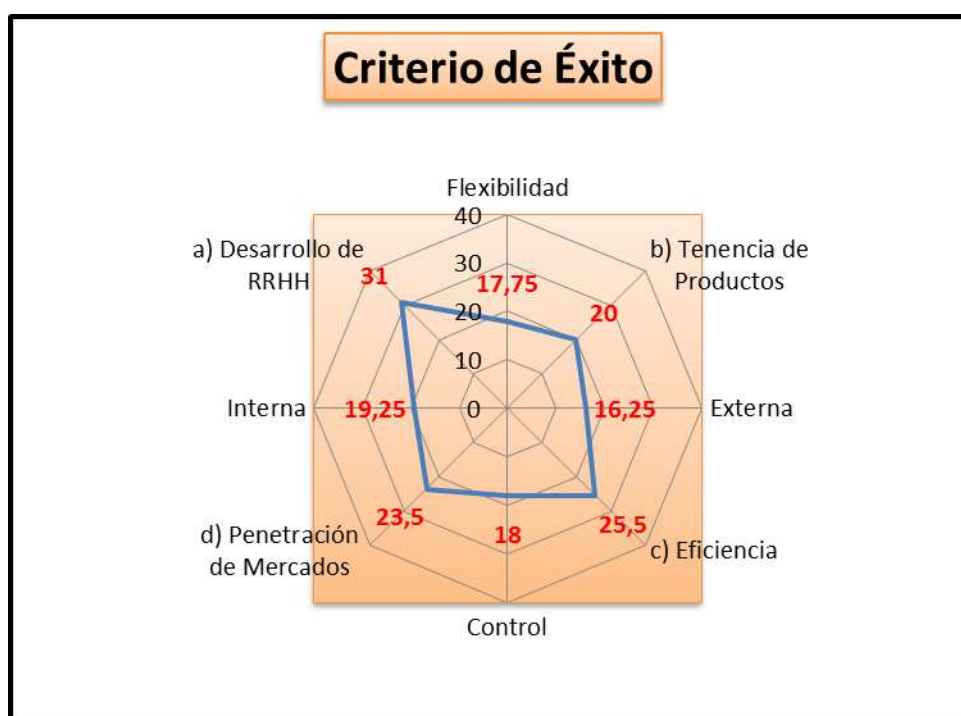
E) CRITERIOS DE ÉXITO

Este ítem permite observar con que base la defina al éxito la organización, ya sea esta: en base al desarrollo del RRHH, a la tenencia de productos, al eficiencia o a la penetración de mercado; dependiendo de cuán similar sea la descripción dentro de la organización.

Cuadro N° 8

5 Criterio de Éxito	Flexibilidad	17,25
	b) Tenencia de Productos	20
	Externa	16
	c) Eficiencia	25,5
	Control	17,75
	d) Penetración de Mercados	23,5
	Interna	19,25
	a) Desarrollo de RRHH	31

Gráfico N° 8



Fuente: Cooperativa SUMAK KAWSAY
Autores: Ángel Patricio Quizhpe Lozano

Interpretación: Luego de haber calculado los puntajes, se pudo dar cuenta que: la Cooperativa SUMAK KAWSAY la define el éxito en base en su **desarrollo del RRHH**, ya que el puntaje es mayor (**31**) a diferencia de otras bases para la definición del éxito; esto quiere decir que la entidad pone empeño para el trabajo en equipo e interés en las personas.

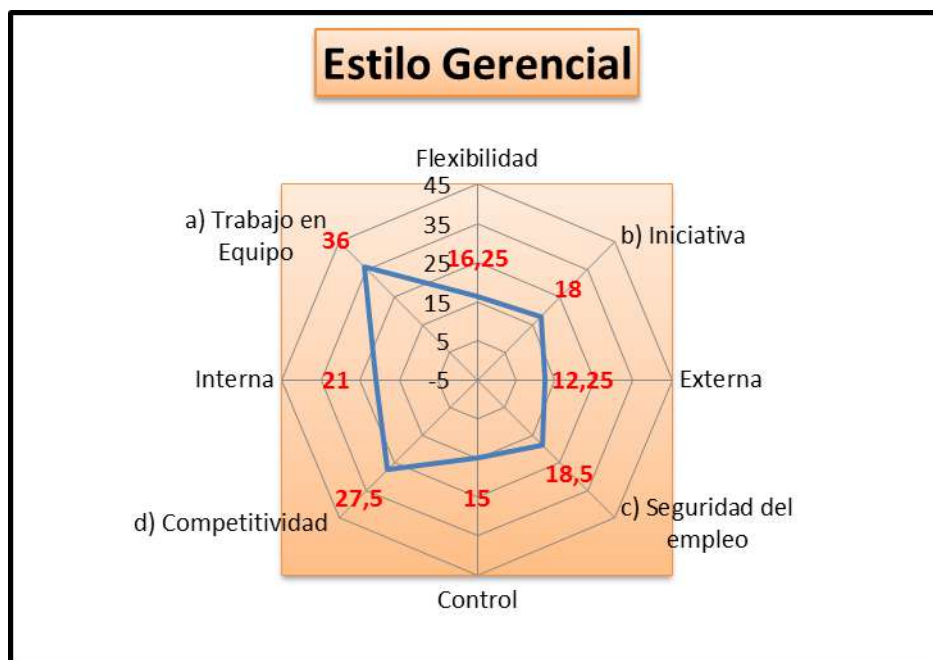
F) ESTILO GERENCIAL

Este ítem permite observar el estilo gerencial de la organización, ya sea esta: trabajo en equipo, iniciativa, seguridad del empleo o competitividad; dependiendo de cuán similar sea la descripción dentro de la organización.

Cuadro N° 9

6 Estilo Gerencial	Flexibilidad	16,25
	b) Iniciativa	18
	Externa	12,25
	c) Seguridad del empleo	18,5
	Control	15
	d) Competitividad	27,5
	Interna	21
	a) Trabajo en Equipo	36

Grafico N° 9



Fuente: Cooperativa SUMAK KAWSAY
Autores: Ángel Patricio Quizhpe Lozano

Interpretación: Luego de haber calculado los puntajes, se pudo observa que: en la Cooperativa SUMAK KAWSAY el estilo gerencial se caracteriza por el **trabajo en equipo**, ya que el puntaje es mayor (**36**) a diferencia de otros estilos gerenciales; este estilo se especifica por el consenso y la participación.

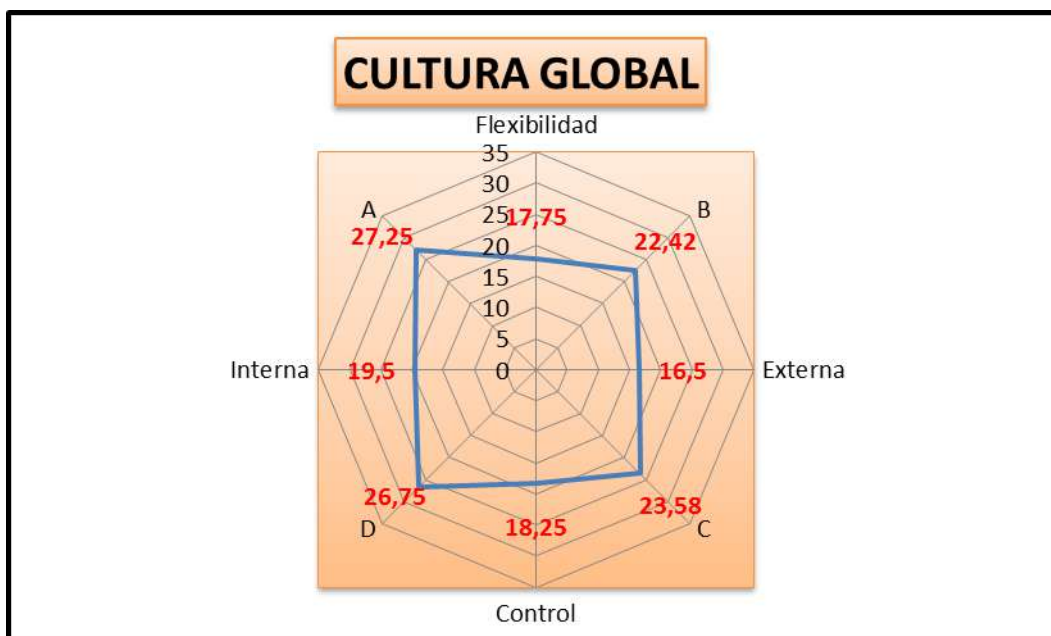
G) PERFIL GLOBAL DEL TIPO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Este perfil nos permite observar el promedio de puntos tanto en las alternativas A, B, C y D; Esta figura identifica los cuadrantes más enfatizados por la cultura de la organización.

Cuadro N° 10

CULTURA GLOBAL	Flexibilidad	17,75
	B	22,42
	Externa	16,5
	C	23,58
	Control	18,25
	D	26,75
	Interna	19,5
	A	27,25

Gráfico N° 10



Fuente: Cooperativa SUMAK KAWSAY
Autores: Ángel Patricio Quizhpe Lozano

Interpretación: Luego de haber sumado y promediado las alternativas “a”, las alternativas “b”, las alternativas “c” y las alternativas “d”, para todas las seis preguntas, se originó un perfil cultural general, en la cual se puede observar el cuadrante más enfatizado por la cultura de la organización, como es el primer cuadrante **A**, que se encuentra entre la flexibilidad y el interno. Dentro de este cuadrante, la organización se preocupa por el desarrollo del recurso humano, caracterizándose por el trabajo en equipo, con una buena participación, compromiso y compartimiento.

8. CONCLUSIONES

Una vez que he terminado el presente trabajo investigativo, he llegado a las siguientes conclusiones:

- a) La cooperativa SUMAK KAWSAY no cuenta con organigramas completamente establecidos, ya que el manual de funciones no está bien definido; ni tampoco cuenta con un manual de bien, lo que no permite inducir bien a los nuevos trabajadores, dentro de la cooperativa; por falta de conocimiento de los objetivos , normas y estrategias que tiene la cooperativa, para cumplir sus fines.
- b) La gestión de talento humano que realiza la cooperativa no está definida, es por ello que, no le permite adquirir la persona más idónea, para un puesto de trabajo dentro de la Cooperativa.
- c) También se puede concluir diciendo que, la Cooperativa SUMAK KAWSAY se encuentra manejando un perfil del estilo de aprendizaje muy satisfactorio por parte de los funcionarios de esta empresa; ya que definen y describen las cosas desde diferentes puntos de vista, formando el entendimiento en el estudio de una cosa o lugar en cuestión; como también todas las opiniones e ideas de las personas concurre a un mismo fin.
- d) El papel gerencial que tiene la Cooperativa es muy positivo y favorable; en donde existe motivación a los empleados para que asuman sus responsabilidades y son orientadas a las tareas, para que de esta manera se pueda mantener la productividad dentro de la organización.
- e) La cultura corporativa que tiene la Cooperativa SUMAK KAWSAY se encuentra en un nivel muy importante; ya que la organización se preocupa por el desarrollo del recurso humano, caracterizándose por el trabajo en equipo, con una buena participación, compromiso y compartimiento por parte de sus colaboradores.

9. RECOMENDACIONES

Frente a las conclusiones presentadas, me permito establecer las siguientes recomendaciones:

- a) Definir las funciones dentro de un manual, estableciendo sus identificaciones, relaciones, sus funciones principales y su perfil de cargo; y de esta manera poder establecer un organigrama estructural para la Cooperativa.
- b) Crear e implementar un Manual de Bienvenida, que le permita a los nuevos trabajadores indagar y conocer las instalaciones de la Cooperativa, como también saber qué objetivos tiene para cumplir sus metas y con qué normas y estrategias se desempeñan dentro de esta institución.
- c) Establecer bien la técnica de gestión de talento humano, para que de esta manera, la selección sea la más idónea y confiable; ya que la prosperidad de una entidad está ligada en el desarrollo, inteligencia y en las ideas del personal.
- d) Buscar nuevas formas de aprendizaje para que de esta manera, el personal se desenvuelva mejor y por ende la Cooperativa sea más eficiente.
- e) Respecto al papel gerencial que tiene la entidad, recomendamos que siga buscando e innovando estrategias, para que a más de existir la motivación a los empleados; exista una flexibilidad para la adaptación al cambio.
- f) En la Cultura Corporativa de la entidad, a más de tener un compromiso humanístico, deben existir estrategias para la maximización de la productividad, adquiriendo recursos externos y estableciendo un buen control de las actividades dentro de la Institución.

10. BIBLIOGRAFÍA

- **CHIAVENATO, Idalberto:** Proceso Administrativo. Quinta edición Bogotá, 2001.
- **CHIAVENATO, Idalberto:** Administración Recursos Humanos. Quinta Edición. Bogotá.
- **GUÍA DIDÁCTICA “Modulo ocho”:** Dirección de Recursos Humanos: UNL. Periodo 2008.
- **REYES Ponce Agustín:** Administración de Recursos Humanos: Primera parte. México, 1979.
- **WERTHER William B., Jr KITH Davis:** Administración de Personal y de Recurso Humano: Primera Edición. México, 1985
- **WERTHER William B., Jr KITH Davis:** Administración de Personal y de Recurso Humano: Tercera Edición. México 1990.
- <http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>
- http://www.wikilearning.com/curso_gratis/recursos_humanos-definicion_e_historia_de_la_administracion_de_personal/15225-1

11. ANEXOS

Anexo 1.

ENCUESTA A LOS EMPLEADOS

Muy buenos (días, tardes), soy estudiante de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Loja, estoy realizando un estudio para determinar el tipo de **gestión del talento humano que emplea la cooperativa SUMAK KAWSAY**. Esta encuesta es confidencial y sus respuestas van para mejorar y satisfacer sus necesidades actuales.

Agradecemos su valiosa colaboración.

15. ¿Cuál es el cargo que usted desempeña en la empresa?

16. ¿Qué tipo de contrato tiene usted con la empresa?

Por Tres Meses () Por Un Año () Permanente ()

17. ¿La empresa le brinda los beneficios de ley?

Si () No ()

18. ¿Cómo es el trato del gerente hacia usted?

Muy Bueno () Bueno () Regular () Malo ()

19. ¿Existe buen ambiente laboral en la empresa?

Si () No ()

Porque: -----

20. ¿La empresa les incentiva a los trabajadores?

Si () No ()

21. ¿La empresa les brinda capacitación?

Si () No ()

¿Cada qué tiempo?

22. ¿El gerente al momento que usted ingresó a trabajar le dio a conocer un manual de bienvenida?

Si () No ()

Gracias por su colaboración

ANEXO 2.

ENTREVISTA AL GERENTE DE LA COOPERATIVA SUMAK KAWSAY

Muy buenos (días, tardes), soy estudiante de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Loja, estoy realizando un estudio para determinar el tipo de **gestión del talento humano que emplea la cooperativa SUMAK KAWSAY**. Esta entrevista es confidencial y sus respuestas van para mejorar y satisfacer sus necesidades actuales.

Agradecemos su valiosa colaboración.

- ¿En qué año la cooperativa implemento el proyecto?
- ¿Cuál fue el monto del Proyecto?
- ¿En qué año la cooperativa inició sus actividades?
- ¿Cuál fue el capital con que se inició la empresa?
- ¿Con cuántos empleados cuenta la empresa?
- ¿Usted realiza contratos de trabajo con sus empleados?
- ¿La empresa cuenta con normas y reglamentos? ¿Cuáles?
- ¿La empresa cuenta con organigramas?
- ¿Cuál es el objetivo de la Cooperativa?
- ¿La cooperativa cuenta con una misión y visión establecida?
- ¿Bajo qué valores se desenvuelve la empresa?
- ¿Qué tipo de liderazgo ejerce usted como gerente?
- ¿Cuál es su horario de entrada y salida al trabajo?
- ¿Cuáles son las funciones que usted desempeña en su cargo?
- ¿Existe buen ambiente laboral en la empresa?
- ¿La empresa realiza una selección de personal al momento de contratar?
- ¿La empresa cuenta con un departamento de Recursos Humanos?
- ¿Usted toma en cuenta las sugerencias de sus colaboradores al momento de tomar una decisión?
- ¿La empresa brinda capacitación a sus empleados? ¿Cada qué tiempo?
- ¿La empresa cuenta con manual de funciones para sus empleados?
- ¿La empresa brinda beneficios sociales a sus trabajadores?
- ¿La empresa da a conocer sus instalaciones a los nuevos empleados?

ANEXO 3.

LIDERAZGOGERENCIAL

A continuación se dan algunas conductas que un gerente puede mostrar. Usando la siguiente escala, sírvase indicar la frecuencia con que usted se identifica. Favor indicar la frecuencia actual y no la frecuencia ideal.

OPCION DE RESPUESTA	
1. Casi nunca	5. Frecuentemente
2. Muy rara vez	6. Muy frecuentemente
3. Rara vez	7. Casi siempre
4. Ocasionalmente	

ACTIVIDADES	FRECUENCIA ACTUAL
1. Aporta. ideas ingeniosas.
2. Protege la continuidad en las actividades diarias.
3. Ejerce influencia en los niveles superiores de la organización.
4. Revisa cuidadosamente los informes detallados.
5. Mantiene una orientación hacia los "resultados" en la unidad.
6. Facilita la creación de consenso en la unidad de trabajo.
7. Define áreas de responsabilidad para los subalternos.
8. Presta atención a los problemas personales de los subalternos.
9. Minimiza las interrupciones al flujo de trabajo.
10. Experimenta con nuevos conceptos y procedimientos.
11. Fomenta la participación en la toma de decisiones en el grupo.
12. Se cerciora de que todos sepan a dónde va la unidad.
13. Influye las decisiones que toman en los niveles superiores.
14. Compara registros, informes, etc.
15. Cuida de que la unidad cumpla con sus objetivos.
16. Muestra empatía e interés al tratar con los subalternos.
17. Trabaja con información técnica.
18. Logra acceso a las personas de los niveles superiores.

19. Establece objetivos claros para la unidad de trabajo.
20. Trata a cada persona en forma solícita y sensible.
21. Está al tanto de lo que ocurre en la unidad.
22. Resuelve problemas en forma hábil y creativa.
23. Impulsa a la unidad a lograr los objetivos.
24. Anima a los subalternos a aportar ideas al grupo.
25. Busca innovaciones y mejoras potenciales.
26. Aclara prioridades y dirección.
27. Convince a los superiores con nuevas ideas.
28. Pone un sentido de orden en la unidad
29. Muestra interés en las necesidades de los subalternos.
30. Enfatiza el logro por parte de la unidad de los propósitos enunciados.
31. Establece trabajo de equipo entre los miembros del grupo.
32. Analiza planes y programas escritos.

GRACIAS POR SU COLABORACION

ANEXO 4.

DIAGNOSTICO DE LA CULTURA CORPORATIVA

Por favor responda a las siguientes seis preguntas sobre cultura corporativa. Puede utilizar los datos de estos ítems para diagnosticar su propia cultura corporativa y para compararla con las percepciones de otros.

Cada uno de estos ítems contiene cuatro descripciones de organizaciones. **Por favor distribuya 100 puntos entre las cuatro descripciones dependiendo de cuan similar sea la descripción a su propia organización** .Ninguna de las descripciones es mejor que las otras, simplemente son distintas. Para cada pregunta, use 100 puntos.

1. Características Dominantes (Divida 100 puntos)
a. ____ La organización es un lugar muy personal. Es como una familia extensa. La gente parece compartir mucho de sí.
b. ____ La organización es un lugar muy dinámico y activo. La gente está dispuesta a correr riesgos.
c. ____ La organización es un lugar muy formal y estructurado .Los procedimientos burocráticos generalmente gobiernan lo que hace la gente.
d. ____ La organización tiene una orientación muy competitiva .Una de las principales preocupaciones es que se haga el trabajo .La gente está muy orientada hacia la producción y los logros.

2. Líder Organizacional (Divida 100 puntos)
a. ____ Generalmente se considera al jefe de la organización un mentor un facilitador o una figura paternal.
b. ____ Generalmente se considera al jefe de la organización un empresario, un innovador o alguien que corre riesgos
c. ____ Generalmente se considera al jefe de la organización un coordinador, un organizador o un experto en eficiencia.
d. ____ Generalmente se considera al jefe de la organización un productor, un competidor o un hombre exigente.

3. Cohesión organizacional (Divida 100 puntos)

a. ____ Lo que mantiene unida a la organización es la lealtad y el compromiso .La cohesión y el trabajo en equipo son características de esta organización.

b. ____ Lo que mantiene unida a la organización es un enfoque en la innovación y el desarrollo .Se pone énfasis en estar lo más actualizado posible.

c. ____ Lo que mantiene unida a la organización son los procedimientos, las reglas o las políticas formales .Mantener una organización que trabaje sin problemas es importante.

d. ____ Lo que mantiene unida a la organización es un énfasis en la producción y el logro de metas .La agresividad de mercado es un tema común.

4. Clima organizacional (Divida 100 puntos)

a. ____ El clima en la organización es participativo y agradable .Existe un alto grado de confianza y apertura.

b. ____ El clima en la organización enfatiza el dinamismo y la prontitud para enfrentar nuevos desafíos .Es común probar nuevas cosas y aprender por tanteo.

c. ____ El clima en la organización enfatiza la estabilidad y la permanencia. Las expectativas referentes a los procedimientos son claras y vigentes.

d. ____ El clima en la organización es competitivo y de enfrentamiento .Se pone énfasis en ganarle a la competencia.

5.- Criterios de Éxito (Divida 100 puntos).

a. ____ La organización define el éxito con base en su desarrollo de recursos humanos, trabajo en equipo e interés en las personas.

b. ____ La organización define el éxito con base en su tenencia de productos únicos o totalmente nuevos .Es un líder e innovador de producto.

c. ____ La organización define el éxito con base en la eficiencia. La entrega confiable, la programación sin obstáculos y la producción a bajo costo son decisivas.

d. ____ La organización define el éxito con base en la penetración de mercado y la participación de mercado. Ser el número uno en relación con la

competencia es un objetivo clave.

6.- Estilo Gerencial (Divida 100 puntos).

a. ____ El estilo gerencial de la organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.

b. ____ El estilo gerencial de la organización se caracteriza por (iniciativa individual, innovación, libertad y originalidad.

c. ____ El estilo gerencial de la Organización se caracteriza por la seguridad del empleo, longevidad en el puesto y predecibilidad.

d. ____ El estilo gerencial de la organización se caracteriza por una competitividad muy exigente, la producción y los logros.

GRACIAS POR SU COLABORACION

ANEXO 6.

TEST DE CULTURA CORPORATIVA EN LA COOPERATIVA SUMAK KAWSAY																																	
Cada ITEM contiene cuatro descripciones. Distribuir 100 puntos entre las cuatro descripciones.																																	
TEST	ACTIVIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	TOTAL	
1 Características dominantes	a) Personal	10	10	5	30	10	10	30	5	10	10	5	10	5	10	10	30	10	10	10	30	10	5	10	30	5	10	10	10	30	10	13	
	b) Dinámico	40	40	45	40	10	30	25	30	20	40	45	20	30	40	30	40	40	40	40	10	25	30	45	20	40	30	40	40	10	25	40	32
	c) Formal	10	20	5	20	40	20	30	5	40	20	5	40	5	10	20	20	20	20	40	30	20	5	40	20	5	10	20	40	30	20	21	
	d) Competitivo	40	30	45	10	40	40	15	60	30	30	45	30	60	40	40	10	30	30	40	15	40	45	30	10	60	40	30	40	15	30	34	
	TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
2 Líder organizacional	a) Facilitador	10	30	25	40	5	20	30	25	10	20	25	10	25	10	20	40	20	30	5	30	20	25	10	40	25	10	20	5	30	30	21,5	
	b) Innovador	30	10	25	20	40	40	20	20	20	10	25	20	20	30	40	20	10	10	40	20	40	25	20	20	20	30	10	40	20	10	23,5	
	c) Organizador	20	30	25	25	50	20	25	20	30	40	25	30	20	20	20	25	40	30	50	25	20	25	30	25	20	20	40	50	25	30	28,5	
	d) Competidor	40	30	25	15	5	20	25	35	40	30	25	40	35	40	20	15	30	30	5	25	20	25	40	15	35	40	30	5	25	30	26,5	
	TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
3 Cohesión Organizacional	a) Lealtad	10	50	30	35	30	50	40	40	30	20	30	30	40	10	50	35	20	50	30	40	50	30	30	35	40	10	20	30	40	50	33,5	
	b) Enfoque a la Innovación	20	20	25	25	40	10	20	10	20	10	25	20	10	20	10	25	10	20	40	20	10	25	20	25	10	20	10	40	20	20	20	20
	c) Procedimiento	20	20	20	25	15	10	20	25	40	40	20	40	25	20	40	20	15	20	10	20	10	20	40	25	20	40	15	20	20	20	23,5	
	d) Enfoque en la Producción	50	10	25	15	15	30	20	25	10	30	25	10	25	50	30	15	30	10	15	20	30	25	10	15	25	50	30	15	20	10	23	
	TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
4 Clima Organizacional	a) Participativo	30	10	20	50	70	30	30	25	10	10	20	10	25	30	30	50	10	10	70	30	30	20	10	50	25	30	10	70	30	10	28,5	
	b) Dinámico	20	30	20	15	10	30	20	25	10	30	20	10	25	20	30	15	30	30	10	20	30	20	10	15	25	20	30	10	20	30	21	
	c) Estable	40	40	20	15	10	20	25	25	30	20	20	30	25	40	20	15	20	40	10	25	20	20	30	15	25	40	20	10	25	40	24,5	
	d) Competitivo	10	20	40	20	10	20	25	25	50	40	40	50	25	10	20	20	40	20	10	25	20	40	50	20	25	10	40	10	25	20	26	
	TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
5 Criterio de Éxito	a) Desarrollo de RRHH	50	30	10	25	60	30	40	25	30	10	10	30	25	50	30	25	10	30	60	40	30	10	30	25	25	50	10	60	40	30	31	
	b) Tenencia de Productos	10	20	30	25	10	20	10	25	20	30	30	20	25	10	20	25	30	20	10	10	20	30	20	25	25	10	30	10	10	20	20	
	c) Eficiencia	20	30	30	25	15	25	25	25	20	40	30	20	25	20	25	25	40	30	15	25	25	30	20	25	25	20	40	15	25	30	25,5	
	d) Penetración de Mercados	20	20	30	25	15	25	25	25	30	20	30	30	25	20	25	25	20	20	15	25	25	30	30	25	25	20	20	15	25	20	23,5	
	TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
6 Estilo Gerencial	a) Trabajo en Equipo	40	50	30	20	40	50	40	30	30	30	30	30	30	40	50	20	30	50	40	40	50	30	30	20	30	40	30	40	40	50	36	
	b) Iniciativa	20	20	30	10	10	20	10	20	20	20	20	20	20	20	10	20	20	20	10	10	20	30	20	10	20	20	20	10	10	20	18	
	c) Seguridad del empleo	10	20	10	25	20	10	25	25	30	10	10	30	25	10	10	25	10	20	25	10	10	30	25	25	10	10	20	25	20	18,5		
	d) Competitividad	30	10	30	45	30	20	25	25	20	40	30	20	25	30	20	45	40	10	30	25	20	30	20	45	25	30	40	30	25	10	27,5	
	TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
Pa = Puntaje de la opción a TOTAL = Pa + Pb + Pc + Pd Pb = Puntaje de la opción b = 40 + 20 + 10 + 30 Pc = Puntaje de la opción c = 100 (Todos los totales deben tener un valor de 100 puntos) Pd = Puntaje de la opción d																																	
CULTURA GLOBAL	A	25,00	30,00	20,00	33,33	35,83	31,67	35,00	25,00	20,00	16,67	20,00	20,00	25,00	25,00	31,67	33,33	16,67	30,00	35,83	35,00	31,67	20,00	20,00	33,33	25,00	25,00	16,67	35,83	35,00	30,00	27,3	
	B	23,33	23,33	29,17	22,50	20,00	25,00	17,50	21,67	18,33	23,33	29,17	18,33	21,67	23,33	25,00	22,50	23,33	23,33	20,00	17,50	25,00	29,17	18,33	22,50	21,67	23,33	23,33	20,00	17,50	23,33	22,4	
	C	20,00	26,67	18,33	22,50	25,00	17,50	25,00	20,83	31,67	28,33	18,33	31,67	20,83	20,00	17,50	22,50	28,33	26,67	25,00	25,00	17,50	18,33	31,67	22,50	20,83	20,00	28,33	25,00	25,00	26,67	23,6	
	D	31,67	20,00	32,50	21,67	19,17	25,83	22,50	32,50	30,00	31,67	32,50	30,00	32,50	31,67	25,83	21,67	31,67	20,00	19,17	22,50	25,83	32,50	30,00	21,67	32,50	31,67	31,67	19,17	22,50	20,00	26,8	
	TOTALES	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	

A = Promedio de $(\sum \text{de todos los puntajes de a}) / 6 = (10 + 10 + 10 + 30 + 50 + 40) / 6 = 25,00$
 B = Promedio de $(\sum \text{de todos los puntajes de b}) / 6 = (40 + 30 + 20 + 20 + 10 + 20) / 6 = 23,33$
 C = Promedio de $(\sum \text{de todos los puntajes de c}) / 6 = (10 + 20 + 20 + 40 + 20 + 10) / 6 = 20,00$
 D = Promedio de $(\sum \text{de todos los puntajes de d}) / 6 = (40 + 40 + 50 + 10 + 20 + 30) / 6 = 31,67$

100

12. ÍNDICE

CONTENIDO	PÁGINA
1. Título	1
2. Resumen	2
3. Introducción	4
4. Revisión de literatura	7
5. Materiales y métodos	22
6. Resultados	25
7. Discusión	53
Propuesta para el planteamiento de la misión, visión y valores	53
Propuesta para la descripción de puestos	54
Organigrama	54
Manual de funciones	57
Propuesta para la gestión del talento humano	84
Reclutamiento	84
Selección	85
Contratación	87
Inducción	90
Manual de Bien Venida	91
Capacitación	97
Proceso / Generar Un Clima Organizacional	98
Cultura corporativa y liderazgo gerencial	100
8. Conclusiones	109
9. Recomendaciones	110
10. Bibliografía	111
11. Anexos	112
12. Índice	121