UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA JURIDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

"ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA - MACARÁ (CACPE-M), MATRIZ MACARÁ"

Tesis previa a la obtención del Grado de Ingeniero Comercial

AUTOR:

Galton Vicente Mendoza Sedamanos

DIRECTOR:

Ing. Manuel Pasaca Mora

Loja - Ecuador

2013

INGENIERO COMERCIAL. MANUEL ENRIQUE PASACA MORA. DIRECTOR DE TESIS.

C E R T I F I C A:

Haber dirigido y monitoreado el trabajo investigativo del egresado: **GALTON VICENTE MENDOZA SEDAMANOS** cuyo tema se denomina "**ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA - MACARÁ (CACPE-M), MATRIZ MACARÁ**" mismo que al momento cumple con los requerimientos establecidos en el Reglamento de Régimen Académico de la Universidad en cuanto a sus aspectos de fondo y forma, por tanto, autoriza su presentación para los trámites legales previo a la obtención del grado y título de Ingeniero Comercial.

Particular que certifico para los fines pertinentes.

Loja, Mayo de 2013.

Atentamente,

Ing. Manuel Pasaca Mora.
DOCENTE AJSA.

AUTORÍA

Yo, **GALTON VICENTE MENDOZA SEDAMANOS** declaro ser autor (a) del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

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

AUTOR: Galton Vicente Mendoza Sedamanos

FIRMA:……..

CÉDULA: 1103892087

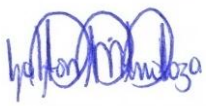
FECHA: junio de 2013

Yo, **Galton Vicente Mendoza Sedamanos**, declaro ser autor(a) de la tesis titulada; denomina "**ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA - MACARÁ (CACPE-M), MATRIZ MACARÁ**" como requisito para optar al grado de; **INGENIERO COMERCIAL**; autorizo al sistema bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos muestre al mundo **CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR, PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PÚBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO**.
la producción intelectual de la universidad , a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional:

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

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

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 26 días del mes de junio del dos mil trece, firma el autor.

FIRMA: 

AUTOR: **Galton Vicente Mendoza Sedamanos**

CEDULA: **1103892087**

DIRECCIÓN: Macará

CORREO ELECTRÓNICO: galton_junior@hotmail.com

TELÉFONO: 2694518

DATOS COMPLEMENTARIOS

DIRECTOR DE TESIS: Ing. Manuel Pasaca Mora

MIEMBROS DE TRIBUNAL

PRESIDENTE: Ing. Raúl Chávez Guamán

VOCAL: Ing. Ney Alfredo Gallardo

VOCAL: Ing. Juan Encalada Orozco

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Nacional de Loja, por haber permitido mi formación como profesional en Ingeniería Comercial, a las Autoridades del Área Jurídica Social y Administrativa, a los Docentes y Administrativos; a todos quienes formaron parte de mi profesionalización.

Un agradecimiento especial al Ing. Manuel Pasaca Mora. Director de Tesis, por su valioso aporte al desarrollo del presente trabajo.

GALTON VICENTE MENDOZA SEDAMANOS

DEDICATORIA

Primeramente a Dios, por todo lo que me ha dado.

A mi querida madrecita: NANCY ESPERANZA; a mi abnegada esposa: ANDREA ELIZABETH; a mi adorada hija: KRISTEL JULIETH; por el apoyo y comprensión en el largo camino de la formación profesional, por los momentos compartidos que fueron el apoyo incondicional para mi formación.

a. TITULO

"**ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA - MACARÁ (CACPE-M), MATRIZ MACARÁ**"

b. RESUMEN.

El presente trabajo investigativo se realizo al haber determinado que “La falta de Gestión del Talento Humano en la cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Macara. Cacpe – Macara, no permite un aprovechamiento significativo de las habilidades y destrezas del Personal y ha conllevado a tener un bajo rendimiento en la prestación de Servicios Financieros a los clientes y usuarios”**,** se hace necesario estructurar una propuesta para la gestión del Talento Humano que permita que los servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cacpe – Macara sean más eficientes.

Para dar solución a la problemática encontrada se plantearon los siguientes objetivos: 1). Realizar un análisis del manejo del Talento Humano en la Cooperativa Ahorro y Crédito Cacpe – Macara; 2). Realizar un análisis específico y descripción de puestos del personal que labora en la Cooperativa Ahorro y Crédito Cacpe – Macara. 3). Elaborar una Valuación de Puestos de la Cooperativa Ahorro y Crédito Cacpe – Macara; 4). Realizar una propuesta alternativa de las diferentes técnicas de selección para el personal de Cooperativa Ahorro y Crédito Cacpe – Macara; 5). Elaborar un plan de capacitación para el personal de Cacpe – Macara.

Para el logro de los objetivos se aplico los siguientes métodos y técnicas de investigación: **Método Histórico**, que permitió realizar el diagnostico al conocer la evolución y realidad actual de la Cacpe Macará en cuanto a la gestión del

Talento Humano, para ello se apoyó en la encuesta y entrevista; **Método Descriptivo** que sirvió así mismo para el diagnostico pues permitió conocer los procesos mediante los cuales se realiza la gestión del talento humano en la Cacpe Macará, para ello se apoyó en la observación directa; **Método Analítico** que facilito realizar el análisis de la información para explicar los problemas que enfrentan el personal administrativo y operativo, y sobre esa base plantear alternativas de mejoramiento en la gestión.

En cuanto a los **resultados** se tiene: existe estabilidad laboral ya que 35% de los empleados sobrepasan su situación laboral entre 2 y 4 años, el 80% posee un título profesional y un 85% está de acuerdo con las funciones que cumple, un 75% manifiestan que las funciones asignadas están de acuerdo a su formación y capacidad, el salario percibido para un 65% es satisfactorio, el 70% de los empleados y trabajadores son evaluados, para un 45% se realiza la planificación mensual, no existe el jefe de personal y esas funciones las cumple el gerente; para un 65% si hay un manejo adecuado sobre el reclutamiento, el 70% manifiesta que la selección del personal es adecuado, el 70% dice que la contratación es un proceso correcto; el 55% manifiesta que si existe una inducción para el nuevo personal que ingresa, el 65% manifiesta que si existe capacitación, un 75% manifiestan que si se ha tomado en cuenta la valuación de puestos, se estimula a sus empleados a atreves de incentivos económicos así lo manifiesta un 80%, mientras que un 70% manifiesta que recibe capacitación en su área de trabajo,

En este entorno, los directivos de la cooperativa de ahorro y crédito CACPE-MACARÁ deberían considerar la necesidad de asumir nuevas estrategias de gestión que permitan incrementar eficiencia, para otorgar más y mejores productos a los socios, razón principal de su existencia, para ello es clave el talento humano con que cuente ya que son las personas las que llevan al éxito o fracaso a una institución dependiendo de su capacidad para orientar sus actividades.

Con la información que se recabo se pudo concluir en lo siguiente:

- ✓ Al realizar un diagnostico de la gestión del talento humano se puede apreciar que en la Cooperativa carecen de procesos técnicos para desarrollar una gestión eficiente.
- ✓ La Cooperativa no cuenta con un manual de funciones, descripción y clasificación de puestos, por lo que el personal desconoce las funciones que debe cumplir.
- ✓ La Cooperativa para continuar con su proceso de crecimiento es importante que tome medidas y se acoja a planes de mejora para que su proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal sea más efectivo y sus resultados sean más satisfactorios demostrados en el servicio al cliente.
- ✓ La evaluación debe constituir una oportunidad de aprendizaje para todo el personal, siendo indispensable para ello que la gestión de recursos humanos se oriente hacia un cambio integral para satisfacer las necesidades de los clientes.

- ✓ El personal administrativo tiene la capacidad y la experiencia necesarias para enfrentar los cambios tecnológicos propios del mundo moderno

SUMMARY.

The present investigative work one carries out when having determined that "The lack of Management of the Human Talent in the cooperative of Saving and Credit of the Small Company of he/she Rotted. Cacpe. he/she Rotted, it doesn't allow a significant use of the abilities and dexterity of the Personnel and he/she has born to have a low yield in the benefit of Financial Services to the clients and users", it becomes necessary to structure a proposal for the management of the Human Talent that allows that the services of the Cooperative of Saving and Credit Cacpe. he/she Rotted they are more efficient.

To give solution to the opposing problem they thought about the following objectives: 1). To carry out an analysis of the handling of the Human Talent in the Cooperative Saving and Credit Cacpe. he/she Rotted; 2). To carry out a specific analysis and description of the personnel's positions that he/she works in the Cooperative Saving and Credit Cacpe. he/she Rotted. 3). To elaborate a Rating of Positions of the Cooperative Saving and Credit Cacpe. he/she Rotted; 4). To carry out an alternative proposal of the different selection techniques for the personnel of Cooperative Saving and Credit Cacpe. he/she Rotted; 5). To elaborate a qualification plan for the personnel of Cacpe. he/she Rotted.

For the achievement of the objectives you applies the following methods and technical of investigation: Historical method that allowed to carry out the I diagnose when knowing the evolution and current reality of Cacpe will Rot as

for the management of the Human Talent, for he/she relied it on the survey and interview; Descriptive method that served likewise for the I diagnose then he/she allowed to know the processes by means of which he/she is carried out the management of the human talent in Cacpe he/she will Rot, for he/she relied it on the direct observation; Analytic method that I facilitate to carry out the analysis of the information to explain the problems that face the administrative and operative personnel, and on that base to outline alternative of improvement in the management.

As for the results one has: labor stability exists the employees' 35% since they surpass its labor situation between 2 and 4 years, 80% possesses a professional title and 85% it agrees with the functions that it completes, 75% they manifest that the assigned functions are according to its formation and capacity, the wage perceived for 65% is satisfactory, 70% of the employees and workers are evaluated, for 45% he/she is carried out the monthly planning, it doesn't exist the head of personnel and those functions the manager it completes them; for 65% if there is an appropriate handling on the recruitment, 70 apparent% that the personnel's selection is adapted, 70% says that the recruiting is a correct process; 55 apparent% that if an induction exists for the new personnel that enters, 65 apparent% that if qualification, 75% exists they manifest that if he/she has taken into account the rating of positions, it is stimulated their employees to you dare this way of economic incentives the apparent thing 80%, while 70 apparent% that he/she receives qualification in its workspace,

In this environment, the directive of the saving cooperative and credit will CACPE-ROT they should consider the necessity to assume new management strategies that allow to increase efficiency, to grant more and better products to the partners, main reason of its existence, for it is key the human talent with which it counts since they are people those that take to the success or failure to an institution depending on its capacity to guide its activities.

With the information that you procures you could conclude in the following thing:

. When carrying out an I diagnose of the management of the human talent you can appreciate that in the Cooperative they lack technical processes to develop an efficient management.

. The Cooperative doesn't have a manual of functions, description and classification of positions, for what the personnel ignores the functions that it should complete.

. The Cooperative to continue with its process of growth is important that he/she takes measures and it is welcomed to plans of improvement so that its recruitment process, selection and personnel's induction is more effective and its results are more satisfactory demonstrated in the service to the client.

. The evaluation should constitute a learning opportunity for the whole personnel, being indispensable for it that the management of human resources is guided toward an integral change to satisfy the necessities of the clients.

. The administrative personnel has the capacity and the necessary experience to face the technological changes characteristic of the modern world

c). INTRODUCCION

Las personas son lo más valioso
para cualquier empresa.

La investigación tiene como propósito realizar un diagnostico de la gestión del talento humano en la "CACPE-MACARA" y para sobre su base plantear una propuesta que permita el mejoramiento de los servicios que ella brinda, esta investigación revista singular importancia puesto que en los actuales momentos al no considerarse a las personas como recursos sino como talentos, la gestión que con ellos y sobre ellos se hace en la cooperativa, incide completamente en los resultados que obtiene, se pretende que los resultados de la investigación se apliquen en la cooperativa para aportar a que en delante de realice una gestión del talento humano enfocada en la valoración del mismo y el impacto que tiene su accionar dentro de la cooperativa.

En su parte medular el trabajo contiene los siguientes apartados: **Resumen**, en el que se detalla claramente el contenido total de este trabajo; se incluye además la **Revisión de Literatura** en donde se presenta las teorías sobre Gestión del Talento Humano en cuanto a Admisión y Empleo, Valoración de Puestos, Análisis y Descripción de Puestos, que fueron el soporte de orientación de la investigación; la **Metodología** que indica el uso del **Método Histórico**, para conocer la evolución y realidad actual de la Cacpe Macará en la gestión del Talento Humano, el **Método Descriptivo** que permitió conocer los procesos mediante los cuales se realiza la gestión del talento humano en la

Cacpe Macará, y el **Método Analítico** para explicar los problemas y sobre esa base plantear alternativas de mejoramiento.

En cuanto a los **resultados** se tiene: Se realizo un diagnóstico donde se evidenciaron serias falencias que obstaculizan su desarrollo, entre las que se destaca: la concentración del poder, falta de delegación de funciones, la tecnología, la falta de planeación y la deficiente administración del talento humano.

En este entorno, los directivos de la cooperativa de ahorro y crédito CACPE-MACARÁ deberían considerar la necesidad de asumir nuevas estrategias de gestión que permitan incrementar eficiencia, para otorgar más y mejores productos a los socios, para ello es clave el talento humano con que cuente ya que son las personas las que llevan al éxito o fracaso a una institución.

En la **Discusión** se incluye el diagnostico de la gestión del Talento Humano y la propuesta para el mejoramiento de la misma

Con la información que se recabo se pudo concluir en lo siguiente:

- ✓ Al realizar un diagnostico de la gestión del talento humano se puede apreciar que en la Cooperativa carecen de procesos técnicos para desarrollar una gestión eficiente.
- ✓ La Cooperativa no cuenta con un manual de funciones, descripción y clasificación de puestos, por lo que el personal desconoce las funciones que debe cumplir.
- ✓ La Cooperativa para continuar con su proceso de crecimiento es importante que tome medidas y se acoja a planes de mejora para que su

proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal sea más efectivo y sus resultados sean más satisfactorios demostrados en el servicio al cliente.

- ✓ La evaluación debe constituir una oportunidad de aprendizaje para todo el personal, siendo indispensable para ello que la gestión de recursos humanos se oriente hacia un cambio integral para satisfacer las necesidades de los clientes.
- ✓ El personal administrativo tiene la capacidad y la experiencia necesarias para enfrentar los cambios tecnológicos propios del mundo moderno

d. REVISON DE LITERATURA

1. ANTECEDENTES CACPE-MACARÁ

La **Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa - Macará (CACPE-M),** es una empresa fronteriza que impulsa y apoya el desarrollo socioeconómico de sus asociados y la comunidad, mediante servicios financieros fundamentados en principios cooperativistas.

La historia nos demuestra como el Cooperativismo ha contribuido al combate de las desigualdades sociales y a la superación de los pueblos, contribuyendo en nuestro país y particularmente en el Austro, la Cooperativas son las Entidades que mejores indicadores Financieros presentan al momento, con un manejo técnico que unido a la democratización de los recursos ha disminuido el nivel de riego logrando que la confianza del socio sea cada vez mayor.

Debemos mirar con mucho optimismo y con sano orgullo que en Macará, tenemos una Cooperativa propia del sector, que está extendiendo sus raíces a otros Cantones vecinos como Zapotillo, Pindal y Paletillas, con mejor potencial de lograr un cliente satisfecho.

En nuestro País el Cooperativismo ha dado un ejemplo de esfuerzo y unidad, y es así, que en Macará un sábado 29 de Agosto de 1991 un grupo de pequeños comerciantes, se auto convocan en casa del Sr. Vicente Suquilanda, a fin de formar la Precooperativa de Ahorro y Crédito “LUZ DE AMERICA”; cuyo directorio provisional lo presidia el Ing. Víctor Manuel Guaman Guerrero,

conjuntamente con los señores, Carlos Suquilanda, Lic. Ernesto Crespo, Sra. Luz María Gallo, Sr. Rigoberto Campoverde, Econ. Manuel Castillo y Agr. Freddy Vicente Rey. En el transcurso de la gestión esta Cooperativa pasó a constituir la "CACPE-MACARA", que obtiene su Personería Jurídica mediante Acuerdo Ministerial Nº 6106 del 26 de Noviembre de 1993; fecha desde la cual se ha venido otorgando una serie de beneficios a la comunidad.

La "CACPE-MACARA", en estos 19 años de vida ha logrado mantener una relación armónica en la frontera por el apoyo de directivos, Funcionarios y Socios que han respaldado a esta Institución, que en la actualidad tiene más de 9000 socios y superamos los cinco millones de dólares en Activos, con dos Agencias en Pindal, Zapotillo y una oficina en Paletillas, avanzando con paso firme al fortalecimiento de la frontera, generando bienestar para nuestros hijos, manteniendo la confianza de un mañana mejor para Macará, Zapotillo, Pindal y la Patria, sueño hecho realidad de 37 socios fundadores, que constituyendo el norte y vigía del progreso y desarrollo de la frontera Sur de la Patria, porque no hay familia Macareña alguna que no esté felizmente vinculada a "CACPE-MACARA".

MISIÓN: C*oadyuvar a elevar el nivel de vida de los socios de la cooperativa y de la comunidad, mediante prestación de servicios sociales y financieros de calidad, fundamentados en los Principios y Valores del Cooperativismo*

VISIÓN: *Nuestro propósito es constituirnos lo antes posible en un sector Cooperativo, autentico y representativo; que genere confianza en la comunidad, y que los socios se sientan comprometidos con la institución,*

contribuyendo de esta manera al desarrollo de la familia, de la sociedad y del país

POLÍTICAS:

- ✓ Calidad. Fomentar la adhesión a normas de calidad internacional.
- ✓ Oportunidad. Proporcionar servicios identificados e innovadores.
- ✓ Precio. Propiciar alianzas, convenios o fusiones que permitan optimizar adecuadamente los gastos.
- ✓ Fiabilidad y confianza.
- ✓ Liquidez. Para solventar los requerimientos de nuestros clientes y socios.
- ✓ Agilidad. Al momento de prestar nuestros servicios.

SERVICIOS QUE PRESTA:

- ✓ Servicio internacional de envíos y retiro de dinero mediante MONEYGRAM.
- ✓ Servicio EXPRESSPAYMENT, para pago de facturas de última hora como: automóvil, casa, las tarjetas de crédito y otras cuentas.
- ✓ Servicio de SOAT.
- ✓ Créditos oportunos.
- ✓ Pólizas con pagos mensuales al mayor interés.
- ✓ Servicio de funeraria gratuita, incluido cofre mortuorio, traslado y bono solidario a los socios.
- ✓ Seguro de desgravamen y de vida.
- ✓ Giros desde Estados Unidos.
- ✓ Transferencia.

- ✓ Ahorro de dinero.

HORARIOS Y DIAS DE PAGO:

Según lo establecido en el Art. 13. La jornada de trabajo establecido en la Cooperativa es de 40 horas efectivas semanales; las labores se cumplirán de lunes a viernes; pudiendo la cooperativa establecer turnos y flexibilizar o extender hasta el día sábado o domingo, por necesidad del servicio a los usuarios y socios de la Cooperativa. Así mismo el pago a los funcionarios de la Cooperativa se realiza cada fin de mes.

2. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

2.1. LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO.

Para ubicar el papel de la Administración del Talento Humano es necesario empezar a recordar algunos conceptos. Así pues, precisa traer a la memoria el concepto de administración general. Aunque existen múltiples definiciones, más o menos concordantes, para que el propósito de este ensayo diremos que es: "La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado". Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, (talento humano).

En la práctica, la administración se efectúa a través del proceso administrativo: planear, ejecutar y controlar.

2.1.1. Definición de Recursos y Talento Humano[1]

La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos:

- RECURSOS MATERIALES: Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.
- RECURSOS TÉCNICOS: Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.
- TALENTO HUMANO: No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

2.1.2. Importancia de la Administración del Talento Humano

Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Pero aquí nos detenemos para hacernos una pregunta: ¿Pueden las técnicas de administración del talento humano impactar realmente en los resultados de una compañía? La respuesta es un "SI" definitivo. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto

[1]CHIAVENATTO, IDALBERTO: **Gestión del Talento Humano,** Primera Edición, Pág. 68

por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

"La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones". En la actualidad los empleados tienen expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar. Algunos empleados desean colaborar en la dirección de sus puestos de trabajo, y quieren participar en las ganancias financieras obtenidas por su organización. Otros cuentan con tan pocas habilidades de mercado que los empresarios deben rediseñar los puestos de trabajo y ofrecer una amplia formación antes de contratar. Así mismo, están cambiando los índices de población y la fuerza laboral.

2.1.3. Funciones de la administración de personal

- **Función de empleo**

Su objetivo principal es lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una planeación de recursos humanos. Sub funciones:

Reclutamiento.- buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten.

Selección.- analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuáles tienen el mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.

Inducción.- dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo.

Integración.- asignar a los trabajadores a los puestos en que mejor utilicen sus características. Buscar su desarrollo integral y estar pendiente de aquellos movimientos que le permitan una mejor posición para su desarrollo, el de la organización y el de la colectividad.

Vencimiento de contratos de trabajo.- llegado el caso de contratos de trabajo, esto deberá hacerse en la forma más conveniente tanto para la organización como para el trabajador, de acuerdo a la ley.

- **Función de administración de salarios**

Lograr que todos los trabajadores sean justa y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración racional del trabajo y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo a cada puesto.

Relaciones internas

Lograr que tanto las relaciones establecidas entre la dirección y el personal, como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso del trabajador, sean desarrolladas y mantenidas.

- **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.

Actividades recreativas.- estudiar y resolver las peticiones que hagan los trabajadores sobre programas e/o instalaciones para su esparcimiento.

Seguridad.- desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

Protección y vigilancia.- tener adecuados métodos precautorios para salvaguardar a la organización, a su personal y sus pertenencias, de robo, fuego y riesgos similares.

2.1.4. Objetivos de la administración de personal.

Los objetivos de la administración de recursos humanos no sólo reflejan los propósitos e intenciones de la cúpula administrativa, sino que también deben tener en cuenta los desafíos que surgen de la organización, del departamento de personal mismo y de las personas participantes en el proceso.

Objetivos corporativos:

Es necesario reconocer el hecho fundamental de que la administración de recursos humanos tiene como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación. La función del departamento consiste en contribuir al éxito de estos supervisores y gerentes. La administración de los recursos humanos no es un fin en sí mismo, es sólo una manera de apoyar la labor de los dirigentes de la organización.

Objetivos funcionales:

Mantener la contribución del departamento de recursos humanos a un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta. La compañía puede determinar, por ejemplo, el nivel adecuado de equilibrio que debe existir entre el número de integrantes del departamento de recursos humanos y el total del personal a su cargo.

Objetivos sociales:

El departamento de recursos humanos debe responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.

Objetivos personales:

El departamento de recursos humanos necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. En la medida en que el logro de estas metas contribuye al objetivo común alcanzar las metas de la organización, el departamento de recursos humanos reconoce que una de sus funciones es apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa. De no ser éste el caso, la productividad de los empleados puede descender o también es factible que aumente la tasa de rotación.

2.2. LA ADMISION Y EMPLEO.

2.2.1. Reclutamiento de personal

Se llama reclutamiento al 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. El reclutamiento suministra de materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización.

El reclutamiento exige una planeación rigurosa constituida por una secuencia de tres fases:

Investigación interna Es la verificación de las necesidades de la organización respecto a los recursos humanos a corto, mediano y largo plazo para saber qué requiere de inmediato y cuáles son sus planes futuros de crecimiento y desarrollo. Este censo humano no debe ser esporádico ni ocasional, sino continuo y constante, y debe abarcar todas las áreas y niveles de la organización. En muchas organizaciones, esta investigación interna se sustituye por un proceso más amplio denominado planeación de personal.

Planeación de personal es un proceso de decisión respecto de los recursos humanos necesarios para conseguir los objetivos organizacionales en un periodo determinado. Se trata de prever cuáles serán la fuerza laboral y los talentos humanos necesarios para la realización de la acción organizacional futura. Los gerentes deben estar seguros de que los cargos bajo su responsabilidad están ocupados por personas capaces de desempeñarlos con acierto. Para llegar a esto, se requiere un riguroso trabajo de planeación de personal.

Finalizadas la investigación externa y la interna, el paso siguiente es escoger las técnicas de reclutamiento más apropiadas para cada caso.

2.2.1.1. El proceso de reclutamiento

Básicamente, el proceso de reclutamiento de nuevo personal para la empresa, se origina en el momento en que se produce la creación de un nuevo puesto de trabajo, o cuando por determinado motivo se produce una vacante; la disposición de reclutar, depende de la decisión del jefe o gerente de la empresa u organización. Dado que el reclutamiento es una función de staff, sus actos

dependen de la decisión de los directivos de la empresa, que se oficializa mediante una especie de orden de servicio, generalmente denominada solicitud de empleado o solicitud de personal.

- **Medios de Reclutamiento**

El mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes que la empresa debe identificar y localizar, con el propósito de atraer candidatos que suplan sus necesidades a través de múltiples técnicas de reclutamiento.

Debemos tomar muy en cuenta que existen tres medios de reclutamiento:

- Interno
- Externo
- Mixto

Reclutamiento Interno: Este tipo de reclutamiento se lo realiza con el personal que labora dentro de la misma empresa, para lo cual, se procede de la siguiente manera: Cuando se presenta determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o trasladados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal).

Reclutamiento Externo. El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen o laboran en la organización, cuando se crea un cargo o existe una vacante, se intenta llenarla con personas de afuera, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento.

2.2.1.2. Selección

Para la selección de candidatos externos suelen aplicarse los pasos que siguen a continuación:

Paso 1. Recepción preliminar de solicitudes

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal o con la petición de una solicitud de empleo.

Paso 2. Pruebas de idoneidad

Estas son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo. Por ejemplo, es común someter a un aspirante a un puesto de contador a un examen de aptitud y rapidez matemática; o a una costurera ponerla a trazar, cortar y coser una prenda de vestir.

Las pruebas deben ser confiables.- se entiende por confiabilidad que la prueba tenga la característica de que cada vez que se aplique al mismo individuo, se obtendrán resultados similares. Si los resultados varían ampliamente en cada ocasión la prueba no es confiable. Diversos tipos de pruebas.- Existe gran variedad de pruebas a disposición del experto en relaciones industriales, el propósito exacto de una prueba, su diseño, las directrices para suministrarla y sus aplicaciones se registran en el manual de cada prueba que debe consultarse antes de emplearla.

Pruebas psicológicas.- se enfocan en la personalidad, se cuentan entre las menos confiables. Su validez es discutible, porque la relación entre personalidad y desempeño con frecuencia es muy vaga y subjetiva.

Pruebas de conocimiento. Son más confiables, porque determinan información o conocimientos que posee el examinado. Se debe cerciorar que el conocimiento que se está midiendo es realmente acorde con la vacante que se pretende llenar.

Pruebas de desempeño. Miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto, la validez de la prueba depende de que el puesto incluya la función desempeñada.

Pruebas de respuesta gráfica.- miden las respuestas fisiológicas a determinados estímulos. La prueba del polígrafo o detector de mentiras es la más común.

Paso 3. Entrevista de selección.

La entrevista de selección consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante.

La entrevista constituye la técnica más ampliamente utilizada; su uso es casi universal, se pueden adaptar a la selección de empleados no calificados, así como a la de los calificados, profesionales gerenciales y directivos. Permite también la comunicación en dos sentidos: los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la organización.

Paso 4: Verificación de Datos y Referencias

Las referencias laborales pueden proporcionar información importante sobre el candidato. El profesional de los recursos humanos debe desarrollar una técnica depurada que depende en gran medida de dos hechos capitales: uno, el grado de confiabilidad de los informes que reciba en el medio en que se encuentra; dos, el hecho de que la práctica de solicitar referencias laborales se encuentra muy extendida en toda Latinoamérica.

Paso 5: Examen Médico

Es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante. Existen poderosas razones para llevar a la empresa a verificar la salud de su futuro personal: desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa y va a convivir con el resto de los empleados, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentarán con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud.

Paso 6: Entrevista con el Supervisor

El supervisor está en una posición muy adecuada para evaluar la competencia técnica del solicitante, así como su idoneidad general. Cuando el supervisor recomienda la contratación de una persona a quien ha entrevistado, contrae consigo mismo la obligación psicológica de ayudar al recién llegado.

Pasó 7: Descripción Realista del Puesto

Cuando el solicitante tiene expectativas equivocadas sobre su futura posición, el resultado es, prácticamente en todos los casos, negativo. Para prevenir la reacción de "ustedes nunca me lo advirtieron", siempre es de gran utilidad

llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que se van a utilizar, de ser posible, en el lugar de trabajo. Los trabajos de varios investigadores han demostrado que la tasa de rotación de personal disminuye cuando se advierte claramente a los futuros empleados sobre las realidades menos atrayentes de su futura labor, sin destacar sólo los aspectos positivos.

Pasó 8: Decisión de Contratar

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, es conveniente comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. El grupo de las personas rechazadas incluye ya una inversión en tiempo y evaluaciones, y de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto. Incluso si no se prevén vacantes a corto plazo, es conveniente conservar los expedientes de todos los solicitantes, para constituir un valioso banco de recursos humanos potenciales.

3. VALORACIÓN DE PUESTOS.

Concepto.- La valoración de puestos es el procedimiento técnico utilizado para determinar el valor relativo de un puesto frente a los demás y para fijar el sueldo básico de una clase de puesto, tornando en cuenta las especificaciones de clase.

Puesto: es el conjunto de actividades, tareas y responsabilidades asignadas a un cargo a ser cumplidas en una jornada normal de trabajo.

Clase de Puestos: es el conjunto de puestos, con actividades, tareas, responsabilidades y características similares identificados con el mismo título o denominación y remunerados con igual sueldo básico unificado

Especificación de Clase: es la descripción utilizada para identificar el título y misión del puesto, las actividades esenciales a cumplirse en el mismo, los requisitos del puesto y las destrezas específicas requeridas para su desempeño.

Debemos tomar muy en cuenta que el título o denominación del puesto, será de uso obligatorio, para la elaboración del rol de pagos, distributivo de sueldos y todas las acciones de personal relacionadas con la administración del recurso humano.

- Importancia. la valuación de puestos contribuye a evitar problemas sociales, legales y económicos, que plantean los salarios, por la remuneración equitativa a los trabajadores por los servicios que presta para trabajo igual, desempeñando en puesto y condiciones de eficiencia iguales, corresponde salario igual.
- Formación y funcionamiento de los comités de valuación: Es necesario familiarizar a los analistas con el método que utilizaran y definir quienes intervendrán para la obtención de la información. Básicamente se ofrecen dos alternativas: analistas pertenecientes a la organización o analistas externos.

Cuando el analista forma parte de la planta de la organización tiene como ventaja conocer ya a la institución, sus problemas y su elemento; por lo cual no enfrentará ningún problema con establecer la comunicación necesaria. Una desventaja consiste en que al convertirse en parte integrante de la misma, puede integrarse a grupos que sientan simpatía o antipatía, preferencia o rechazo por otros, lo cual puede restar objetividad que resulta muy necesaria para estos estudios.

En el caso de analistas externos, requerirán un período extra para familiarizarse con la organización y su problemática, pero por otra parte podrán ser más objetivos en sus apreciaciones ya que resultan ajenos.

3.1. Métodos para la valuación de puestos

Los métodos fundamentales para llevar a cabo la valuación del trabajo de una empresa, son los siguientes:

1. Método de gradación previa o clasificación
2. Método de alineamiento o de valuación por series,
3. Método de valuación por puntos.

Estos métodos pueden combinarse entre sí, lo que de hecho se hace en muchas ocasiones.

Se puede clasificar los métodos en dos grupos: El primero: está formado por los métodos de gradación previa y de valuación por series, que se caracterizan por su máxima simplicidad, la que los hace sumamente fáciles y rápidos, pero al mismo tiempo los separa poco de la valuación empírica. El segundo grupo:

comprende la valuación por puntos, que reviste un carácter más técnico, pero, por lo mismo, suponen complicaciones mayores.

3.1.1. Método de gradación previa o clasificación

Consiste en clasificar los puntos en niveles, clases o grados de trabajo, previamente establecidos; la fijación de los niveles se la hace tomando en consideración las características de las labores que se desarrollan en la empresa, se fijan determinados grados o niveles de trabajo; generalmente entre 5 a 8, dependiendo del tamaño de la empresa, en los que puedan quedar clasificados todos los puestos de la empresa.

Esta fijación se hace sin sujetarse a reglas técnicas determinadas, sino mediante la simple apreciación de los principales grupos de trabajo de una empresa, así tenemos:

PRIMER GRADO: Trabajadores no Calificados

Puestos que si bien requieren cuidado, diligencia y seguridad, no exigen una amplia preparación.

Ejemplo: Conserje, mensajero, archivista, etc.

SEGUNDO GRADO: Trabajadores Calificados

Puestos que requieren preparación manual o intelectual previa.

Ejemplo: Electricista, gasfitero, chofer, guardia, mecánico, dibujante, etc.

TERCER GRADO: Puestos de Criterio o Auxiliares

Puestos que requieren capacidad e iniciativa para realizar sus labores de acuerdo a procedimientos señalados.

Ejemplo: Auxiliares, oficinistas, asistentes administrativos, secretaria, cajeras, digitadores, etc.

CUARTO GRADO: Puestos Técnicos

Tienen gran responsabilidad de asesoramiento y auditorias.

Ejemplo: asesor jurídico, ingenieros, arquitectos, agente vendedor

QUINTO GRADO: Puestos Ejecutivos

Puestos que tienen a su cargo el manejo de departamentos.

Ejemplo: jefes de producción, de finanzas, de personal, de ventas, adquisiciones.

SEXTO GRADO: Puestos Administrativos.

Personas que dirigen la empresa.

Ejemplo: gerente, subgerente, presidente, director.

SEPTIMO GRADO: Puestos directivos.

Cúpula de la empresa.

Ejemplo: Junta General de Socios, Consejo Administrativo, de Vigilancia, etc.

3.1.2. Método de alineamiento o valuación por series

Ordena los puestos basándose en un promedio que resulta de las calificaciones dadas por los miembros de un comité evaluador, consta de las siguientes etapas:

a) Formación del Comité Evaluador

Este comité tiene como finalidad recoger puntos de vista distintos y complementarios, combina la opinión de diversos evaluadores, puede estar integrado de la siguiente manera:

- ✓ Gerente

- ✓ Jefe de personal Representante
- ✓ Representante de los empleados
- ✓ Representante de los trabajadores

b) Fijar puestos tipo

Es escoger un número reducido de puestos básicos, el número de puestos tipo depende de la magnitud de la empresa, pero nunca debe ser mayor de un 20% del total de puestos

c) Formación de series de orden

Se debe ordenar los puestos tipo en una serie de acuerdo con el orden de importancia que se les asigne

d) Combinación y pre mediación de las series

El jefe del comité pregunta a cada miembro del mismo, el orden en que considera deben colocarse los puestos tipo dándoles una calificación (depende la escala que se quiera dar). Una vez que se han registrado los ordenamientos que proponen todos los miembros, se saca el promedio que corresponde a cada puesto tipo.

e) Ordenamiento de los puestos tipo

Se ordenan los puestos tipo en orden que indiquen los valores resultantes de los promedios que se acaban de obtener, comenzando por los que tengan un promedio superior, colocando al frente los sueldos que se están pagando por cada puesto.

3.1.3. Valuación de puestos por puntos

En la actualidad, este sistema de valoración es considerado como el más justo, ya que para su ejecución se toma en cuenta muchos aspectos, y se valoran

varios factores que en los demás sistemas de valuación no son tomados en cuenta.

Nos permite afrontar, sobre bases objetivas, como la línea de salarios, las circunstancias que puedan sobrevenir, y resolver los problemas relativos, con un criterio técnico pre-establecido.

El método utilizado para la valoración de las Clases de Puestos, es el de puntos, que se aplica con ventaja en las empresas grandes por el volumen y similitud de cargos, los mismos que exigen una evaluación más detallada.

3.1.3.1. Instructivo para la valoración de puestos.

La valoración de puestos en las empresas o institución se realiza mediante la asignación de una remuneración básica de la justificación de las tareas, responsabilidades y requisitos exigidos.

Como instrumento principal para efectuar la valoración de puestos se toma en cuenta la respectiva especificación de clase, en la cual se definidas las funciones, requisitos, responsabilidades, etc.

Para la valoración de puestos se utiliza, de preferencia el Método de Puntuación, conocido como Sistema de Puntos. Metodología de valoración de clases de puestos por el sistema de puntos para la Administración Pública Ecuatoriana.

- **Pasos para la Valuación de Puestos por Puntos**

1. Formar un Comité.

Debe estar integrado por empleados y trabajadores de la misma empresa o institución, siempre debe ser un número impar.

Ejemplo: 3, 5, 7, 9.

2. Determinar Factores

Requisitos Factores:

a) Objetividad. Los factores que usan deben contener requisitos mínimos que el puesto exige para poder ocuparlo.
b) Discriminación. Esta característica supone que el factor define darse en todos los puntos, en distinto grado.
c) Totalidad. Implica que los factores que se usen en la valuación, puede aplicarse a todos los puntos correspondientes dentro del ámbito.
d) Necesidad. Implica que el número de factores que deben ser ni más ni menos de lo indispensable.

4. DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE PUESTOS.

4.1. Concepto.

[2]La descripción y el análisis de puestos o cargos tienen que ver directamente con la productividad y competitividad de las empresas, ya que implican una relación directa con el recurso humano (Talento Humano) que en definitiva es la base para el desarrollo de cualquier organización. Son herramientas que permiten la eficiencia de la administración de personal, ya que son la base para la misma. Una descripción y análisis de cargos objetivo y juicioso dan como resultado la simplificación en otras tareas propias de este sector de la organización.

[2] F.M. Francisco, Análisis y Rediseño de Puestos, Ed. Díaz de Santos 1996

Es muy importante tener claro que existe una gran diferencia entre una descripción de puesto y análisis de puestos. La descripción de puestos o cargos es una fuente de información básica para toda la planeación de recursos humanos. Es necesaria para la **selección, el adiestramiento, la carga de trabajo, los incentivos y la administración salarial**.

La descripción es un resumen de las principales responsabilidades, funciones y/o actividades del puesto; es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en una empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende. Todas las fases que se ejecutan en el trabajo constituyen el cargo total. Un cargo "es la reunión de todas aquellas actividades realizada por una sola persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupa un lugar formal en el organigrama".

Evidentemente, las descripciones de cargos son útiles, aunque se pueden permitir desviaciones individuales. Un empleado nuevo querrá saber qué se espera de él, y cuando el supervisor se percata de problemas de coordinación entre empleados tendrá que saber cuáles son las funciones que corresponden a cada uno.

La descripción debería, en el caso ideal, distinguir entre el contenido prescrito y discrecional de cada cargo.

La descripción de puestos se divide en:

- ✓ Descripción genérica: Es explicar el conjunto de actividades del puesto.
- ✓ Descripción específica: Detallar las actividades del puesto. Es decir cada una de las actividades que debe realizar el trabajador.

La descripción de puestos debe redactarse bajo el siguiente procedimiento:

- ✓ CLARIDAD: Con verbos en infinitivo y acciones específicas, con el fin de evitar confusiones.
- ✓ SENCILLEZ: Debe de tener un lenguaje accesible para que toda persona que lo lea entienda lo que se hace en ése puesto.
- ✓ CONCISIÓN: Se debe de utilizar el menor número de palabras.
- ✓ PRECISIÓN: Evitar palabras ambiguas para evitar las confusiones
- ✓ VIVEZA: La descripción debe despertar el interés de la persona que lo está leyendo.

En resumen, la descripción de cargos está orientada hacia el contenido de los cargos, es decir, hacia los aspectos intrínsecos del cargo con la aplicación de algunos métodos que clarifican de alguna manera la descripción de puestos.

El análisis de cargos tiene que ver con los aspectos extrínsecos, es decir, con los requisitos que el cargo exige a su ocupante. Pretende estudiar y determinar todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige para poder desempeñarlo de manera adecuada. Este análisis

es la base para la evaluación y la clasificación que se harán de los cargos para efectos de comparación.

Se hace de vital importancia el análisis de cargos porque por medio de éste: se deduce, analiza y desarrolla datos ocupacionales relativos a los cargos, cualidades necesarias para ocupar los cargos y características del ocupante, que sirven de base para la orientación profesional, la evaluación de salarios, la utilización de trabajadores y otras prácticas de personal. Estudia cargos desempeñados en industrias, comercios y otras organizaciones y produce descripciones de elementos de los cargos y de los requisitos físicos e intelectuales que debe poseer el ocupante. Define, clasifica y correlaciona datos ocupacionales; desarrolla medios de orientación para trabajadores inexpertos o que desean cambiar de cargo, y prepara procedimientos de entrevista para facilitar la colocación de trabajadores; utiliza datos para desarrollar sistemas de evaluación de salarios y recomienda cambios en la clasificación de los cargos; prepara organigramas, elabora monografías (mediante la descripción de patrones y tendencias industriales); diseña pruebas para medir conocimientos ocupacionales y habilidades de los trabajadores y realiza la búsqueda ocupacional relacionada.

El análisis es un estudio detallado del puesto para determinar el grado en que se da cada uno de los factores de valuación.

El análisis de cargos tiene una estructura que se refiere a cuatro áreas de requisitos: intelectuales, físicos, responsabilidades implícitas, condiciones de trabajo. Cada una de estas cuatro áreas está dividida en varios factores de

especificaciones, como la experiencia, por ejemplo, en el área de requisitos intelectuales. Estos factores de especificación son puntos de referencia que permiten analizar una gran cantidad de cargos de manera objetiva; son verdaderos instrumentos de medición, construidos de acuerdo con la naturaleza de los cargos existentes en la empresa. Si la naturaleza de los cargos que van a analizarse varía, así mismo variarán no sólo los factores de especificaciones considerados, sino también su amplitud de variación y sus características de comportamiento.

Es importante, también, aclarar la diferencia existente entre ciertos términos comúnmente utilizados en el Análisis y descripción de puestos de trabajo:

- ✓ **Elemento:** Es la unidad mínima indivisible del trabajo.
- ✓ **Tarea:** Actividad individualizada e identificable como diferente del resto.
- ✓ **Función**: conjunto de tareas, realizadas por una persona, que forman un área definida de trabajo. Suelen mantener entre sí una relación de proximidad física o técnica.
- ✓ **Obligación:** se le denomina así a los diversos compromisos que puede desarrollar una persona en una organización.
- ✓ **Puesto:** Se trata de una o más funciones que se organizan constituyendo una nueva unidad de orden superior y adoptan una posición jerárquica en la organización. También puede definirse como "una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros".

- ✓ **Ocupación:** clases de puestos que pueden ser hallados en diferentes organizaciones y que presentan una gran similitud entre sí. Este término está relacionado con la calificación profesional de los individuos, que le capacita para el desempeño de determinados puestos de trabajo.

En una estructura organizativa correctamente diseñada todo puesto de trabajo responde a una necesidad de la organización, por consiguiente ha de esperarse una aportación de dicho puesto para con la organización; además debe superar ciertos criterios de productividad y calidad. Para lograr estos outputs, los puestos de trabajo están diseñados a partir de tareas, obligaciones y ocupaciones que han de ser desempeñadas mediante los procedimientos instaurados por la organización, los cuales han de responder a criterios de eficacia y eficiencia. Finalmente señalar que en el desempeño de estas actividades están presentes una serie de factores mediáticos: la persona que ocupa el puesto de trabajo (conocimientos, habilidades, potencial, etc.), los medios necesarios para ejecutar las actividades (tecnología usada, herramientas disponibles, etc.) las condiciones organizacionales (relaciones humanas, clima laboral, etc.) y ambientales (lugar físico, iluminación, ruido, etc.).

El análisis y descripción de puestos de trabajo es una herramienta básica para toda la Gestión de Recursos Humanos. Permite aclarar los cometidos de los individuos y sus aspectos colectivos, permite controlar la carga laboral y su evolución de manera que se pueda actuar sobre los calificadores, las decisiones técnicas y los equilibrios de la organización.

En la descripción se detallan:

"Que hacen" los trabajadores: Tareas, funciones o actividades que ejecutan en el desempeño del puesto.

"Como lo hacen": Recursos que utilizan, métodos que emplean, manera como ejecutan cada tarea.

"Para qué lo hacen": Objetivos que pretenden conseguir, propósito de cada tarea.

Junto a esto se han de especificar los requisitos y cualificaciones necesarias para que el trabajador realice las tareas con una cierta garantía de éxito. Entre los objetivos o posibles usos del análisis y descripción de puestos de trabajo cabe destacar los siguientes:

Reclutamiento: El análisis y descripción de puestos de trabajo proporciona información sobre las características que debe poseer el candidato/a a ocupar el puesto de trabajo y por tanto resulta de utilidad a la hora de determinar las fuentes de reclutamiento, esto es, aquellos lugares, centros, etc., donde es más probable que encontremos suficiente número de personas que se ajustan a los requisitos exigidos.

Selección de Personal: El análisis y descripción de puestos de trabajo proporciona datos suficientes para elaborar el perfil profesiográfico o profesiograma en el que se especifican las características y requisitos tanto profesionales como personales que debe cumplir el candidato para desarrollar de forma adecuada las tareas y actividades propias del puesto. Esta información guiará la elección de la batería de pruebas psicológicas que se utilizará para medir las características de personalidad que buscamos. También

servirá de guía para la entrevista de selección y para los distintos procedimientos selectivos que se utilicen: dinámicas de grupo, etc.

Formación: Comparando el ajuste existente entre los requisitos exigidos por el puesto y los conocimientos, aptitudes y características que aporta el candidato, podremos determinar la existencia de posibles desajustes que indiquen la necesidad de desarrollar acciones formativas encaminadas a subsanar las carencias y potenciar los aspectos positivos. De esta forma, una vez detectada la necesidad podremos diseñar e implementar los planes de formación más adecuados.

Evaluación del desempeño: Dado que la descripción de puestos nos indica las tareas, actividades, deberes y obligaciones de las que es responsable la persona que ocupa el cargo, dicha descripción nos servirá para determinar hasta qué punto la persona está desarrollando un rendimiento acorde a lo exigido por el puesto. Esto cobra especial relevancia si se está utilizando un procedimiento de evaluación por objetivos o por valores.

Valoración de Puestos: El análisis y descripción de puestos de trabajo constituye la herramienta básica a partir de la cual se determina el sistema de valoración de puestos a utilizar. Sin el análisis de puestos de trabajo no resultaría posible la posterior realización de la valoración, procedimiento mediante el que se pretende determinar el valor relativo de los distintos puestos que componen una organización. Esto se hace de cara al establecimiento de sistemas retributivos más justos y equitativos.

Otras Finalidades en las que contribuye o participa:

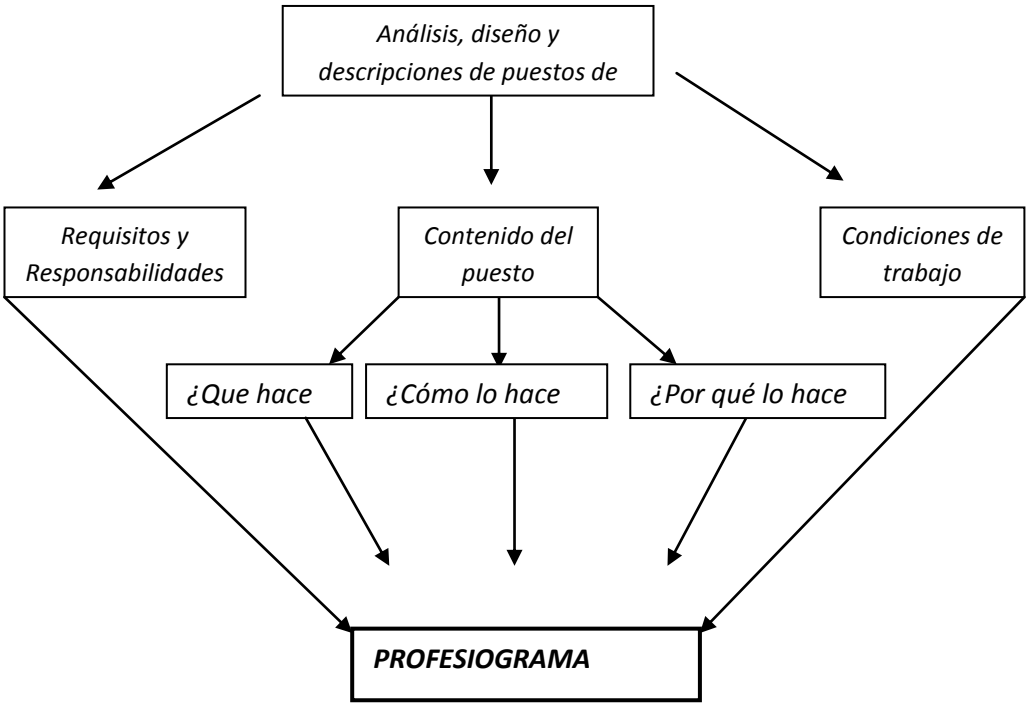
- ✓ Administración de salarios

- ✓ Seguridad e higiene del trabajo
- ✓ Planes de carrera
- ✓ Mejora de la comunicación entre el personal de la organización y otras[3].

Profesiograma de Cargos.

A partir del ADPT se elabora el Profesiograma de cargos que constituye el documento que sintetiza los principales requerimientos y exigencias que debe poseer el ocupante del puesto.

Según A. Cuesta Santos "el Profesiograma, cuyos componentes esenciales se expresan en la figura 4, es el resultado de las actividades claves de ADPT, marca un hito metodológico fundamental y es un elemento esencial de conexión técnico – organizativo[4].



[3].LOUART, Pierre (1994): Gestión de los Recursos Humanos. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
[4] Cuesta, Armando. "Tecnología de Gestión de Recursos Humanos". Ediciones FAR, La Habana, 1997.

Figura: **Componentes esenciales del ADPT.**

Para J. M. Fourgous citado por M. Fernández Ríos, el Profesiograma debe contener las seis rúbricas siguientes:

1. La identificación del puesto: Denominación exacta, lugar de trabajo, número de personas que ejercen el mismo cargo.
2. El objetivo del puesto: La situación dentro del organigrama.
3. Las responsabilidades del puesto.
4. Las relaciones: relaciones en el seno de un equipo, animación, contactos, influencias sobre el trabajo de otros que no tienen relación de supervisión con el puesto que se describe y que es ejercida a través del intercambio de información o de opinión.
5. Las condiciones físicas de trabajo: descripción del lugar de trabajo, naturaleza del esfuerzo físico, riesgos posibles, así como las exigencias mentales inherentes al mismo. En cuanto a las exigencias mentales se consideran la concentración, reflexión, coordinación, juicio, discernimiento, etc., que el puesto requiera para el desarrollo de sus funciones, teniendo en cuenta tanto la frecuencia con que se los requiere cuanto la complejidad del razonamiento requerido.
6. Requerimientos para ocupar el puesto: Deberán indicarse las condiciones mínimas que debería reunir el ocupante ideal del puesto que se describe los cuales no coincidirán necesariamente con los que posee el ocupante real del puesto, incluye:
    - ✓ Estudios: Nivel mínimo y la especialidad de los estudios formales requeridos, se refieren a aquellos que se adquieren fuera de la

empresa, con sus propósitos general y no necesariamente para un puesto específico.

- ✓ Cursos de especialización: Se especificaran aquellos cursos o actividades complementarias que proveen conocimientos particulares especializados y que se consideran necesarios para el cumplimiento de las tareas del puesto.
- ✓ Experiencia previa y entrenamiento: Se indicará el tiempo mínimo de trabajo como para una persona de características medias y con el nivel de estudios ya descrito, esté en condiciones de ejercer satisfactoriamente todas las funciones y salarios, pensiones de jubilación, primas, beneficios, posibilidades de promoción, cambios, desarrollo de carreras[5].

Para la confección de los profesiogramas de cargos es necesario durante el proceso de investigación brindar la mayor información posible familiarizando al personal implicado con las concepciones modernas de GRH, a fin de obtener la máxima colaboración de todos, fomentar el diálogo y la comunicación, para eliminar suspicacias que procedimientos de este tipo suelen generar entre los empleados.

Esto nos permitirá que cuando se necesite consultar el profesiograma para un proceso de selección, un análisis de las necesidades y/o la evaluación del

[5] Fernández Ríos, Manuel. "Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo". Ediciones Díaz de Santos, S.A, Madrid 1995.

desempeño, se concentrará la atención en aquellos datos que realmente interesan.

e. MATERIALES Y MÉTODOS

1. Procedimiento

Para la elaboración de la tesis se tomó en consideración al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Macara como fuente de información primaria.

Para el análisis o diagnostico de la gestión del talento humano se procedió a aplicar una encuesta al personal de la cooperativa a fin de determinar las condiciones de ingreso, capacitación, estabilidad y desarrollo dentro de la misma, esta información se comparo con la proporcionada por el gerente de la cooperativa, con ello se logro establecer las verdaderas condiciones de cómo se realiza la gestión del talento humano. Además se aplico la entrevista y la observación directa; se realizó la encuesta a la personal de la **CACPE-M**, y una entrevista al gerente de la Cooperativa para realizar el Diagnóstico, posteriormente se plantea las acciones correctivas que se considera las adecuadas para mejorar la gestión del talento humano en la Cooperativa.

2. Técnicas e Instrumentos de investigación

Técnicas.

Observación Directa: Para constatar de forma real los procesos de gestión del talento humano y la calidad de los servicios que ofrece a la sociedad como parte de su actividad económica en la región fronteriza y determinar cuáles son los posibles cambios a implementar.

Encuesta: se realizó una encuesta a todo el personal siendo un total de 20 personas pertenecientes a las diferentes áreas de la **Cooperativa**, para realizar el Diagnóstico de la gestión del Talento Humano.

La entrevista: se aplicó al gerente y al jefe de personal, lo que permitió conocer sobre la Gestión del Talento Humano desde el punto de vista directo de quien maneja la cooperativa.

Instrumentos.

- **ENCUESTAS APLICADAS A LOS EMPLEADOS**

1. ¿Departamento o unidad en que labora?
2. ¿Tiempo que desempeña en dicho cargo?
3. ¿Posee algún título profesional?
4. ¿Se sometió a concurso de méritos para llegar a este puesto?
5. ¿Está de acuerdo con las funciones que desempeña?
6. ¿Dispone de las herramientas necesarias para desempeño de su trabajo?
7. ¿El sueldo que percibe está acorde con la función que desempeña?
8. ¿Conoce usted? la misión y visión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE–MACARÁ?
9. ¿Usted es evaluado en el desempeño de sus actividades?
10. ¿Quién califica al empleado o trabajador el desempeño de las actividades realizadas?
11. ¿Con que frecuencia se realiza la evaluación?
12. ¿Existe rotación de personal, y por qué motivos?
13. ¿Ha recibido algún tipo de incentivos por parte de la institución?
14. ¿Cada qué tiempo planifica sus actividades?
15. ¿La administración de personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE–MACARÁ a su criterio se realiza bajo criterios técnicos o en base a designación del Gerente?

16. ¿Cree usted, que el departamento de personal (o gerencia) realiza de una forma planificada y eficiente las actividades de?
17. ¿La CACPE–MACARÁ cumple con los beneficios que se enmarcan en la Ley?
18. ¿Recibe capacitación por parte de la institución?
19. ¿Estima que dicha capacitación es adecuada y suficiente para el desempeño laboral?
20. ¿En qué áreas considera hace falta la capacitación?
21. ¿Qué recomienda a personas que quieran ejercer algún cargo dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE–MACARÁ?
22. ¿El ambiente en el que labora dentro de la empresa es?
23. ¿Cuáles considera usted que son las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas en el manejo del recurso Humano?

ENTREVISTA AL GERENTE Y JEFE DE PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA

1. Sobre la Misión
2. Sobre la Visión
3. Niveles de Organización
4. Utilización de Manuales
5. Planificación del Recurso Humano
6. Cobertura de vacantes. Reclutamiento
7. Cobertura de vacantes. Selección
8. Cobertura de vacantes. Inducción
9. Motivación.
10. Remuneraciones.
11. Capacitación.

12. Valuación de Puestos.
13. Evaluación del Desempeño.
14. Beneficios Sociales.
15. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del Recurso Humano.

f. RESULTADOS

- ENCUESTAS APLICADAS A LOS EMPLEADOS

1. ¿Departamento o unidad en que labora?

CUADRO Nº 1

UNIDAD EN QUE LABORA

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Administrativos	7	35
Financiero	2	10
Operativo	8	40
Personal de Servicios	3	15
TOTAL	**20**	**100 %**

Fuente: Encuestas
Elaboración: El Autor

Análisis:

Actualmente, la cooperativa de ahorro y crédito CACPE MACARÁ cuenta con veinte trabajadores; distribuidos de la siguiente manera: el 15% equivalente a tres personas que desempeñan el cargo de personal de servicios; 8 que representan el 40% lo hacen el departamento operativo, 2 que representan el 10% en el departamento financiero y 7 que representan el 35% lo hacen en el departamento administrativo.

2. ¿Tiempo que desempeña en dicho cargo?

CUADRO Nº 2

TIEMPO QUE LABORA EN LA COOPERATIVA.

Variables	Frecuencia	Porcentaje
3 meses a 1 año	3	15
2 - 4 años	7	35
5 - 7 años	4	20
8 - 10 año	3	15
10 años en adelante	3	15
TOTAL	**20**	**100 %**

Fuente: Encuestas
Elaboración: El Autor

Análisis:

De los datos obtenidos un 15% del total de los empleados tienen laborando en la de 3 meses a un año, el 35% de los empleados tiene laborando en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE-MACARA al menos de 2 a 4 años empleados y trabajadores con contratos temporales, un 20% de entre 5 a 7 años, el 15% de ocho a 10 años y el 15% restante lleva dentro de la institución más de 10 años en adelante, lo cual se deduce que la mayoría de trabajadores y/o empleados tienen una experiencia en cada una de sus áreas de trabajo lo que permite que sus actividades sean conocidas y se puedan cumplir de una manera eficiente para poder satisfacer a los cliente y usuarios.

3. ¿Posee algún título profesional?

CUADRO Nº 3
TÍTULO PROFESIONAL

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	80
No	4	20
TOTAL	**20**	**100 %**

Fuente: Encuestas
Elaboración: El Autor

Análisis:

De acuerdo a la información obtenida un 80% del personal que labora en el CACPE-MACARA manifiesta que si posee un título profesional que le ha permitido desempeñarse en las funciones asignadas, y un 20% no posee título profesional alguno, las personas que posee título profesional son especial acorde a su área de trabajo siendo indispensables para cumplir su función.

4. **¿Se sometió a concurso de méritos para llegar a este puesto**?

CUADRO Nº 4
REALIZACIÓN DEL CONCURSO DE MÉRITO

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	30
No	14	70
TOTAL	**20**	**100 %**

Fuente: Encuestas
Elaboración: El Autor

Análisis:

Como se puede evidenciar en los datos obtenidos de las encuestas solo un 30% equivalente a 6 empleados y trabajadores manifiesta que si se sometió a un concurso de méritos y oposición para llegar a su puesto de trabajo, mientras que un 70% que corresponde a 14 empleados encuestados manifiesta que no lo hizo, por lo que podemos ver que las institución se contrato el personal en forma directa de acuerdo a la necesidad y prioridad.

CONDICIONES DE TRABAJO:

5. **¿Está de acuerdo con las funciones que desempeña?**

CUADRO Nº 5
CONFORMACIÓN DE LAS FUNCIONES ASIGNADAS

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	17	85
No	3	15
TOTAL	**20**	**100 %**

Fuente: Encuestas
Elaboración: El Autor

Análisis:

Los datos analizados nos muestran que el 85% de los encuestados entre empleados y trabajadores de CACPE-MACARA, si están de acuerdo con las funciones que desempeñan, el 15% restante manifiesta que no se sienten acorde a las actividades que están a su cargo ya que no están ubicados de

acuerdo a sus capacidades para desempeñar de una manera eficiente las funciones asignadas.

6. **¿Dispone de las herramientas necesarias para desempeño de su trabajo?**

CUADRO Nº 6
HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA TRABAJAR

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	80
No	0	
En parte	4	20
TOTAL	**20**	**100 %**

Fuente: Encuestas
Elaboración: El Autor

Análisis:

En cuanto a si dispone del material o recursos necesarios para el desempeño de sus actividades un 80% manifiesta que si dispone de los instrumentos necesarios para el desempeño de sus funciones: capacitación, programas computacionales, escritorios, archivadores, internet, mientras que un 20% manifiesta que en parte posee todas las herramientas o equipamiento actualizado para los diferentes funciones a cumplir en sus actividades diarias.

7. **¿El sueldo que percibe está acorde con la función que desempeña?**

CUADRO Nº 7
REMUNERACIÓN MENSUAL APROPIADA

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	65
No	4	20
En parte	3	15
TOTAL	**20**	**100 %**

Fuente: Encuestas
Elaboración: El Autor

Análisis:

Un 65% de los encuestados manifiestan que si están de acuerdo con el sueldo que perciben, porque de acuerdo al código del trabajo y a las políticas de la empresa, es el sueldo que se debe pagar acorde a la función desempeñada, el 20% no están de acuerdo porque primeramente manifiestan que debe reconocer las capacidades y los beneficios que generan para la empresa; y un 15% manifiestan que en parte ya que por la situación económica el sueldo solo alcanza para sustentar algunas necesidades.

8. **¿Conoce usted? la misión y visión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE–MACARÁ?**

CUADRO Nº 8
CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN, VISIÓN DE LA COOPERATIVA

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	75
No	5	25
TOTAL	**20**	**100 %**

Fuente: Encuestas
Elaboración: El Autor

Análisis:

Un total de 20 personas equivalente al 75% manifestaron que si conocen la misión, visión y políticas de la empresa; mientras el 25% correspondiente a cinco personas manifiestan que no conocen las mismas ya que cuando les contrataron no les dieron esa información de la empresa.

9. ¿Usted es evaluado en el desempeño de sus actividades?

CUADRO Nº 9.
HA SIDO EVALUADO EN SUS ACTIVIDADES

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	70
No	6	30
TOTAL	**20**	**100 %**

Fuente: Encuestas
Elaboración: El Autor

Análisis:

Del total de 20 empleados encuestados un 70% equivalente a 14 personas encuestadas manifiestan que si son evaluadas periódicamente de acuerdo a las funciones asignadas y tan solo un 30% no se la evaluado ya que son personas nuevas que recién empiezan sus labores dentro de la cooperativa, pero que siempre el jefe inmediato está verificando el cumplimiento de las funciones.

10. ¿Quién califica al empleado o trabajador el desempeño de las actividades realizadas?

CUADRO Nº 10
CALIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO DE ACTIVIDADES

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Gerente	12	60
Jefe Inmediato	8	40
Otros	0	
TOTAL	**20**	**100 %**

Fuente: Encuestas
Elaboración: El Autor

Análisis:

Un 60% manifiestan que quien califica su desempeño es el jefe inmediato que existen dentro del CACPE-MACARA, mientras que un 40% manifiesta que lo hace el gerente ya que es quien está supervisando constantemente las

actividades que realiza a lo interno y externo buscando brindar la mejor atención y ofertar los servicios que presta de una manera competitiva.

11. **¿Con que frecuencia se realiza la evaluación?**

CUADRO Nº 11
PERIODICIDAD DE LA EVALUACIÓN

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	3	15
Trimestral	6	30
Semestral	7	35
Anual	4	20
TOTAL	**20**	**100 %**

Fuente: Encuestas
Elaboración: El Autor

Análisis:

Se puede observar que el 35% manifestaron que la evaluación se la realiza semestralmente con los parámetros y formularios establecidos internamente por la cooperativa, un 30% manifiesta que la evaluación es trimestral por las actividades que cumple, así también 20% dice que la evaluación es anual de acuerdo al tipo de trabajo y metas cumplidas y un 15% manifiesta es mensual para realizar una evaluación de los objetivos cumplidos y los resultados obtenidos y las funciones complicadas por cada empleado y trabajador. Por lo cual se deduce que la evaluación se la debe realizar de acuerdo a la actividad que realice el empleado y en el momento adecuado.

12. ¿Existe rotación de personal, y por qué motivos?

CUADRO Nº 12
ROTACIÓN DE PERSONAL

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	65
No	7	35
TOTAL	**20**	**100 %**

Fuente: Encuestas
Elaboración: El Autor

Análisis:

Del 100%, el 65% de los trabajadores manifestó que si existe rotación de personal de acuerdo a las necesidades de la cooperativa y que están capacitados en la área que se rota; mientras que el 35% dijo que no existe ya que todos son responsables del puesto que ocupan y además no están capacitados para poder cumplir otras funciones.

13. **¿Ha recibido algún tipo de incentivos por parte de la institución?**

CUADRO Nº 13
INCENTIVOS POR PARTE LA COOPERATIVA

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	70
No	6	30
TOTAL	**20**	**100 %**

Fuente: Encuestas
Elaboración: El Autor

Análisis:

Según los encuestados empleados y trabajadores de CACPE-MACARÁ manifestaron que si han recibido incentivos por parte de la institución en un 80%, debido a su desempeño para incentivar a todos y que han sido principalmente de tipo económico, el 20% no ha recibido ningún tipo de incentivo.

14. ¿Cada qué tiempo planifica sus actividades?

CUADRO Nº 14
PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Diaria	4	20
Semanal	7	35
Mensual	9	45
TOTAL	**20**	**100 %**

Fuente: Encuestas
Elaboración: El Autor

Análisis:

Según la encuesta un 20% realiza su planificación diariamente para poder cumplir a cabalidad y de una manera eficiente sus funciones, un 35% lo realiza semanalmente, el 45% mensual manifiesta que a veces realiza su planificación, por lo que se puede ver que cada una de las actividades que se desarrollan dentro de la cooperativa de ahorro y crédito están planificadas dependiendo de cargo y funciones a realizar

15. ¿La administración de personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE–MACARÁ a su criterio se realiza bajo criterios técnicos o en base a designación del Gerente?

CUADRO Nº 15
ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Criterios Técnicos	6	30
Designación del Gerente	14	70
TOTAL	**20**	**100 %**

Fuente: Encuestas
Elaboración: El Autor

Análisis:

Un 70% de los encuestados manifiesta que la administración del personal se la realiza con el criterio del gerente que es el responsable de la cooperativa y de su funcionamiento, el 30% manifiesta que se lo hace en forma técnica de

acuerdo a las necesidades institucionales y con el perfil y funciones a desarrollar.

16. ¿Cree usted, que el departamento de personal (o gerencia) realiza de una forma planificada y eficiente las actividades de?

CUADRO Nº 16
REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES DE MANERA PLANIFICADA

Variables	Frecuencia		Porcentaje		TOTAL
	Si	No	Si	No	
Reclutamiento	13	7	65	35	100 %
Selección	14	6	70	30	100 %
Contratación	14	6	70	30	100 %
Inducción	11	9	55	45	100 %
Capacitación	13	7	65	35	100 %
Evaluación del desempeño	16	4	80	20	100 %
Valuación de puestos	15	5	75	25	100 %

Fuente: Encuestas
Elaboración: El Autor

Análisis:

Como podemos apreciar en la gráfica sobre si se maneja de una forma planificada las diferentes actividades, los encuestados manifestaron 65% que si hay un manejo adecuado sobre el reclutamiento, el 35% dicen que no se da una forma adecuada; en la selección del personal un 70% manifiesta que la selección del personal es adecuado de acuerdo al puesto que va a desempeñar, y un 30% dice que no hay procedimientos establecidos para la selección de nuevo personal o para el concurso interno; en lo referente a la contratación 70% dice que es un proceso correcto ya que se contrata de acuerdo a la Ley y un 30% manifiesta que no lo hacen que se contrata por interés personales o quedar bien con alguien; el 55% manifiesta que si existe una inducción para el nuevo personal que ingresada dando a conocer los reglamentos internos y otras normas de la cooperativa, mientras que el 45% manifiesta que no existe ningún tipo de inducción hacia e personal; así mismo

uno de los puntos más importantes es la capacitación pero de acuerdo a las encuestas realizadas podemos evidenciar 65% manifiesta que si existe capacitación y solo un 35% manifiesta que no ha existido ningún tipo de capacitación en su área de trabajo; la evaluación de desempeño un 80% manifiesta que se le ha realizado correctamente de acuerdo a las funciones realizadas y normas establecidas internamente, el 20% manifiesta que no se ha realizado tomando en cuenta sus aptitudes; en la valuación de puestos un 75% manifiestan que si se ha tomado en cuenta la valuación de puestos y un 25% manifiesta que no se ha tomado en cuenta para la asignación de las competencias y se pueda desempeñar de una mejor manera.

17. ¿La CACPE–MACARÁ cumple con los beneficios que se enmarcan en la Ley?

CUADRO Nº 17
CACPE–MACARÁ CUMPLEN CON LOS BENEFICIOS DE

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	80
No	4	20
TOTAL	**20**	**100 %**

Fuente: Encuestas
Elaboración: El Autor

Análisis:

El 80% de los encuestados manifiestan que si se cumple tanto con el código de trabajo, como con la Ley a los diferentes beneficios que están contemplados, el 20% dice que no se ha beneficiado en lo referente a las vacaciones cuando así lo requiere el trabajador o empleado, compensaciones salariales, y recibir adiestramiento y capacitación continua y permanente que permita desarrollarse profesionalmente.

18. ¿Recibe capacitación por parte de la institución?

CUADRO Nº 18
CAPACITACIÓN POR PARTE DE LA INSTITUCIÓN

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	70
No	6	30
TOTAL	**20**	**100 %**

Fuente: Encuestas
Elaboración: El Autor

Análisis:

Lo referente a la capacitación manifestó el 70% que si reciben capacitación en diferentes áreas técnicas con lo referente al servicio que presta la cooperativa, como también en atención a los clientes y usuarios finales, el 30% que no han recibido ningún tipo de capacitación, lo que se deduce que no existe una capacitación uniforme que llegue a todo el personal que labora en **CACPE-MACARÁ** y potencializar sus destrezas para el desarrollo de cada una de sus actividades.

19. ¿Estima que dicha capacitación es adecuada y suficiente para el desempeño laboral?

CUADRO Nº 19
CAPACITACIÓN SUFICIENTE

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	30
No	14	70
TOTAL	**20**	**100 %**

Fuente: Encuestas
Elaboración: El Autor

Análisis:

Lo referente a si la capacitación es la adecuada y suficiente para las necesidades del personal, se tiene que el 30% manifiesta ser la adecuada y suficiente, mientras que para el 70%, la gran mayoría del personal la misma no es adecuada y suficiente para los requerimientos del trabajo que desempeñan, estiman que hace falta capacitación.

20. ¿En que áreas considera hace falta la capacitación?

CUADRO Nº 20

CAPACITACIÓN POR PARTE DE LA INSTITUCIÓN

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Planeación Estratégica	14	70
Administración	6	30
Cultura Organizacional	10	50
Contabilidad	3	15
Servicio al cliente	18	90
Relaciones Humanas	15	75
Tributación	6	30
Computación	10	50
Marketing	3	15
TOTAL	**20**	**100 %**

Fuente: Encuestas
Elaboración: El Autor

Análisis:

Lo referente a las áreas de capacitación se tiene que el 90% manifiesta hace falta capacitación en servicio al cliente, el 75% en relaciones humanas, el 70% en planificación estratégica, el 50% en cultura organizacional y computación, el 30% en administración y computación, el 15% en marketing y contabilidad.

21. ¿Qué recomienda a personas que quieran ejercer algún cargo dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE–MACARÁ?

CUADRO Nº 21

SUGERENCIAS PARA LAS PERSONAS QUE DESEN PATICIPAR DE LA COOPERATIVA

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Experiencia	13	65
Capacidad	18	90
Responsabilidad	14	70
Compromiso	9	45
Lealtad	16	80

Fuente: Encuestas
Elaboración: El Autor

Análisis:

El 65% de los encuestados manifiestan que para que alguien ingrese a laborar en cual puesto dentro de CACPE-MACARÁ debe contar con una experiencia suficiente que le permita desempeñarse de una manera eficiente, un 70% manifiesta que deben tener responsabilidad con la cooperativa y con las funciones asignadas, un 90% dice que deben ser capaces, estar plenamente capacitados en su especialidad, un 80% que deben ser leales a la institución y un 55% que tienen que mantener un compromiso de acuerdo a los requerimientos institucionales planteados para brindar un mejor servicio hacia la comunidad. Como se ve en los datos obtenidos las personas que deseen laborar deben cumplir varios requisitos que les permita ser eficiente y eficaces en el cumplimiento de sus funciones que le permita satisfacer de una manera oportuna las necesidades de los usuarios.

22. ¿El ambiente en el que labora dentro de la empresa es?

CUADRO Nº 22

AMBIENTE LABORAL

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	4	20
Bueno	13	65
Regular	3	15
Malo	0	0
TOTAL	**20**	**100%**

Fuente: Encuestas
Elaboración: El Autor

Análisis:

De las 20 encuestas aplicadas equivalentes al 100%, el 20% empleados dio a conocer que el ambiente en el que laboran es excelente; el 65%, que es bueno, y el restante 15% manifestó que es regular por cuanto, como se evidencia en

los datos obtenidos la mayor parte hay un ambiente de trabajo favorable para la institución.

23. ¿Cuáles considera usted que son las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas en el manejo del recurso Humano?

FORTALEZAS

- Buena Imagen Corporativa para sus clientes
- Evaluación periódica de los avances de objetivos e indicadores previo sinceramiento.
- Tendencia a una Gestión especializada
- Se escucha al trabajador y se eleva su autoestima no se le sanciona por lo que dice, se utiliza su opinión respetable, para mejoramiento continuo.
- Equipo con compromiso en su trabajo.

DEBILIDADES

- Manuales y políticas desactualizadas
- Ausencia de mejora de la calidad en los servicios que brinda CACPE-MACARÁ.
- Falta de capacitación.
- Clima laboral eventualmente inestable para el personal contratado.
- Poco interés por realizar actividades que coadyuven a trabajar en equipo.
- Falta de una mayor comunicación interna.

AMENAZAS

- Demanda insatisfecha y la desconfianza de los usuarios.
- Dirigentes que responden a tendencias políticas.

OPORTUNIDADES

- Fortalecimiento de la relación con sus clientes.
- Capacitación del personal.
- Dar un mejor servicio de atención a los socios.

ENTREVISTA AL GERENTE Y JEFE DE PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA

Esta entrevista se aplicó a dos personas en la institución: al Gerente y al Jefe del personal.

1. Sobre la Misión

En base a los datos proporcionados por las personas entrevistadas, se pudo conocer que la cooperativa tiene definida su misión, la misma que copiada textualmente, dice lo siguiente: “Impulsar el desarrollo de nuestros asociados con servicios financieros de alta calidad, excelente atención, transparencia, honestidad y buscando la sostenibilidad institucional”

2. Sobre la Visión

Igualmente la cooperativa tiene definida su visión: “La CACPE – Macará, es una institución financiera sólida, altamente competitiva y reconocida por la calidad de sus productos y servicios; así como por el aporte al desarrollo socioeconómico del cantón y de la provincia de Loja”.

3. Niveles de Organización

Según lo manifiesta el Gerente y el Jefe del personal, CACPE – Macará, la Cooperativa tiene los siguientes niveles jerárquicos: Nivel Directivo, Nivel Ejecutivo, Nivel Asesor y Nivel Operativo, así como también tiene un Organigrama Estructural y un Organigrama Funcional.

4. Utilización de Manuales

En cuanto a Manuales, la empresa cuenta con un Organigrama Funcional, así como también un manual específico para cada puesto de trabajo (Manual de Cajas, Manual de Crédito y Cobranza, Manual de Captaciones, Manual de Control Interno, etc.)

5. Planificación del Recurso Humano

Por otra parte, en esta entidad, la planificación del personal se realiza en base al perfil profesional de cada empleado, a fin de ubicar cada persona en el puesto de trabajo adecuado. En este sentido se distribuye las funciones de acuerdo a lo que indica el Manual Orgánico Funcional. Las funciones a realizarse en cada puesto de trabajo, se encuentran claramente definidas y delimitadas, ya que se encuentran detalladas en el Manual Orgánico Funcional, en donde consta: Jefe Inmediato superior, Perfil del puesto, Responsabilidades y tareas, valores, requerimientos, etc.

6. Cobertura de vacantes. Reclutamiento

En cuanto al reclutamiento se pudo indagar que generalmente se trata de cubrir las vacantes ascendiendo o trasladando al personal interno de la Cooperativa, de no existir ninguna persona que cumpla con los requisitos exigidos se procede a buscar en la base de datos existente. En caso de no conseguir el perfil requerido, se procede a realizar un llamado a través de la prensa local para receptar carpetas externas, para analizarlas y determinar cuál es la persona más idónea para contratar**.** También existen ascensos y traslados del

personal hacia otros puestos de trabajo, de acuerdo a las necesidades de la empresa, con el fin de realizar un reclutamiento interno.

7. Cobertura de vacantes. Selección

Para seleccionar el personal, se califica: El currículum vitae, la entrevista, y la experiencia. El procedimiento es el siguiente: El candidato debe reunir y presentar ante el Jefe de Personal, los documentos autenticados, estar en goce de los derechos de ciudadanía, poseer título de Instrucción académica, experiencia, etc. Luego se precede a realizar una entrevista. Después de calificar todos estos aspectos se decide si se lo contrata o no. Previo a la contratación se realiza la verificación del expediente, a través de llamadas telefónicas. La autenticidad de los Títulos Académicos se verifica en la SENESCYT.

8. Cobertura de vacantes. Inducción

En cuanto a la Inducción los entrevistados manifiestan que se la realiza en dos etapas. La primera es la Inducción al entorno de la Cooperativa, indicándole la misión, la visión, luego se le hace conocer el Reglamento Interno de Trabajo, así como las funciones y responsabilidades que tendrá en su puesto de trabajo. Y la segunda etapa en el proceso de Inducción al Equipo de trabajo, en la cual se le hace una presentación a sus compañeros con quienes mantendrá una relación laboral. En la Cooperativa no existe un manual de Bienvenida.

9. Motivación.

En lo que se refiere a la Motivación de acuerdo a la respuesta del Gerente y Jefe del personal, la empresa brinda a sus empleados una buena

Remuneración, Bonificaciones Adicionales, y aquellos Beneficios Sociales a los que el empleado puede acceder. A más de ello los asensos en base al rendimiento laboral de cada empleado es otro de los incentivos que la empresa ofrece a sus empleados.

10. Remuneraciones.

En cuanto a la remuneración, la empresa la determina de acuerdo al distributivo presupuestario de sueldos de la Cooperativa, el cual se lo realiza todos los años de acuerdo a las Responsabilidades de cada puesto, a la antigüedad, y a los beneficios complementarios que existen para cada puesto de trabajo.

11. Capacitación.

Otro aspecto que se investigó es la Capacitación, sobre lo que los entrevistados manifiestan que la empresa brinda capacitación permanente a los empleados, a fin de mejorar su desempeño y por ende brindar un mejor servicio. Generalmente se realiza dos veces en el año. Se determina de acuerdo a un plan de capacitación, el cual se realiza en base a las necesidades de la empresa y de acuerdo a lo descrito en el expediente de cada trabajador.

12. Valuación de Puestos.

También de acuerdo a la información obtenida con las dos entrevistas, se detectó que en la empresa nunca se ha realizado una Valuación de Puestos.

13. Evaluación del Desempeño.

De acuerdo a la información obtenida con las dos entrevistas, se detectó que en la empresa nunca se ha realizado una Evaluación del Desempeño.

14. Beneficios Sociales.

Finalmente los entrevistados manifestaron que entre los beneficios sociales que la cooperativa brinda a sus empleados, están los siguientes: Seguro de Asistencia Médica prepagada, Fondo Mortuorio, Seguros de Vida, Convenio de crédito de consumo con instituciones, entre otros.

15. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del Recurso Humano.

FORTALEZAS

- Tendencia a una especializada Gestión del Talento Humano.
- Se escucha al trabajador y se eleva su autoestima no se le sanciona por lo que dice, se utiliza su opinión respetable, para mejoramiento continuo.
- Equipo de Gestión con compromiso en su trabajo.

DEBILIDADES

- Manuales y políticas desactualizadas en Sistemas
- Falta de capacitación.
- Clima laboral eventualmente inestable para el personal contratado.
- Poco interés por realizar actividades que coadyuven a trabajar en equipo.
- Falta de una mayor comunicación interna.

AMENAZAS

- Dirigentes que responden a tendencias políticas.

OPORTUNIDADES

- Capacitación del personal.
- Dar un mejor servicio de atención a los socios.
- Deseos de capacitación por parte del personal.

CONCLUSION.

Luego de recopilar información permite tener una sólida base de conocimientos sobre el ámbito de acción de la Gestión del Talento Humano, basados en los resultados, cuyo análisis describimos:

De la encuesta realizada a todos los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE-MACARÁ, se puede ver que existe una estabilidad laboral ya que 35% de los empleados sobrepasan su situación laboral entre 2 y 4 años de acuerdo a la pregunta relacionada con los datos informativos, además que el 80% posee un título profesional y un 85% está de acuerdo con las funciones que cumple, siendo indicadores importante de satisfacción a lo interno de la cooperativa que permite un desarrollo armónico del talento humano.

Los empleados en un 75% manifiestan que las funciones asignadas están de acuerdo a su formación y capacidad, además que el salario percibió en un 65% es satisfactorio y cubre sus expectativas y necesidades. Se puede observar en los datos recopilados que el 70% de los empleados y trabajadores son evaluados permanente mente según las normas internas de la cooperativa que permite medir su desempeño en todos los niveles: directivo, ejecutivo y operativo esta evaluación la realizan cada jefe inmediato a su sub alternos que les permita conocer la eficiencia de cada empleado o trabajador, y tan solo un 30% manifiesta que no ha sido evaluado por no tener mucho tiempo laborando además de corresponde a personas que prestan servicios generales como es el aseo, guardianía, Por lo que se concluye que la evaluación es un parámetro

que permite corregir deficiencia para dar un mejor servicio a los cliente y usuarios.

Lo relacionado con la planificación de sus actividades de trabajo según las personas encuestadas manifiesta que realizan la planificación mensual (45%), semana (35%) y diaria un (20%) está la planificación ligada directamente a las funciones que desempeñan como se muestra en la gráfica. Las instituciones deben basarse en la planificación y organización de sus actividades de acuerdo a cada uno de sus departamentos que les permita cumplir satisfactoriamente con los requerimientos de los usuarios.

Una de las falencias principales dentro de la cooperativa es que no existe el jefe de personal y esas funciones las cumple el gerente como es el reclutamiento, selección, contratación e inducción, en la pregunta n°7 de la encuesta realizada al personal si **administración de personal a su criterio se realiza bajo criterios técnicos o en base a designación del Gerente**, un 30% manifestó que se lo hace bajo criterios técnicos y un 70% con criterios especificas del gerente porque es el representante legal de la cooperativa y además pomo podemos apreciar en la gráfica sobre si se maneja de una forma planificada las diferentes actividades, los encuestados manifestaron 65% que si hay un manejo adecuado sobre el reclutamiento, el 35% dicen que no se da una forma adecuada; en la selección del personal un 70% manifiesta que la selección del personal es adecuado de acuerdo al puesto que va a desempeñar, y un 30% dice que no hay procedimientos establecidos para la selección de nuevo personal o para el concurso interno; en lo referente a la

contratación 70% dice que es un proceso correcto ya que se contrata de acuerdo a la Ley y un 30% manifiesta que no lo hacen que se contrata por interés personales o quedar bien con alguien; el 55% manifiesta que si existe una inducción para el nuevo personal que ingresada dando a conocer los reglamentos internos y otras normas de la cooperativa, mientras que el 45% manifiesta que no existe ningún tipo de inducción hacia e personal; así mismo uno de los puntos más importantes es la capacitación pero de acuerdo a las encuestas realizadas podemos evidenciar 65% manifiesta que si existe capacitación y solo un 35% manifiesta que no ha existido ningún tipo de capacitación en su área de trabajo; la evaluación de desempeño un 80% manifiesta que se le ha realizado correctamente de acuerdo a las funciones realizadas y normas establecidas internamente, el 20% manifiesta que no se ha realizado tomando en cuenta sus aptitudes; en la valuación de puestos un 75% manifiestan que si se ha tomado en cuenta la valuación de puestos y un 25% manifiesta que no se ha tomado en cuenta para la asignación de las competencias y se pueda desempeñar de una mejor manera.

La cooperativa de ahorro y crédito cumple con estimular a sus empleados a atreves de incentivos económicos así lo manifiesta un 80% de los encuestado y un 70% manifiesta que recibe capacitación en su área de trabajo que le permita brinda un mejor servicio a los clientes y ser más competitivo en su ámbito profesional. El 65% de los encuestados manifiestan que para que alguien ingrese a laborar en cualquier puesto dentro de CACPE-MACARÁ debe contar con una experiencia suficiente que le permita desempeñarse de una manera eficiente, un 70% manifiesta que deben tener responsabilidad con la

cooperativa y con las funciones asignadas, un 90% dice que deben ser capaces, estar plenamente capacitados en su especialidad, un 80% que deben ser leales a la institución y un 55% que tienen que mantener un compromiso de acuerdo a los requerimientos institucionales planteados para brindar un mejor servicio hacia la comunidad. Como se ve en los datos obtenidos las personas que deseen laborar deben cumplir varios requisitos que les permita ser eficiente y eficaces en el cumplimiento de sus funciones que le permita satisfacer de una manera oportuna las necesidades de los usuarios.

Tal vez una de las realidades que más ha costado a las cooperativas comprender es el hecho de que no son dueñas de un mercado cautivo, donde los asociados se mantendrán fieles a sus productos y servicios a pesar de que estos no sean de la mejor calidad. Por el contrario, dada la competitividad del mercado y la creciente oferta de productos y servicios, se ha tornado crítica la necesidad de invertir en el desarrollo de nuevos productos de ahorro, servicios y tecnologías de crédito adecuadas a los requerimientos cada vez más exigentes de los socios o potenciales socios, que ahora operan usualmente con más de una institución financiera, especialmente en zonas urbanas.

En las zonas rurales, por su parte, se aprecia una baja tasa de acceso a servicios financieros debido principalmente a la existencia de instituciones (Cooperativas y ONG´s pequeñas y de reciente creación) o figuras de ahorro y crédito como cajas, bancos comunales y hasta fondos mortuorios con escasas posibilidades de sostenibilidad. Tomará algún tiempo todavía para que pocas de estas instituciones estén en condiciones (crecimiento y volumen de

operaciones) para hacer posible una oferta permanente y diversificada de productos y servicios adecuados a la demanda específica del sector rural considerando para esto la necesidad de reducir los costos de transacción, particularmente altos.

En este entorno, la cooperativa de ahorro y crédito CACPE-MACARÁ deberían considerar la necesidad de asumir nuevas estrategias de negocio y operación que permitan incrementar eficiencia y generar economías de escala para competir, pero principalmente para otorgar más y mejores productos y servicios a los socios, razón principal de su existencia. Esto trae como consecuencia, la necesidad de que se inicien debates abiertos sobre la conveniencia de iniciar procesos de racionalización y fortalecimiento del sector cooperativo que le permita en el futuro ser un actor (en conjunto) más competitivo en el mercado, potenciando una mayor cobertura y profundización de servicios, para ello es clave el talento humano con que cuente ya que son las personas las que llevan al éxito o fracaso a una institución dependiendo de su capacidad para orientar sus actividades.

g. DISCUSIÓN

1. DIAGNOSTICO.

1.1. ANTECEDENTES DE LA CACPE-MACARÁ

La cooperativa de ahorro y crédito CACPE-MACARÁ es una cooperativa que lleva en el mercado hace aproximadamente 19 años en donde se logra apreciar que a pesar que la cooperativa en este momento está en un punto de crecimiento y por consecuencia se ve en la necesidad de implementar un proceso de reclutamiento, selección e inducción de una forma adecuada debido a que actualmente no cuentan con un departamento de gestión humana y la persona que elabora el proceso de selección de personal, no maneja un proceso de requisición de colaboradores debido a que no le han dado la importancia necesaria al mismo por parte de la administración.

1.2. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

La estructura administrativa de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA – MACARA (CACPE-M), MATRIZ MACARA está constituida por los siguientes niveles:

a) **NIVEL DIRECTIVO:**

Está conformado por la Asamblea General de Representantes, Consejo de Administración.

b) **NIVEL EJECUTIVO:**

Gerencia general.

c) NIVEL ASESOR:

Auditoría interna, Asesor legal, Comité de riesgos, Comité de ética y cumplimiento, Comité de adquisiciones, Comité informático de tecnología y seguridad.

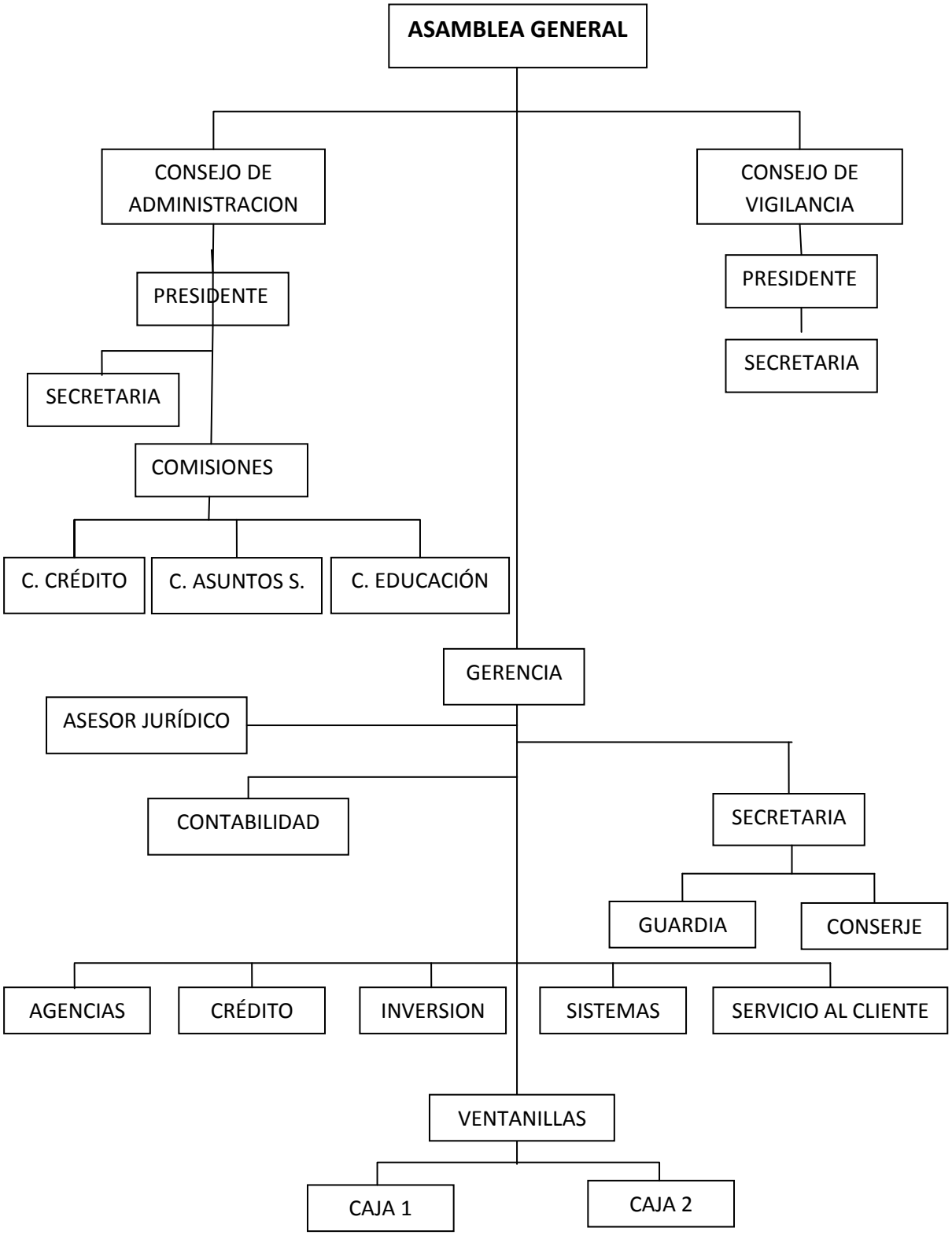
d) NIVEL DE APOYO:

Seguridades de la información, Atención al cliente, Procesos y calidad, Adquisiciones y proveeduría.

e) NIVEL OPERATIVO:

Dpto. crédito, Dpto. de cartera, Dpto. Financiero, Dpto. técnico.

Gráfico Nº 1.
ORGANIGRAMA DE LA "CACPE-MACARÁ"



Fuente: **Cooperativa de Ahorro y Crédito (CACPE-M), Matriz Macará**

1.3. DIAGNÓSTICO DE GESTION DEL TALENTO HUMANO

- **ADMISIÓN Y EMPLEO. CACPE-MACARÁ**

El Proceso de admisión y empleo que tiene actualmente la CACPE-MACARA, no consta de todos los pasos detallados y especificados los mismos que son;(reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación) llevando a cabo el reclutamiento de una manera inadecuada, además el medio por el cual opta para dar a conocer que se necesita un empleado, es por medio de anuncios y de forma verbal y los requisitos para contratar al personal necesario es la presentación de la hoja de vida y también por recomendación o referencias, también dedujeron que a la única prueba que se sometieron es en llenar un formulario preestablecido por el Gerente. La misma que les han permitido medir la habilidad del candidato para ejecutar las funciones a su cargo.

- **RECLUTAMIENTO**

La Cooperativa determina el perfil ocupacional de sus vacantes con personas que tengan perfiles con estudios con técnicos, tecnólogos y universitarios que estén en curso de la carrera, no manejan como tal y gracias al crecimiento ello ya creen que es necesario que la Cooperativa implemente un departamento de recursos humanos.

Uno de los métodos que manejan para comunicación como prácticas de reclutamiento, con clasificado en páginas institucionales, también manejan reclutamiento por recomendación por socios de la misma Cooperativa, en la

Cooperativa no hay un programa de desarrollo de personal pero el personal conoce las oportunidades que le ofrece la cooperativa.

La cooperativa maneja un sistema de reclutamiento externo pero ellos no dejan por un lado la posible postulación de empleados que ya estén vinculados con la cooperativa, Lo que sucede es que siempre se reclutan cajeros para que los que ya están a dentro surjan al interior de la cooperativa.

CUADRO Nº 23.
RECLUTAMIENTO DE PERSONAL CACPE-M.

Actividades	○	□	⇨	◯	D	▽	⌐	Responsable
1. Se anuncia la vacante internamente.	x							Jefe Inmediato
2. Informa al Gerente para verificar si existe personal dentro de la Cooperativa	x						X	Gerente
3. Se revisa la disponibilidad del personal dentro de la institución		x						Jefe Inmediato
4. Se analiza si existe presupuesto para la vacante existente.		x					x	Gerente
5. Se comunica que si existe financiamiento.	x						x	Gerente
6. Si, existe personal que cubra con los requerimientos de la vacante, inmediatamente se realiza el traslado al puesto requerido.				x			x	Gerente
7. No existe, se realiza anuncios, para poder cubrir la vacante				x	X		x	Secretaria
8. Recepción de carpetas al departamento de RR.HH	x						x	Secretaria

Leyenda ○ Operación □ Verificación ⇨ Traslado ◯ Operación Combinada D
Demora ▽ Archivo ⌐ Documento

Fuente: **Cooperativa de Ahorro y Crédito (CACPE-M), Matriz Macara**
Elaboración: **El Autor**

- **SELECCION**

La Cooperativa al momento de la selección tiene en cuenta el curriculum vitae pero aparentemente no lo aplican solo se basan en la hoja de vida ofrecida por el aspirante, en la Cooperativa la única persona encargada de efectuar el proceso de análisis y entrevistas del aspirante es el subgerente en cual asegura tener capacitaciones en el área se selección de personal y reúne una experiencia pero realmente no es la persona más indicada de desempeñar la actual función, posteriormente de las preselección del aspirante quien da el aval y el visto bueno es el Gerente general.

La cooperativa al momento de verificar los antecedentes del aspirante se apoyan en páginas web, tales como FISCALIA, Y EL RECORD POLICIAL, y en cuanto a la parte de exámenes médicos cumple con este requerimiento.
En cuanto a los pasos requeridos para la pre-selección no cuentan método establecido, la solicitud de documentación para ellos es la necesaria ya que se piden casta de recomendación, exámenes médicos, hoja de vida, pasado judicial, recomendaciones laborales.

Al momento que la persona ingresa en la cooperativa se hace énfasis en los servicios que ofrecen y su historia suministrándole los estatutos y diferentes reglamentos, de ética y conducto, de solidaridad, funerario, y de crédito.

CUADRO Nº 24.
SELECCIÓN DEL PERSONAL

Actividades								Responsable
1. Preselección de carpetas.	**x**						**x**	Jefe Inmediato
2. Reservar una cita para la entrevista de trabajo.	**x**							Secretaria
3. Aplicación de entrevistas.	**x**	**x**						Gerente
4. Dar a conocer al Gerente, el resultado de las entrevistas de los candidatos.	**x**	**x**					**x**	Secretaria
5. Selección de la persona más idónea para desempeñar el cargo,	**x**						**x**	Gerente
6. Verifica la petición de trabajo de la persona seleccionada	**x**							Gerente
7. Entrevista final realizada con el Gerente y el seleccionado.	**x**							Gerente

Leyenda Operació Verificación Trasla Operación Con nada Demora

Archivo Documento

Fuente: **Cooperativa de Ahorro y Crédito (CACPE-M), Matriz Macara**
Elaboración: **El Autor**

- **CONTRATACION**

En cuanto a la contratación del personal se lo ejecuta mediante un contrato escrito, siendo estos contratos eventuales e indefinidos, la vigencia de dichos contratos es de acuerdo al requerimiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito y la renovación se la realiza si así lo considere la institución, siempre haciendo cumplir las obligaciones y derechos que la Ley determina, en lo referente a la remuneración que perciben los empleados es mensual.

CUADRO Nº 25.
CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

Actividades								Responsable
1. Notificación de la persona que ha sido seleccionada para ocupar el cargo.	x							Jefe Inmediato
2. Elaboración del respectivo contrato.	x						x	Secretaria
3. Fijación de la hora y fecha con el Gerente para la firma del contrato,	x							Secretaria
4. Llenar un formulario de control de nepotismo e incompatibilidad por parentesco para la contratación.		X					x	Secretaria
5. Archivar los documentos pertinentes del contratado.							x	Secretaria
6. Ingreso a la nómina de personal, para el pago correspondiente	x					x	x	Jefe Inmediato
Leyenda Operación Verificación Traslado Operación Combinada Demora Archivo Documento								

Fuente: **Cooperativa de Ahorro y Crédito (CACPE-M), Matriz Macara**
Elaboración: **El Autor**

- **INDUCCION**

En cuanto a la Inducción manifestaron, que cuando ingresaron a CACPE-MACARA, se les hace conocer todas las instalaciones de la Cooperativa y revisen la documentación donde les da a conocer un referente de la organización, indicando las normas y políticas más importantes con la finalidad de que cumplan y se desempeñen en sus tareas encomendadas e indicando todos los servicios y beneficios que presta la cooperativa a sus empleados y usuarios en general.

CUADRO Nº 26.
INDUCCIÓN DEL PERSONAL

Actividades	○	□	⇨	◎	D	▽	⌐	Responsable
1. Dar a conocer las instalaciones de la institución	x							Jefe Inmediato
2. Indicar las funciones del puesto a ocupar	x						x	Jefe Inmediato
3. Presentación ante el personal que labora en la institución.	x							Gerente
4. Entrega de un informe de normas y políticas al nuevo trabajador	x							Jefe Inmediato

Leyenda
Operación ○ Verificación □ Trasiado ⇨ Operación Combinada ◎ Demora D
Archivo ▽ Documento ⌐

Fuente: **Cooperativa de Ahorro y Crédito (CACPE-M), Matriz Macara**
Elaboración: **El Autor**

- **CAPACITACION CACPE-MACARÁ**

En lo concerniente a la capacitación que se ha brindado han sido escasas las mismas que se han efectuado extemporáneamente sobre relaciones humanas, motivación y en el área específica de la cooperativa de acuerdo a su prestación de servicios estas capacitaciones ofrecidas por parte de la institución, es por ello que se ha solicitado que se brinde, planes y programas de capacitación para un mejor desenvolvimiento, de sus trabajos y así mismo manifestaron que reciben incentivos entre los que se destacan: económicos.

CUADRO Nº 27.
CAPACITACION DEL PERSONAL

Actividades	○	□	⇨	◎	D	▽	⌐	Responsable
1. Recibe oferta de capacitación	x							Jefe Inmediato
2. Comunica al Directorio	x						x	Jefe Inmediato
3. Aprobación del Directorio	x							Directorio
4. Selección del personal a capacitar	x							Jefe Inmediato

Leyenda
Operación ○ Verificación □ Trasiado ⇨ Operación Combinada ◎ Demora D
Archivo ▽ Documento ⌐

Fuente: **Cooperativa de Ahorro y Crédito (CACPE-M), Matriz Macara**
Elaboración: **El Autor**

1.4. ANÁLISIS DE PUESTOS

Una descripción completa y actualizada de los puestos de trabajo, realizada en exigidas para su desempeño y explicitando los comportamientos observables, contribuye a evaluar con acierto la competencia de quien lo ocupa o podría ocuparlo, de esta manera se evita la duplicidad de funciones.

CUADRO Nº 28.

PUESTOS DE LA CACPE MACARA

Denominación del puesto	**N° Puestos**
GERENTE GENERAL	1
CONTADORA	1
AUXILIAR DE CONTABILIDAD	1
JEFE DE INVERSIONES	1
AUXILIAR DE INVERSIONES	1
JEFE DE CRÉDITO	1
OFICIAL DE CRÉDITO	2
JEFE DE CAJAS	1
RECIBIDOR – PAGADOR	3
JEFE DE PERSONAL	1
SECRETARIA GENERAL	1
ASISTENTE GERENCIAL	1
AUXILIAR DE SERVICIOS	1
GUARDIA DE SEGURIDAD	1
CARTERA Y COBRANZAS	1
BODEGA	1
ACTUALIZACIÓN DE DATOS	1
TOTAL	**20**

Fuente: **Cooperativa de Ahorro y Crédito (CACPE-M), Matriz Macara**
Elaboración: **El Autor**

.

DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE PUESTOS

Nombre del puesto: Gerente

Dependencia: **Gerencia**

Supervisión: Todo el Personal

NATURALEZA DEL PUESTO:

Administrar los recursos humanos, financieros, logísticos, tecnológicos y servicios generales de la Cooperativa; mediante adecuadas políticas, sistemas y técnicas de gestión empresarial.

FUNCIONES TÍPICAS:

- ✓ Formular políticas y planes relacionados con la administración de los recursos de la cooperativa, en procura de la consolidación y desarrollo Institucional.
- ✓ Formular el presupuesto del ejercicio económico, en coordinación con las diferentes áreas de la cooperativa y, presentar al Consejo de Administración para su aprobación y puesta en ejecución.
- ✓ Diseñar e implementar un adecuado sistema de programación, ejecución y control presupuestado.
- ✓ Supervisar la administración de los bienes de la Cooperativa y ejecutar todas las actividades relacionadas con la adquisición, construcción y/o implementación, distribución, control y enajenación de los mismos.
- ✓ Elaborar los informes de la gestión empresarial para ser presentados a consideración de la Asamblea General.
- ✓ Cumplir y hacer cumplir las políticas, objetivos, regulaciones, resoluciones, emanadas de las instancias superiores internas y del Organismo de Control.
- ✓ Representar legal y extrajudicialmente a la cooperativa en todas las instancias públicas y privadas.
- ✓ Responder por la marcha administrativa y financiera de la cooperativa, comprendiendo la matriz y sus Agencias.
- ✓ Custodiar y ejecutar, si fuera del caso, las cauciones que se rindan y que hubieren sido fijadas por el Consejo de Administración; así como

actualizar y mantener bajo su custodia los inventarios de los bienes de la entidad.

- ✓ Dirigir la elaboración del Plan Operativo Anual de la cooperativa, con el correspondiente presupuesto programático; a fin de someterlo a consideración del Consejo de Administración para su aprobación y puesta en vigencia.
- ✓ Nombrar, remover o sancionar a los empleados de la cooperativa, cuyo nombramiento y remoción no sea de competencia de otro estamento de la cooperativa, contratar el personal de la cooperativa con apego a observancia del Código del Trabajo, y fijar sus remuneraciones.
- ✓ Disponer y Supervisar que se cumplan las normas de • solvencia y prudencia financiera en el desarrollo de la cooperativa; así mismo se observe la relación adecuada que debe existir entre los activos de riesgo ponderados y el Patrimonio Técnico.
- ✓ Integrar el Comité de Crédito con derecho a voz y voto.
- ✓ Establecer y supervisas las inversiones y/o gastos acordados por la Asamblea General, el Consejo de Administración y/o el Consejo de Vigilancia, que estén encuadrados dentro de la normatividad y beneficien a la cooperativa.
- ✓ Aperturar con el Presidente las cuentas bancarias, firmar cheques con cargo a la cuenta de la cooperativa, en forma mancomunada según la reglamentación establecida.
- ✓ Adquirir, enajenar, gravar, los bienes de la cooperativa que corresponda a la necesidad institucional; evaluación presupuestaria y a la evolución de la cartera con periodicidad mensual.
- ✓ Informar por escrito al Consejo de Administración sobre la situación económica financiera, de tesorería, evaluación presupuestaria y, la evolución de la cartera con periodicidad mensual.
- ✓ Informar por escrito al Consejo de Administración sobre los créditos concedidos, cuyo montos, por socio o sujeto de crédito, alcancen o superen el dos por ciento del patrimonio técnico de la cooperativa; individualizados por montos y garantías.

- ✓ Revisar y evaluar permanentemente los servicios financieros que presta la cooperativa, en cuento a su eficiencia y eficacia, que tienda a la satisfacción total del usuario, en el marco de competitividad y rentabilidad institucional.
- ✓ Suministrar la información que le soliciten los socios, organismos internos de la cooperativa y otras instituciones de acuerdo con su competencia.
- ✓ Asistir a las sesiones del Consejo de Administración, a fin de informar sobre la gestión realizada y sugerir medidas para la mejor marcha de la cooperativa.
- ✓ Presentar a la Asamblea General anual o en el período que se establezca, el informe de su gestión y el estado económico-financiero de la cooperativa.
- ✓ Asistir a programas de capacitación y actualización profesional, en asuntos relacionados con su función y el desarrollo de la cooperativa.
- ✓ Las demás que sean del ámbito de su competencia.

COMUNICACIÓN:

- ✓ Con el Consejo de Administración
- ✓ Con Directores y Jefe departamentales.
- ✓ Con personal subalternos que dirige.

REQUISITOS MÍNIMOS:

- ✓ EDUCACIÓN: Título de Ingeniero Comercial, Economista, Contador o carreras afines.
- ✓ B. EXPERIENCIA: De 3 a 5 años, Cursos de capacitación en: Administración de recursos humanos, logísticos, financieros, crediticios, planeación estratégica, desarrollo organizacional. Computación, liderazgo y toma de decisiones
- ✓ C. INICIATIVA: Requiere tener liderazgo, creatividad, don de mando y propender al trabajo en equipo e iniciativa para resolver problemas.

ESFUERZO:

- ✓ A. FÍSICO: Esfuerzos mínimo para realizar las labores en su puesto de trabajo.
- ✓ B. MENTAL Y/O VISUAL: Atención mental y/o visual normal.

RESPONSABILIDAD:

- ✓ A. POR TRABAJO DE OTROS: Dirige y controla el trabajo de acuerdo a lo planificado.

CONDICIONES DE TRABAJO

- ✓ A. CONDICIONES: El trabajo se realiza en condiciones normales, en el interior, limpio, ordenado, ventilación buena.
- ✓ B. RIESGOS: La probabilidad de que ocurran accidentes dentro del puesto de trabajo es muy eventual.

……

Nombre del puesto: Secretaria General

Dependencia: Gerente

Supervisa: Ninguno

NATURALEZA DEL PUESTO:

Administrar el archivo documentado de la Gerencia, Consejos, atender las llamadas telefónicas, coordinar la agenda de los Presidentes de los Consejos, de la Gerencia General y atender al público.

FUNCIONES TÍPICAS:

Coordinar todas las actividades necesarias para el buen funcionamiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE-MACARA.

- ✓ Receptar toda la documentación y/o correspondencia que llegue a nombre de la cooperativa, registrar y proceder a distribuir a quien corresponda, con el respectivo cargo.
- ✓ Hacer las comunicaciones escritas a los niveles internos y externos de la cooperativa, que dispongan el Gerente y Presidentes de los Consejos de Administración y Vigilancia; y, despecharla.
- ✓ Atender las llamadas telefónicas y hacer las que disponga la Gerencia.
- ✓ Administrar el archivo documentarlo de la Gerencia.

- ✓ Llevar un libro de Registro de la correspondencia, tanto de ingreso como de salida.
- ✓ Recibir, controlar y tramitar la correspondencia que llega a la entidad mediante el formulario de control y trámite.
- ✓ Presentar al gerente informes trimestrales de labores cumplidas.
- ✓ Las demás funciones de apoyo acordes a su cargo y dispuestas por el gerente.

COMUNICACIÓN:

- ✓ Con el Gerente.
- ✓ Con Jefes departamentales.
- ✓ Con personal subalternos que dirige.

REQUISITOS MÍNIMOS:

- ✓ A. EDUCACIÓN: Título en Secretariado Ejecutivo, Tecnóloga o carreras similares.
- ✓ B. EXPERIENCIA: De 1 a 2 anos
- ✓ C. INICIATIVA: Requiere ciertas interpretaciones de las órdenes recibidas e iniciativa para resolver problemas mediante difíciles.

ESFUERZO:

- ✓ A. FÍSICO: Esfuerzos mínimo para realizar las labores en su puesto de trabajo.
- ✓ B. MENTAL Y/O VISUAL: Atención mental y/o visual normal.

RESPONSABILIDAD

- ✓ A. POR EQUIPO Y MAQUINARIA: La probabilidad es mínima que el equipo se dañe.
- ✓ B. POR TRABAJO DE OTROS: Dirige y controla el trabajo de hasta 2 personas.

CONDICIONES DE TRABAJO

- ✓ A. CONDICIONES: El trabajo se realiza en condiciones normales, en el interior, limpio, ordenado, ventilación buena.
- ✓ B. RIESGOS: La probabilidad de que ocurran accidentes dentro del puesto de trabajo es muy eventual.

…….

Nombre del puesto: Asistente Gerencial

Dependencia: Gerente

Supervisa: Ninguno

NATURALEZA DEL PUESTO:

Apoyar en fondones mecanográficas, administrar el archivo documentado de la Gerencia, Consejos, atender las llamadas telefónicas, coordinar la agenda de los Presidentes de los Consejos, de la Gerencia General y atender al público.

FUNCIONES TÍPICAS:

Coordinar todas las actividades necesarias para el buen funcionamiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE-MACARA.

- ✓ Coordinar la agenda del Gerente para la atención de las citas de trabajo interno, de atención de los socios y público en general.
- ✓ Colaborar en la administración de los Recursos humanos y materiales de la cooperativa.
- ✓ Planificar y supervisar los servicios sociales que se establezcan.
- ✓ Otras funciones inherentes a su cargo que disponga el Gerente General

COMUNICACIÓN:

- ✓ Con el Gerente.
- ✓ Con Jefes departamentales.
- ✓ Con personal subalternos que dirige.

REQUISITOS MÍNIMOS:

- ✓ A. EDUCACIÓN: Título en Secretariado Ejecutivo, Tecnóloga o carreras similares.
- ✓ B. EXPERIENCIA: De 1 a 2 anos
- ✓ C. INICIATIVA: Requiere ciertas interpretaciones de las órdenes recibidas e iniciativa para resolver problemas mediante difíciles.

ESFUERZO:

- ✓ A. FÍSICO: Esfuerzos mínimo para realizar las labores en su puesto de trabajo.
- ✓ B. MENTAL Y/O VISUAL: Atención mental y/o visual normal.

RESPONSABILIDAD

- ✓ A. POR EQUIPO Y MAQUINARIA: La probabilidad es mínima que el equipo se dañe.
- ✓ B. POR TRABAJO DE OTROS: Dirige y controla el trabajo de hasta 2 personas.

CONDICIONES DE TRABAJO

- ✓ A. CONDICIONES: El trabajo se realiza en condiciones normales, en el interior, limpio, ordenado, ventilación buena.
- ✓ B. RIESGOS: La probabilidad de que ocurran accidentes dentro del puesto de trabajo es muy eventual.

……

Nombre del puesto: Asesor Jurídico. Externo

Dependencia: Gerencia

Supervisa: Ninguno

NATURALEZA DEL PUESTO:

Brindar asesoramiento legal a todos las direcciones, para el pleno cumplimiento de los fines de la institución.

FUNCIONES TÍPICAS:

- ✓ Representar judicialmente y extrajudicialmente a la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE-MACARA junto con el gerente.
- ✓ Asesorar al gerente y a todas las dependencias administrativas, sobre asuntos legales.
- ✓ Analizar, interpretar y emitir criterios respectivos a los aspectos jurídicos de las leyes, convenios, contratos y demás instrumentos legales que se someten a su conocimiento y consideración.
- ✓ Ejecutar toda actividad de naturaleza jurídica que asigne el gerente.
- ✓ Elaborar el reglamento de contratos e intervenir en todos los que el Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE-MACARA celebre con otras personas naturales o jurídicas.
- ✓ Informar trimestralmente y anualmente al gerente, de las tareas ejecutadas.

- ✓ Más funciones de acuerdo a la naturaleza de su trabajo.

COMUNICACIÓN:

- ✓ Con el Gerente de Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE-MACARA
- ✓ Con Jefes departamentales.
- ✓ Con personal subalternos que dirige.

REQUISITOS MÍNIMOS:

- ✓ A.EDUCACIÓN: Título de Abogado
- ✓ B. EXPERIENCIA: De 1 año en labores de asesoramiento sobre asuntos legales.
- ✓ C. INICIATIVA: Requiere criterio para planificar y dar prioridad a las diferentes tareas de su puesto de trabajo.

ESFUERZO:

- ✓ FÍSICO: Esfuerzo mínimo para resolver las labores de su puesto de trabajo.
- ✓ MENTAL Y/O VISUAL: Atención mediana en toda la jornada.

RESPONSABILIDAD:

- ✓ POR EQUIPO Y MAQUINARIA: La probabilidad es mínima que se dañe el equipo
- ✓ POR TRABAJO DE OTROS: Dirige y controla el trabajo de hasta dos personas.

CONDICIONES DE TRABAJO

- ✓ CONDICIONES: El trabajo se realiza en condiciones normales, en el interior, limpio, ordenado, ventilación buena.
- ✓ RIESGOS: La probabilidad de que ocurran accidentes dentro del puesto de trabajo es muy eventual.

……

Nombre del Puesto: Contadora

Dependencia: Gerencia

Supervisa: Auxiliares de Contabilidad

NATURALEZA DEL PUESTO:

Supervisión y coordinación de actividades contables, trabajo que debe ejecutarse con mínimo de errores en el desempeño de sus labores. Es

responsable de la custodia permanente de documentos confidenciales y especies valoradas. Responsabilidad administrativa por la correcta aplicación de normas y procedimientos contables.

FUNCIONES TÍPICAS:

- ✓ Llevar y mantener actualizada la Contabilidad por Partida Doble, los registros y libros que exige la Ley.
- ✓ Participar en la planificación operativa anual de la cooperativa y en la elaboración de la correspondiente programación presupuestaria.
- ✓ Llevar y mantener actualizada la contabilidad, así como sus respectivos registros de acuerdo al sistema determinado por el organismo de control, Dirección Nacional de Cooperativas, y formular con oportunidad y confiabilidad los estados financieros y reportes gerenciales.
- ✓ Llevar un adecuado control y manejo de la tesorería, a fin de que los fondos sean destinados y administrados con criterio de liquidez, rentabilidad, dispersión y seguridad.
- ✓ Ejercer evaluación y control permanente de la ejecución presupuestaria, y emitir informes con notas, observaciones y recomendaciones a Gerencia, a fin de que se adopten las medidas correctivas que sean necesarias en la consecución de los objetivos de la cooperativa.
- ✓ Analizar los resultados de los diferentes subsistemas contables y los estados financieros; presentar informes a los organismos directivos y de control para la respectiva toma de decisiones.
- ✓ Revisar los libros auxiliares y principales.
- ✓ Efectuar el análisis financiero aplicando los índices respectivos, para la toma de decisiones de los Consejos y la Gerencia.
- ✓ Llevar el control de caja-bancos en forma rigurosa *y* diaria.
- ✓ Supervisar las actividades del personal de la Unidad de Contabilidad, a fin de que los procedimientos *y* operaciones contables se ejecuten correctamente.
- ✓ Legalizar con su firma, la veracidad de los estados financieros y sumillar comprobantes de egreso y transferencias.
- ✓ Sustentar los estados financieros ante la gerencia *y* Consejos.

COMUNICACIÓN

- ✓ Con el Gerente.
- ✓ Con personal subalterno que dirige.

REQUISITOS MÍNIMOS

- ✓ EDUCACIÓN: Lcdo. En contabilidad.
- ✓ EXPERIENCIA: De 2 años en adelante.
- ✓ INICIATIVA: Requiere ciertas interpretaciones de las órdenes recibidas e iniciativa para resolver problemas medianamente difíciles.

ESFUERZO

- ✓ FÍSICO: Esfuerzo mínimo para realizar las labores en su puesto de trabajo.
- ✓ MENTAL Y/O VISUAL: Atención intensa en forma regular.

RESPONSABILIDAD

- ✓ POR EQUIPO Y MAQUINARIA: La probabilidad es mínima que se dañe el equipo
- ✓ POR TRABAJO DE OTROS: Responsable por su trabajo.

CONDICIONES DE TRABAJO

- ✓ CONDICIONES: El trabajo se realiza en condiciones normales, en el interior, limpio, ordenado, ventilación buena.
- ✓ RIESGOS: La probabilidad de que ocurran accidentes dentro del puesto de trabajo es muy eventual.

……

Nombre del Puesto: Auxiliar de Contabilidad

Dependencia: Contabilidad

Supervisa: No aplica

NATURALEZA DEL PUESTO:

Es responsable de la custodia permanente de documentos confidenciales y especies valoradas.

FUNCIONES TÍPICAS:

- ✓ Garantizar el correcto análisis e introducción de datos contables de las cuentas a su cargo, con el fin de actualizar, informar y controlar el movimiento de las mismas.

- ✓ Elaborar reportes con el fin de dar información del movimiento de los mismos.
- ✓ Elaborar comprobantes de contabilidad para respaldar los reportes diarios de caja.
- ✓ Revisar y contabilizar los cuadres diarios de caja elaborados por el Cajero General.
- ✓ Verifica y cuadra las planillas de aportes al IESS del personal de la Cooperativa.

COMUNICACIÓN

- ✓ Con la contadora

REQUISITOS MÍNIMOS

- ✓ EDUCACIÓN: Lcdo. En contabilidad.
- ✓ EXPERIENCIA: De 2 años en adelante.
- ✓ INICIATIVA: Requiere ciertas interpretaciones de las órdenes recibidas e iniciativa para resolver problemas medianamente difíciles.

ESFUERZO

- ✓ FÍSICO: Esfuerzo mínimo para realizar las labores en su puesto de trabajo.
- ✓ MENTAL Y/O VISUAL: Atención intensa en forma regular.

RESPONSABILIDAD

- ✓ POR EQUIPO Y MAQUINARIA: La probabilidad es mínima que se dañe el equipo
- ✓ POR TRABAJO DE OTROS: Responsable por su trabajo.

CONDICIONES DE TRABAJO

- ✓ CONDICIONES: El trabajo se realiza en condiciones normales, en el interior, limpio, ordenado, ventilación buena.
- ✓ RIESGOS: La probabilidad de que ocurran accidentes dentro del puesto de trabajo es muy eventual.

……

Nombre del Puesto: Jefe de Personal

Dependencia: Administrativa

Supervisa: Todo el personal

NATURALEZA DEL PUESTO:

Planificar, organizar y controlar el manejo apropiado de los Recursos Humanos, los mismos que son necesarios para el desarrollo de las actividades de la Institución; y, que sirven como vínculo de acercamiento al socio/cliente con la entidad.

FUNCIONES TÍPICAS:

- ✓ Obtener mayor productividad del Recurso Humano de la Cooperativa, con un cronograma de capacitación anual del personal para cada puesto de trabajo dependiendo de sus necesidades.
- ✓ Realizar la clasificación, valoración de los puestos de trabajo, mantener una constante evaluación al personal para verificar el cumplimiento de las funciones.
- ✓ Actualizar el manual de valoración de puestos de acuerdo al Orgánico Funcional de la Institución.
- ✓ Llevar las carpetas de récord de funcionarios y ex funcionarios en forma ordenada e independiente, con los respectivos avisos de entrada, acciones de personal, comunicaciones, sanciones, etc.
- ✓ Otras funciones inherentes al cargo que le sean encomendadas por su inmediato superior.

COMUNICACIÓN

- ✓ Con el Gerente.
- ✓ Con personal subalterno que dirige.

REQUISITOS MÍNIMOS

- ✓ EDUCACIÓN: Profesional en administración.
- ✓ EXPERIENCIA: De 2 años en adelante.
- ✓ INICIATIVA: Requiere ciertas interpretaciones de las órdenes recibidas e iniciativa para resolver problemas medianamente difíciles.

ESFUERZO

- ✓ FÍSICO: Esfuerzo mínimo para realizar las labores en su puesto de trabajo.
- ✓ MENTAL Y/O VISUAL: Atención intensa en forma regular.

RESPONSABILIDAD

- ✓ POR EQUIPO Y MAQUINARIA: La probabilidad es mínima que se dañe el equipo
- ✓ POR TRABAJO DE OTROS: Responsable por su trabajo.

CONDICIONES DE TRABAJO

- ✓ CONDICIONES: El trabajo se realiza en condiciones normales, en el interior, limpio, ordenado, ventilación buena.
- ✓ RIESGOS: La probabilidad de que ocurran accidentes dentro del puesto de trabajo es muy eventual.

……

Nombre del puesto: Jefe de Inversiones

Dependencia: Gerencia

Supervisa: Auxiliar de Inversiones

NATURALEZA DEL PUESTO:

Contribuir en la calidad del servicio y satisfacción de los usuarios mediante una atención oportuna, clara y cordial, personalizada al socio en sus requerimientos de información general sobre productos y servicios vigentes en la institución y la documentación a presentar por el solicitante.

FUNCIONES TÍPICAS:

- ✓ Coordinar con la Gerencia, las políticas y procedimientos que se realizan en esta sección.
- ✓ Realizar actividades de apoyo a la Gerencia.
- ✓ Distribuir las actividades del personal de esta sección.

COMUNICACIÓN:

- ✓ Con Gerente de la Cooperativa.
- ✓ Con personal subalternos que dirige.

REQUISITOS MÍNIMOS:

- ✓ EDUCACIÓN: Título de Ingeniero Comercial, Economista, Contador o carreras afines.
- ✓ B. EXPERIENCIA: De 3 a 5 años.
- ✓ C. INICIATIVA: Requiere tener liderazgo, creatividad, don de mando y propender al trabajo en equipo e iniciativa para resolver problemas.

ESFUERZO:

- ✓ A. FÍSICO: Esfuerzos mínimo para realizar las labores en su puesto de trabajo.
- ✓ B. MENTAL Y/O VISUAL: Atención mental y/o visual normal.

RESPONSABILIDAD:

- ✓ A. POR TRABAJO DE OTROS: Dirige y controla el trabajo de acuerdo a lo planificado.

CONDICIONES DE TRABAJO:

- ✓ A. CONDICIONES: El trabajo se realiza en condiciones normales, en el interior, limpio, ordenado, ventilación buena.
- ✓ B. RIESGOS: La probabilidad de que ocurran accidentes dentro del puesto de trabajo es muy eventual.

……

Nombre del puesto: Auxiliar de Inversiones

Dependencia: Gerencia

Supervisa: No aplica

NATURALEZA DEL PUESTO:

Contribuir en la calidad del servicio y satisfacción de los usuarios mediante una atención oportuna, clara y cordial, personalizada al socio en sus requerimientos de información general sobre productos y servicios vigentes en la institución y la documentación a presentar por el solicitante.

FUNCIONES TÍPICAS:

- ✓ Atender personalmente al público y a los socios ofreciendo información y asesoría sobre los productos financieros que ofrece la Institución.
- ✓ Realizar actividades de apoyo administrativo en el área de Inversiones.

- ✓ Brindar información general al público y a los socios sobre los productos de la Cooperativa.

COMUNICACIÓN:

- ✓ Con Gerente de la Cooperativa.
- ✓ Con personal subalternos que dirige.

REQUISITOS MÍNIMOS:

- ✓ EDUCACIÓN: Título de Ingeniero Comercial, Economista, Contador o carreras afines.
- ✓ B. EXPERIENCIA: De 3 a 5 años.
- ✓ C. INICIATIVA: Requiere tener liderazgo, creatividad, don de mando y propender al trabajo en equipo e iniciativa para resolver problemas.

ESFUERZO:

- ✓ A. FÍSICO: Esfuerzos mínimo para realizar las labores en su puesto de trabajo.
- ✓ B. MENTAL Y/O VISUAL: Atención mental y/o visual normal.

RESPONSABILIDAD:

- ✓ A. POR TRABAJO DE OTROS: Dirige y controla el trabajo de acuerdo a lo planificado.

CONDICIONES DE TRABAJO:

- ✓ A. CONDICIONES: El trabajo se realiza en condiciones normales, en el interior, limpio, ordenado, ventilación buena.
- ✓ B. RIESGOS: La probabilidad de que ocurran accidentes dentro del puesto de trabajo es muy eventual.

……

Nombre del puesto: Jefe de Crédito

Dependencia: Gerencia

Supervisa: Oficiales de Crédito

NATURALEZA DEL PUESTO:

Administrar la actividad de crédito y cobranzas de la Cooperativa

FUNCIONES TÍPICAS:

- ✓ Participar en la planeación estratégica y operativa anual de la cooperativa y en la elaboración de la proforma presupuestaria

- ✓ Planificar y supervisar las actividades del área distribuyendo tareas al personal a su cargo.
- ✓ Organizar las actividades de promoción, concesión y recuperación del crédito.
- ✓ Cumplir y hacer cumplir las disposiciones estipuladas en el Reglamento de Crédito.
- ✓ Revisar la carpeta de crédito del socio y la opinión técnica del analista, antes de elevar al estamento resolutivo.
- ✓ Participar con derecho a voz en el Comité de Crédito, presentará las carpetas de crédito al Comité para la resolución respectiva.
- ✓ Diseñar el archivo de Crédito y Cobranzas de la empresa.
- ✓ Realizar o disponer la inspección, previo a la concesión del crédito si el caso amerita, verificar capacidad de pago; así mismo, otorgado el préstamo efectuará control y seguimiento a fin de comprobar la adecuada utilización del crédito, amortización oportuna y existencia de las garantías.
- ✓ Recomendar la reprogramación de los créditos en los casos que se justifique.
- ✓ Informar periódicamente a Gerencia sobre el movimiento de cartera, mantener reuniones de coordinación con el Gerente y funcionarios de los otros departamentos, para el mejor cumplimiento de sus funciones.
- ✓ Revisar la documentación legal, manejo y utilización de la misma, suscripción de documentos, inspección de garantías y de toda la información que sea necesaria para la buena administración de la cartera.
- ✓ Identificar cualquier situación de crisis antes de que esta se presente, evitando que él o los socios incurran en morosidad, y eventual irrecuperabilidad del crédito.
- ✓ Revisar frecuentemente el comportamiento de los créditos.
- ✓ Estudiar los casos particulares de préstamos que por sus condiciones tienen dificultades para la recuperación, coordinar y proponer soluciones oportunas.
- ✓ Verificar los índices de morosidad e implementar estrategias para disminuirla.

- ✓ Participar en la calificación de la cartera según los normas establecidas por la Dirección Nacional de Cooperativas, a fin de determinar el valor para la constitución de las provisiones, y adoptar medidas correctivas.
- ✓ Supervisar los controles contables y administrativos del Crédito.
- ✓ Controlar y verificar la entrega oportuna de los avisos de vencimiento y requerimiento de pago de los créditos.
- ✓ Revisar el informe de cartera coordinando con la unidad de Contabilidad para el cuadre de la información a ser reportada.
- ✓ Las demás funciones acordes con la naturaleza de su cargo.
- ✓ Es responsable por la recomendación técnica para la concesión del crédito y la información sustentatoria.
- ✓ Asume responsabilidad por la administración de la cartera *y,* de su recuperación.
- ✓ Tiene a su cargo la custodia de la documentación crediticia, soporte de la concesión del crédito.
- ✓ Es responsable de la confidencia en el proceso crediticio y por los recursos humanos y materiales que están a su cargo.

COMUNICACIÓN:

- ✓ Con Gerente de la Cooperativa.
- ✓ Con personal subalternos que dirige.

REQUISITOS MÍNIMOS:

- ✓ EDUCACIÓN: Título de Ingeniero Comercial, Economista, Contador o carreras afines.
- ✓ B. EXPERIENCIA: De 3 a 5 años.
- ✓ C. INICIATIVA: Requiere tener liderazgo, creatividad, don de mando y propender al trabajo en equipo e iniciativa para resolver problemas.

ESFUERZO:

- ✓ A. FÍSICO: Esfuerzos mínimo para realizar las labores en su puesto de trabajo.
- ✓ B. MENTAL Y/O VISUAL: Atención mental y/o visual normal.

RESPONSABILIDAD:

- ✓ A. POR TRABAJO DE OTROS: Dirige y controla el trabajo de acuerdo a lo planificado.

CONDICIONES DE TRABAJO:

- ✓ A. CONDICIONES: El trabajo se realiza en condiciones normales, en el interior, limpio, ordenado, ventilación buena.
- ✓ B. RIESGOS: La probabilidad de que ocurran accidentes dentro del puesto de trabajo es muy eventual.

……

Nombre del puesto: Oficial de Crédito

Dependencia: Gerencia

Supervisa: No aplica

NATURALEZA DEL PUESTO:

Administrar la actividad de crédito y cobranzas de la Cooperativa

FUNCIONES TÍPICAS:

- ✓ Participar en la planeación estratégica y operativa anual de la cooperativa y en la elaboración de la proforma presupuestaria
- ✓ Cumplir y hacer cumplir las disposiciones estipuladas en el Reglamento de Crédito.
- ✓ Revisar la carpeta de crédito del socio y la opinión técnica del analista, antes de elevar al estamento resolutivo.
- ✓ Atender, asesorar e informar al socio sobre la negociación de préstamos.
- ✓ Realizar o disponer la inspección, previo a la concesión del crédito si el caso amerita, verificar capacidad de pago; así mismo, otorgado el préstamo efectuará control y seguimiento a fin de comprobar la adecuada utilización del crédito, amortización oportuna y existencia de las garantías.
- ✓ Recomendar la reprogramación de los créditos en los casos que se justifique.

- ✓ Revisar la documentación legal, manejo y utilización de la misma, suscripción de documentos, inspección de garantías y de toda la información que sea necesaria para la buena administración de la cartera.
- ✓ Identificar cualquier situación de crisis antes de que esta se presente, evitando que él o los socios incurran en morosidad, y eventual irrecuperabilidad del crédito.
- ✓ Revisar frecuentemente el comportamiento de los créditos.
- ✓ Participar en la calificación de la cartera según los normas establecidas por la Dirección Nacional de Cooperativas, a fin de determinar el valor para la constitución de las provisiones, y adoptar medidas correctivas.
- ✓ Las demás funciones acordes con la naturaleza de su cargo.
- ✓ Asume responsabilidad por la administración de la cartera *y,* de su recuperación.
- ✓ Tiene a su cargo la custodia de la documentación crediticia, soporte de la concesión del crédito.
- ✓ Es responsable de la confidencia en el proceso crediticio y por los recursos humanos y materiales que están a su cargo.

COMUNICACIÓN:

- ✓ Con Gerente de la Cooperativa.
- ✓ Con personal subalternos que dirige.

REQUISITOS MÍNIMOS:

- ✓ EDUCACIÓN: Título de Ingeniero Comercial, Economista, Contador o carreras afines.
- ✓ B. EXPERIENCIA: De 3 a 5 años.
- ✓ C. INICIATIVA: Requiere tener liderazgo, creatividad, don de mando y propender al trabajo en equipo e iniciativa para resolver problemas.

ESFUERZO:

- ✓ A. FÍSICO: Esfuerzos mínimo para realizar las labores en su puesto de trabajo.
- ✓ B. MENTAL Y/O VISUAL: Atención mental y/o visual normal.

RESPONSABILIDAD:

- ✓ A. POR TRABAJO DE OTROS: Dirige y controla el trabajo de acuerdo a lo planificado.

CONDICIONES DE TRABAJO:

- ✓ A. CONDICIONES: El trabajo se realiza en condiciones normales, en el interior, limpio, ordenado, ventilación buena.
- ✓ B. RIESGOS: La probabilidad de que ocurran accidentes dentro del puesto de trabajo es muy eventual.

……

Nombre del puesto: Jefe de Caja

Dependencia: Caja

Supervisa: Cajeros

NATURALEZA DEL PUESTO:

Prestar un eficiente servicio de recepción, pago, custodia y entrega de valores, así corno controlar todas las operaciones y movimientos de la Sección Caja.

FUNCIONES TÍPICAS:

- ✓ Organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades de la Caja y Servicios complementarios.
- ✓ Administrar el fondo de cambio y caja chica
- ✓ Participar en la preparación del flujo de caja, a fin de asegurar las disponibilidades para el cumplimiento oportuno de las obligaciones y servicios establecidos.
- ✓ Revisar y controlar la legalidad, veracidad y conformidad de la documentación de respaldo, previo al pago o cancelación de los retiros.
- ✓ Recibir y mantener en custodia los valores, papeles fiduciarios, garantías, pólizas, etc. De propiedad de la cooperativa.
- ✓ Remitir diariamente a contabilidad la documentación referente a ingresos y egresos.
- ✓ Informar oportunamente al Gerente, Jefe de Administración Finanzas. Sobre el vencimiento de los documentos que mantiene en custodia.
- ✓ Llevar el libro de Caja-Bancos.
- ✓ Consolidar los informe diarios de recaudación; y,

- ✓ Las demás funciones que le fueren asignadas, que competan a la función.

COMUNICACIÓN:

- ✓ Gerente
- ✓ Con jefe de caja
- ✓ Con personal subalternos que dirige.

REQUISITOS MÍNIMOS:

- ✓ EDUCACIÓN: bachiller en contabilidad, o título académico de de Ingeniero Comercial, Economista, Contador o carreras afines.
- ✓ B. EXPERIENCIA: De 3 a 5 años.
- ✓ C. INICIATIVA: Requiere tener liderazgo, creatividad, don de mando y propender al trabajo en equipo e iniciativa para resolver problemas.

ESFUERZO:

- ✓ A. FÍSICO: Esfuerzos mínimo para realizar las labores en su puesto de trabajo.
- ✓ B. MENTAL Y/O VISUAL: Atención mental y/o visual normal.

RESPONSABILIDAD:

- ✓ A. POR TRABAJO DE OTROS: Dirige y controla el trabajo de acuerdo a lo planificado.

CONDICIONES DE TRABAJO

- ✓ A. CONDICIONES: El trabajo se realiza en condiciones normales, en el interior, limpio, ordenado, ventilación buena.
- ✓ B. RIESGOS: La probabilidad de que ocurran accidentes dentro del puesto de trabajo es muy eventual.

……

Nombre del puesto: Recibidor Pagador

Dependencia: Caja

Supervisa: No aplica

NATURALEZA DEL PUESTO:

Prestar un eficiente servicio de recepción, pago, custodia y entrega de valores, así corno controlar todas las operaciones y movimientos de la Sección Caja.

FUNCIONES TÍPICAS:

- ✓ Organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades de la Caja y Servicios complementarios.
- ✓ Administrar el fondo de cambio y caja chica
- ✓ Participar en la preparación del flujo de caja, a fin de asegurar las disponibilidades para el cumplimiento oportuno de las obligaciones y servicios establecidos.
- ✓ Revisar y controlar la legalidad, veracidad y conformidad de la documentación de respaldo, previo al pago o cancelación de los retiros.
- ✓ Recibir y mantener en custodia los valores, papeles fiduciarios, garantías, pólizas, etc. De propiedad de la cooperativa.
- ✓ Remitir diariamente a contabilidad la documentación referente a ingresos y egresos.
- ✓ Informar oportunamente al Gerente, Jefe de Administración Finanzas. Sobre el vencimiento de los documentos que mantiene en custodia.
- ✓ Llevar el libro de Caja-Bancos.
- ✓ Consolidar los informe diarios de recaudación; y,
- ✓ Las demás funciones que le fueren asignadas, que competan a la función.

COMUNICACIÓN:

- ✓ Gerente
- ✓ Con jefe de caja
- ✓ Con personal subalternos que dirige.

REQUISITOS MÍNIMOS:

- ✓ EDUCACIÓN: bachiller en contabilidad, o título académico de de Ingeniero Comercial, Economista, Contador o carreras afines.
- ✓ B. EXPERIENCIA: De 3 a 5 años.
- ✓ C. INICIATIVA: Requiere tener liderazgo, creatividad, don de mando y propender al trabajo en equipo e iniciativa para resolver problemas.

ESFUERZO:

- ✓ A. FÍSICO: Esfuerzos mínimo para realizar las labores en su puesto de trabajo.
- ✓ B. MENTAL Y/O VISUAL: Atención mental y/o visual normal.

RESPONSABILIDAD:

- ✓ A. POR TRABAJO DE OTROS: Dirige y controla el trabajo de acuerdo a lo planificado.

CONDICIONES DE TRABAJO

- ✓ A. CONDICIONES: El trabajo se realiza en condiciones normales, en el interior, limpio, ordenado, ventilación buena.
- ✓ B. RIESGOS: La probabilidad de que ocurran accidentes dentro del puesto de trabajo es muy eventual.

……

Nombre del puesto: Actualización de datos

Dependencia: Gerencia

Supervisa: No aplica

NATURALEZA DEL PUESTO:

Atender a los socios y público en general brindando información sobre los productos que ofrece la Cooperativa.

FUNCIONES TÍPICAS:

- ✓ Atender personalmente al público y a los socios ofreciendo información y asesoría sobre los productos financieros que ofrece la Institución.
- ✓ Realizar el ingreso de nuevos socios, aperturando sus respectivas libretas de ahorros.
- ✓ Activación y actualización de datos de los socios.
- ✓ Brindar información general al público y a los socios sobre los productos de la Cooperativa.
- ✓ Elaborar los reportes mensuales de socios ingresados y pasar a Secretaria General
- ✓ Otras labores inherentes al cargo y que le sean encomendadas por su inmediato superior

COMUNICACIÓN:

- ✓ Con el Director.
- ✓ Con los departamentos a su cargo.
- ✓ Con personal subalternos que dirige.

REQUISITOS MÍNIMOS:

- ✓ A. EDUCACIÓN: Título de Ingeniero en Sistemas o carreras afines.
- ✓ B. EXPERIENCIA: De 3 a 5 años.
- ✓ C. INICIATIVA: Requiere tener liderazgo, creatividad, don de mando y propender al trabajo en equipo e iniciativa para resolver problemas.

ESFUERZO:

- ✓ A. FÍSICO: Esfuerzos mínimo para realizar las labores en su puesto de trabajo.
- ✓ B. MENTAL Y/O VISUAL: Atención mental y/o visual normal.

RESPONSABILIDAD:

- ✓ A. POR TRABAJO DE OTROS: Dirige y controla el trabajo de acuerdo a lo planificado.

CONDICIONES DE TRABAJO:

- ✓ A. CONDICIONES: El trabajo se realiza en condiciones normales, en el interior, limpio, ordenado, ventilación buena.
- ✓ B. RIESGOS: La probabilidad de que ocurran accidentes dentro del puesto de trabajo es muy eventual.

……..

Nombre del puesto: Cartera y Cobranzas

Dependencia: Gerencia

Supervisa: No aplica

NATURALEZA DEL PUESTO:

Mantener un porcentaje bajo de morosidad, estableciendo procedimientos eficaces de recuperación de cartera.

FUNCIONES TÍPICAS.

- ✓ .Planifica, organiza y controla las acciones de la cartera en mora
- ✓ Planifica y supervisa las actividades del área, distribuyendo las tareas entre el personal a su cargo
- ✓ Identifica cualquier situación de crisis antes de que esta se presente, evitando por todos los medios posibles incurrir en una perdida por la irrecuperabilidad del crédito.

- ✓ Coordinar las acciones de cobranzas, sea mediante llamadas telefónicas, entrega de notificaciones escritas u otras que fueren necesarias.

COMUNICACIÓN:

- ✓ Con el Gerente de CACPE-MACARA
- ✓ Con personal subalternos que dirige.

REQUISITOS MÍNIMOS:

- ✓ EDUCACIÓN: Título de Ingeniero Comercial, Economista, Contador o carreras afines.
- ✓ B. EXPERIENCIA: De 3 a 5 años.
- ✓ C. INICIATIVA: Requiere tener liderazgo, creatividad, don de mando y propender al trabajo en equipo e iniciativa para resolver problemas.

ESFUERZO:

- ✓ A. FÍSICO: Esfuerzos mínimo para realizar las labores en su puesto de trabajo.
- ✓ B. MENTAL Y/O VISUAL: Atención mental y/o visual normal.

RESPONSABILIDAD:

- ✓ A. POR TRABAJO DE OTROS: Dirige y controla el trabajo de acuerdo a lo planificado.

CONDICIONES DE TRABAJO

- ✓ A. CONDICIONES: El trabajo se realiza en condiciones normales, en el interior, limpio, ordenado, ventilación buena.
- ✓ B. RIESGOS: La probabilidad de que ocurran accidentes dentro del puesto de trabajo es muy eventual.

……

Nombre del puesto: **Bodega**

Dependencia: Gerencia

Supervisa: **No aplica**

NATURALEZA DEL PUESTO:

Administrar adecuadamente los recursos que le son entregados.

FUNCIONES TÍPICAS:

- ✓ Recibir, custodiar y entregar recursos materiales que se necesitan para la normal operación de la cooperativa.

COMUNICACIÓN:

- ✓ Con el Gerente de la matriz de CACPE-MACARA

REQUISITOS MÍNIMOS:

- ✓ EDUCACIÓN: Bachiller.
- ✓ B. EXPERIENCIA: De 3 años.
- ✓ C. INICIATIVA: Para organización de recursos para custodia y entrega oportuna

ESFUERZO:

- ✓ A. FÍSICO: Elevado para realizar las labores en su puesto de trabajo.
- ✓ B. MENTAL Y/O VISUAL: Atención mental y/o visual normal.

RESPONSABILIDAD:

- ✓ A. POR RECURSOS MATERIALES: Es responsable de todo el material a su cargo y que debe entregar de acuerdo a los requerimientos.

CONDICIONES DE TRABAJO

- ✓ A. CONDICIONES: El trabajo se realiza en condiciones normales, en el interior, limpio, ordenado, ventilación buena.
- ✓ B. RIESGOS: La probabilidad de que ocurran accidentes dentro del puesto de trabajo es muy eventual.

……

Nombre del puesto: Guardianía

Dependencia: Departamento Administrativo

Supervisa: Ninguno

NATURALEZA DEL PUESTO:

Garantizar la seguridad de los empleados y socios de la cooperativa resguardando la integridad del edificio, instalaciones, equipos y demás bienes y derechos de la cooperativa.

FUNCIONES TÍPICAS:

- ✓ Vigila el edifico y otro bienes de la institución durante su jornada de trabajo.
- ✓ Mantener una vigilancia permanente del interior y exterior de la cooperativa.
- ✓ Vigilar que los socios respeten el turno guardando la debida distancia frente a caja, mientras realizan sus transacciones.
- ✓ Estar pendiente de la entrada y salida de las personas que visitan la cooperativa, y en caso de tener alguna sospecha llamar la atención de inmediato y comunicar sobre el particular al Gerente o Jefe Administrativo.
- ✓ Operar el dispositivo del sistema de seguridad, o alertar cuando fuere necesario.
- ✓ Abrir y cerrar las puertas de acceso general a la cooperativa, tomando en cuenta los horarios establecidos para la atención del público en general.
- ✓ Precautelar la seguridad física de las cajas o dinero recaudado, del personal de la cooperativa y de los socios.

COMUNICACIÓN:

- ✓ Con el Departamento de Servicios Generales.
- ✓ Con el personal de los demás departamentos.

REQUISITOS MÍNIMOS:

- ✓ EDUCACIÓN: Bachiller.
- ✓ EXPERIENCIA: De 1 año.
- ✓ INICIATIVA: Requiere solamente habilidad para ejecutar exactamente las órdenes recibidas de carácter rutinario.

ESFUERZO:

- ✓ FÍSICO: Esfuerzo medio para realizar las labores en su puesto de trabajo.
- ✓ MENTAL Y/O VISUAL: Atención intensa en forma regular.

RESPONSABILIDAD:

- ✓ POR EQUIPO Y MAQUINARIA: La probabilidad es mínima que se dañe el equipo
- ✓ POR TRABAJO DE OTROS: Responsable por su trabajo.

CONDICIONES DE TRABAJO:

- ✓ CONDICIONES: El trabajo se realiza en condiciones normales, en el interior, limpio, ordenado, ventilación buena.
- ✓ RIESGOS: La probabilidad de que ocurran accidentes dentro del puesto de trabajo es muy eventual.

……

Nombre del puesto: Auxiliar de Servicios

Dependencia: Departamento Administrativo

Supervisa: Ninguno

NATURALEZA DEL PUESTO:

Ejecución de trámites de la cooperativa en diferentes Instituciones y distribución de la correspondencia interna y externa, ejecución de tareas de limpieza y apoyo logístico a las oficinas.

FUNCIONES TÍPICAS:

- ✓ Colaborar en tareas de oficina como archivo, empacar y transportar muebles y materiales,
- ✓ Atender a los participantes de los eventos educativos que dicta la cooperativa, adecuando el local y sirviendo refrigerios.
- ✓ Realizar trámites que se le encomienden en diferentes entidades públicas y privadas.
- ✓ Realizar la entrega y retiro de correspondencia.
- ✓ Limpiar las oficinas, mobiliario, vidrios, paredes, lámparas, baños y demás áreas físicas de la empresa.
- ✓ Recoger y sacar la basura al sitio donde retiran los recolectores.
- ✓ Cuidar los materiales, bienes muebles, plantas y otros insumos de las oficinas.

- ✓ Abrir y cerrar las oficinas de acuerdo con el horario de trabajo establecido en la cooperativa; y,
- ✓ Las demás funciones que le encomiende el Gerente y Jefe Administrativo.

COMUNICACIÓN:

- ✓ Con la Secretaria.
- ✓ Con el personal de todos los departamentos.

REQUISITOS MÍNIMOS:

- ✓ EDUCACIÓN: Mínima
- ✓ EXPERIENCIA: 3 meses.
- ✓ INICIATIVA: Requiere solamente habilidad para ejecutar exactamente las órdenes recibidas de carácter rutinario.

ESFUERZO:

- ✓ FÍSICO: Esfuerzo medio para realizar las labores en su puesto de trabajo.
- ✓ MENTAL Y/O VISUAL: Atención intensa en forma regular.

RESPONSABILIDAD:

- ✓ POR EQUIPO Y MAQUINARIA: La probabilidad es mínima que se dañe el equipo
- ✓ POR TRABAJO DE OTROS: Responsable por su trabajo.

CONDICIONES DE TRABAJO:

- ✓ CONDICIONES: El trabajo se realiza en condiciones normales, en el interior, limpio, ordenado, ventilación buena.
- ✓ RIESGOS: La probabilidad de que ocurran accidentes dentro del puesto de trabajo es muy eventual.

……..

1.5. VALUACIÓN DE PUESTOS.

- **SELECCIÓN DE PUESTOS TIPO**

Gerente
Contadora General
Auxiliar de Contabilidad
Jefe de Inversiones
Auxiliar de Inversiones
Jefe de Crédito
Oficial de Crédito
Jefe de Cajas
Recibidor - Pagador
Jefe de Personal
Secretaria General
Asistente Gerencial
Auxiliar de Servicios
Guardia de Seguridad
Cartera y Cobranzas
Encargado de Bodega
Actualización de Datos
Oficial de Crédito
Recibidor - Pagador
Recibidor - Pagador

- **ESTABLECIMIENTO FACTORES**

CONOCIMIENTOS

- Educación
- Experiencia
- Iniciativa

ESFUERZO

- Físico
- Mental y/o Visual

RESPONSABILIDAD

- Equipo y Maquinaria
- Materiales, productos o Dinero
- Trabajo de Otros

CONDICIONES DE TRABAJO

- Condiciones de Trabajo
- Riesgos

- DETERMINACION DE GRADOS Y DEFINICION DE FACTORES

Determinar grados.

Educación	7 grados
Experiencia	7 grados
Iniciativa	7 grados
Esfuerzo físico	7 grados
Esfuerzo mental y/o visual	7 grados
Responsabilidad por equipo y maquinaria	7 grados
Responsabilidad por materiales, productos o dinero	7 grados
Responsabilidad por trabajo de otros	7 grados
Condiciones de trabajo	7 grados
Riesgos	7 grados

Definir factores

EDUCACION:

Son los conocimientos generales y especializados necesarios para desempeñar con eficiencia sus funciones.

1º GRADO.- Tiene instrucción primaria más conocimientos simples y elementales.

2º GRADO.- Aprobado el ciclo básico, manejo de instrumento con alguna dificultad.

3º GRADO.- Título de bachiller.

4º GRADO.-Título de bachiller técnico, manejo de instrumentos que se utilizan en su puesto.

5º GRADO.- Titulo de Tecnólogo.

6º GRADO.- Título académico o profesional.

7º. GRADO.- Postgrado.

EXPERIENCIA

Son los conocimientos que se obtienen gracias al ejercicio de su trayectoria.

1º GRADO.- Hasta 3 meses

2º GRADO.- Más de 3 meses, y menos de 6.

3º GRADO.- Más de 6 y menos de 12.

4º GRADO.- Más de 1 año y menos de 2.

5º GRADO.- Más de 2 años y menos de 3.

6º GRADO.- Más de 3 y menos de 4.

7º GRADO.- De cuatro años a más.

INICIATIVA

Es la capacidad que tiene un individuo para aportar con ideas y dar soluciones a problemas que suceden en el trabajo

1º GRADO.- Requiere habilidad para ejecutar las órdenes de carácter rutinario.

2º GRADO.- Requiere cierta interpretación de las ordenas recibidas.

3º GRADO.- Requiere criterio e iniciativa para resolver problemas complejos.

4º GRADO.- Requiere criterio e iniciativa y creatividad para resolver problemas medianamente difíciles.

5º GRADO.- Gran iniciativa y criterio en toma de decisiones y proponer procedimientos.

6º GRADO.- Requiere criterio e iniciativa para planificar y dar prioridad en las tareas de su puestos.

7º GRADO.- Requiere criterio e iniciativa para planificar, organizar, ejecutar, evaluar y tomar decisiones de trascendencia.

ESFUERZO FÍSICO

Es el desgaste que sufre el empleado en su puesto de trabajo.

1º GRADO.- Esfuerzo mínimo para realizar sus actividades.

2º GRADO.- Algún esfuerzo físico para realizar sus labores.

3º GRADO.- Algún esfuerzo físico para operar maquinaria automática peso de 20 a 40 libras.

4º GRADO.- Mediano esfuerzo físico pero constante, al operar maquinarias peso hasta 60 libras.

5º GRADO.- Mediano esfuerzo físico en armar y desarmar objetos peso hasta 80 libras.

6º GRADO.- Considerable esfuerzo físico, diferentes posiciones peso hasta 100 libras.

7º GRADO.- Gran esfuerzo físico en reparación de maquinaria y peso más de 100 libras.

ESFUERZO MENTAL Y/O VISUAL

Es el trabajo de carácter intelectual

1º GRADO.- Atención mental y/o visual normal.

2º GRADO.- Atención mediana en parte de la jornada.

3º GRADO.- Atención intensa no sostenida en periodos cortos.

4º GRADO.- Atención intensa y sostenida en periodos cortos.

5º GRADO.- Atención intensa en forma regular.

6º GRADO.- Atención fija y sostenida en parte de la jornada.

7º GRADO.- Atención intensa sostenida en toda la jornada.

RESPONSABILIDAD POR EL VALOR DEL EQUIPO Y MAQUINARIA

Es el cuidado normal de daños, que puede ocasionar a la maquinaria o equipo, dependiendo del valor económico de la misma.

1º GRADO.- Su trabajo no requiere la operación de maquinaria y /o equipo.

2º GRADO.- Es responsable por el manejo de maquinaria y/o equipo de hasta $500.00.

3º GRADO.- La responsabilidad de manejar la maquinaria y/equipo de más de $500.00 pero menos de $1000.00.

4º GRADO.- El valor de la maquinaria y / equipo que maneja es mayor a $1000.00, pero inferior a $3000.00

5º GRADO.- El valor de la maquinaria y / equipo que maneja es mayor a $3000.00, pero inferior a $5000.00

6º GRADO.- Su función requiere el manejo de maquinaria y/o equipo de un valor mayor a $5000.00, pero inferior a $10000.00

7º GRADO.- El valor de la maquinaria y equipo que maneja, supera $ 10000.00.

RESPONSABILIDAD POR MATERIALES PRODUCTOS Y/O DINERO

Son los posibles desperdicios o pérdidas de materiales o de los productos terminados debido a errores del trabajador, con el cuidado normal y responsabilidad por manejo de dinero.

1º GRADO.- No es responsable por ningún tipo de material.

2º GRADO.- El importe del material desperdiciado, perdido o deteriorado no excederá a $10.00.

3º GRADO.- El importe del material desperdiciado, perdido o deteriorado es mayor a $10.00 y no excederá a $40.00.

4º GRADO.- Su función requiere responsabilidad económica, por el manejo de materiales, producto y/o dinero de hasta más de $ 100.00

5º GRADO.- El importe del material, perdido o deteriorado es mayor a $100.00 y no excederá a $ 200.00.

6º GRADO.- El importe del material desperdiciado, perdido o deteriorado es superior a $200.00 pero inferior a $1000.00

7º GRADO.- Su función requiere responsabilidad económica por el manejo de efectivo por más de $1000.00.

RESPONSABILIDAD POR EL TRABAJO DE OTROS

Es el grado de responsabilidad que posee una persona en un puesto por el control y supervisión a subordinados.

1º GRADO.- Responde por su trabajo.

2º GRADO.- Dirige y supervisa el trabajo de hasta 2 personas.

3º GRADO.- Dirige y controla el trabajo de hasta 6 personas.

4º GRADO.- Dirige y controla el trabajo de hasta 10 personas.

5º GRADO.- Dirige y controla el trabajo de hasta 15 personas.

6º GRADO.- Dirige y controla el trabajo de más de 15 personas.

7º GRADO.- Controla y supervisa el trabajo a jefes de mandos medios.

CONDICIONES DE TRABAJO

Son las labores que están rodeadas en ciertas circunstancias y condiciones de medio ambiente de hacer desagradable el trabajo o deterioran el estado físico del trabajador

1º GRADO.- El trabajo se realiza en condiciones normales en el interior, limpio, ordenado, buena ventilación, iluminación mixta.

2º GRADO.- Horarios incómodos fuera de las horas hábiles en condiciones variables como frio, mojado, ventilación mala.

3º GRADO.- El trabajo se lo ejecuta permanentemente en lugares calientes, ruidoso, sucio.

4º GRADO.- Una parte del trabajo se lo realiza en el interior seco y ordenado, mientras que la otra parte de la jornada se lo realiza a la intemperie.

5º GRADO.- El trabajo se lo realiza a la intemperie, caminando toda la jornada de trabajo.

6º GRADO.- El trabajo se lo realiza a la intemperie, trepando, halando, en toda la jornada en un ambiente sucio.

7º GRADO.- El trabajo se desarrolla en un ambienta sucio, de pie toda la jornada.

RIESGOS

Son las amenazas directas e indirectas que actúan contra la salud y vida del trabajador.

1º GRADO.- Posibilidad de accidentes de trabajo es muy eventual.

2º GRADO.- Trabajo que a veces ocasionan aversiones verbales y físicas.

3ºGRADO.-Implica riesgos ocasionales de lesiones leves, hasta incapacidad por 3 días.

4º GRADO.- Expuesto a accidentes que pueden producir molestias con incapacidad temporal de hasta por 5 días.

5º GRADO.- Constantemente expuesto a accidentes que pueden producir incapacidad temporal hasta 30 días.

6º GRADO.- Riesgos constantes de lesiones o enfermedades profesionales contaminación, incapacidad temporal, hasta 90 días.

7º GRADO.- Expuesto a accidentes que puedan producir incapacidad permanente o inclusive la muerte.

5. PONDERACIÓN DE FACTORES

CONOCIMIENTOS:

Educación	30%	
Experiencia	20%	60%
Iniciativa	10%	

ESFUERZO:

Físico	5%	15%
Mental y/o visual	10%	

RESPONSABILIDAD:

Equipo y maquinaria	5%	
Producto y/o dinero	5%	15%
Por el trabajo de otros	5%	

CONDICIONES DE TRABAJO:

Condiciones de trabajo	5%	10%
Riesgos	5%	
TOTAL		**100%**

CUADRO Nº 29. PUNTUACION DE LOS FACTORES

FACTORES	PONDERACIÓN		GRADOS						
	%	PESO	1	2	3	4	5	6	7
CONOCIMIENTOS	60%								
Educación		30%	30	60	90	120	150	180	210
Experiencia		20%	20	40	60	80	100	120	140
Iniciativa		10%	10	20	30	40	50	60	70
ESFUERZO	15%								
Físico		5%	5	10	15	20	25	30	35
Mental y/o Visual		10%	10	20	30	40	50	60	70
RESPONSABILIDAD	15%								
Equipo y Maquinaria		5%	5	10	15	20	25	30	35
Materiales, Productos o Dinero		5%	5	10	15	20	25	30	35
Trabajo de Otros		5%	5	10	15	20	25	30	35
CONDICIONES DE TRABAJO	10%								
Condiciones de trabajo		5%	5	10	15	20	25	30	35
Riesgos		5%	5	10	15	20	25	30	35

Fuente: Separata Recursos Humanos Modulo 8. UNL. 2009
Elaboración: El Autor

CUADRO Nº 30. VALORACIÓN POR PUNTOS

No.	FACTORES / PUESTOS	Educación	Experiencia	Iniciativa	Esfuerzo Físico	Esfuerzo Mental y/o visual	Res. Valor de Maquin. y Equipo	Res. mat., Prod. y/o din.	Res. Trab. de otros	Cond. De trab.	Riesgos	**TOTAL**
1	Gerente	180	120	70	5	70	20	35	35	5	5	**545**
2	Contadora General	180	100	60	5	70	20	30	15	5	5	**490**
3	Auxiliar de Contabilidad	90	80	20	5	50	20	30	5	5	5	**310**
4	Jefe de Inversiones	90	80	50	5	70	20	35	10	5	5	**370**
5	Auxiliar de Inversiones	90	60	20	5	50	20	30	5	5	5	**290**
6	Jefe de Crédito	90	80	50	5	50	20	30	10	5	5	**345**
7	Oficial de Crédito	90	80	60	5	50	20	30	5	5	5	**350**
8	Jefe de Cajas	180	100	40	5	50	20	35	15	5	5	**455**
9	Recibidor - Pagador	90	60	10	5	50	20	35	5	5	5	**285**
10	Jefe de Personal	180	80	30	5	50	20	30	5	5	5	**410**
11	Secretaria General	90	80	20	5	50	20	30	10	5	5	**315**
12	Asistente Gerencial	90	80	20	5	50	20	30	5	5	5	**310**
13	Auxiliar de Servicios	90	60	10	10	10	5	30	5	5	10	**235**
14	Guardia de Seguridad	90	80	60	5	70	20	30	5	5	5	**370**
15	Cartera y Cobranzas	180	80	20	5	50	20	30	5	5	5	**400**
16	Encargado de Bodega	90	60	20	5	50	20	30	5	5	5	**290**
17	Actualización de Datos	90	60	20	5	50	20	30	5	5	5	**290**
18	Oficial de Crédito	180	80	60	5	50	20	30	5	5	5	**440**
19	Recibidor - Pagador	90	60	10	5	50	20	35	5	5	5	**285**
20	Recibidor - Pagador	90	60	10	5	50	20	35	5	5	5	**285**
												7.070,00

Fuente: **Cooperativa de Ahorro y Crédito (CACPE-M), Matriz Macara**
Elaboración: **El Autor**

8. TABLA RESUMEN DE LA VALUACIÓN DE PUNTOS.

Es esta tabla, se multiplica la columna de sueldos por la de puntos, y se eleva al cuadrado la columna de los sueldos.

CUADRO Nº 31.
TABLA RESUMEN DE LA VALUACIÓN DE PUNTOS.

Nº	PUESTO	PUNTOS (X)	SUELDO (Y)	X*Y	X
1	Gerente	545,00	2.000,00	1.090.000,00	297.025,00
2	Contadora General	490,00	800,00	392.000,00	240.100,00
3	Auxiliar de Contabilidad	310,00	400,00	124.000,00	96.100,00
4	Jefe de Inversiones	370,00	700,00	259.000,00	136.900,00
5	Auxiliar de Inversiones	290,00	400,00	116.000,00	84.100,00
6	Jefe de Crédito	345,00	700,00	241.500,00	119.025,00
7	Oficial de Crédito	350,00	400,00	140.000,00	122.500,00
8	Jefe de Cajas	455,00	700,00	318.500,00	207.025,00
9	Recibidor - Pagador	285,00	400,00	114.000,00	81.225,00
10	Jefe de Personal	410,00	700,00	287.000,00	168.100,00
11	Secretaria General	315,00	800,00	252.000,00	99.225,00
12	Asistente Gerencial	310,00	400,00	124.000,00	96.100,00
13	Auxiliar de Servicios	235,00	350,00	82.250,00	55.225,00
14	Guardia de Seguridad	370,00	350,00	129.500,00	136.900,00
15	Cartera y Cobranzas	400,00	400,00	160.000,00	160.000,00
16	Encargado de Bodega	290,00	350,00	101.500,00	84.100,00
17	Actualización de Datos	290,00	400,00	116.000,00	84.100,00
18	Oficial de Crédito	440,00	400,00	176.000,00	193.600,00
19	Recibidor - Pagador	285,00	400,00	114.000,00	81.225,00
20	Recibidor - Pagador	285,00	400,00	114.000,00	81.225,00
		7.070,00	**11.450,00**	**4.451.250,00**	**2.623.800,00**

Fuente: **Cooperativa de Ahorro y Crédito (CACPE-M), Matriz Macara**
Elaboración: **El Autor**

AJUSTE SALARIAL

F.A. = ∑ SUELDOS / ∑ PUNTOS

F.A. = 11.450.00 / 7.070.00

F. A. = 1.62

Se encuentra e factor de ajuste de sueldos que resulta de dividir la sumatoria de sueldos para la sumatoria de puntos, el factor de ajuste se multiplica por el sueldo actual y se obtiene el sueldo que debería asignarse al puesto de trabajo.

CUADRO Nº 32.
AJUSTE SALARIAL

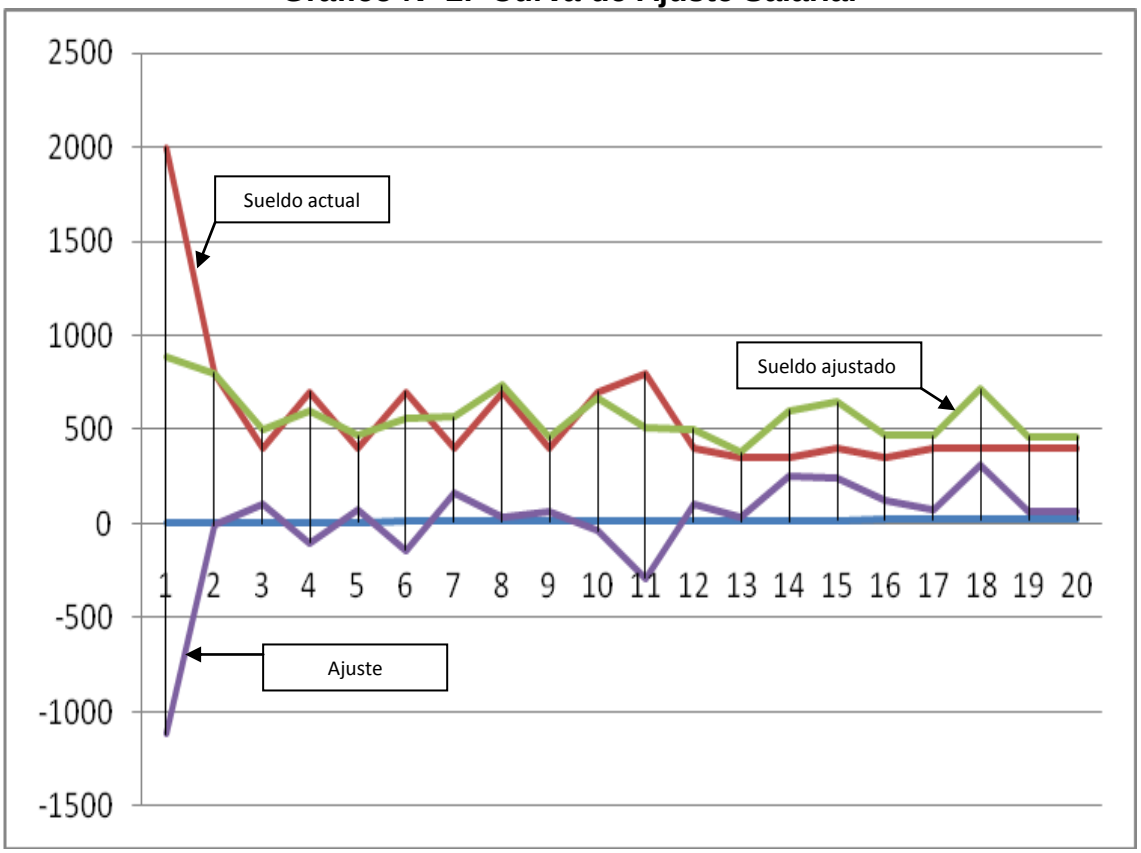
Nº	PUESTO	PUNTOS (X)	SUELDO (Y)	FACTOR	SUELDO	AJUSTE
1	Gerente	545,00	2.000,00	1,62	882,90	- 1.117,10
2	Contadora General	490,00	800,00	1,62	793,80	- 6,20
3	Auxiliar de Contabilidad	310,00	400,00	1,62	502,20	102,20
4	Jefe de Inversiones	370,00	700,00	1,62	599,40	- 100,60
5	Auxiliar de Inversiones	290,00	400,00	1,62	469,80	69,80
6	Jefe de Crédito	345,00	700,00	1,62	558,90	- 141,10
7	Oficial de Crédito	350,00	400,00	1,62	567,00	167,00
8	Jefe de Cajas	455,00	700,00	1,62	737,10	37,10
9	Recibidor - Pagador	285,00	400,00	1,62	461,70	61,70
10	Jefe de Personal	410,00	700,00	1,62	664,20	- 35,80
11	Secretaria General	315,00	800,00	1,62	510,30	- 289,70
12	Asistente Gerencial	310,00	400,00	1,62	502,20	102,20
13	Auxiliar de Servicios	235,00	350,00	1,62	380,70	30,70
14	Guardia de Seguridad	370,00	350,00	1,62	599,40	249,40
15	Cartera y Cobranzas	400,00	400,00	1,62	648,00	248,00
16	Encargado de Bodega	290,00	350,00	1,62	469,80	119,80
17	Actualización de Datos	290,00	400,00	1,62	469,80	69,80
18	Oficial de Crédito	440,00	400,00	1,62	712,80	312,80
19	Recibidor - Pagador	285,00	400,00	1,62	461,70	61,70
20	Recibidor - Pagador	285,00	400,00	1,62	461,70	61,70
		7.070,00	**11.450,00**	**32,40**	**11.453,40**	

Fuente: **Cooperativa de Ahorro y Crédito (CACPE-M), Matriz Macara**
Elaboración: **El Autor**

De acuerdo con la valuación de puestos se tiene que existe un desfase muy marcado entre lo que deberían tener como remuneración frente a la remuneración actual, sin embargo de ello se debe considerar que de acuerdo a

los directivos las remuneraciones están acorde con las que se manejan en el sistema financiero de ahorro y crédito.

Grafico Nº 2. Curva de Ajuste Salarial



Fuente: Cuadro Nº 32 Elaboración: El Autor.

Leyenda:

Línea Azul…… Origen Línea Roja…….. …. Sueldo Actual

Línea Verde …… Sueldo Ajustado Línea Morada…….. Nivel de Ajuste.

Nº	Puesto	Nº	Puesto
1	Gerente	11	Secretaria General
2	Contadora General	12	Asistente Gerencial
3	Auxiliar de Contabilidad	13	Auxiliar de Servicios
4	Jefe de Inversiones	14	Guardia de Seguridad
5	Auxiliar de Inversiones	15	Cartera y Cobranzas
6	Jefe de Crédito	16	Encargado de Bodega
7	Oficial de Crédito	17	Actualización de Datos
8	Jefe de Cajas	18	Oficial de Crédito
9	Recibidor - Pagador	19	Recibidor - Pagador
10	Jefe de Personal	20	Recibidor - Pagador

Fuente: **Cooperativa de Ahorro y Crédito (CACPE-M), Matriz Macara**
Elaboración: **El Autor**

Análisis

De acuerdo a la grafica se puede apreciar, que 6 puestos deberían ser reajustados con disminución de remuneración, los puesto 1,2 , 4, 6, 10 y 11, siendo el más significativo el de Gerente que sufriría una disminución de 1.117,10 dólares, mientras que el oficial de crédito seria el que accedería al mayor incremento, esto es 312.80 dólares, en todo caso de acuerdo a la constitución no se puede reducir la remuneración cuando el trabajo a realizar es el mismo, se puede reducir si la carga o el tiempo de trabajo (jornada) también disminuye y bajo pedido del trabajador.

2. PROPUESTA PARA MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individúales. Crecer en la vida y tener éxito casi siempre significa crecer dentro de las organizaciones. Por otra parte. Las organizaciones dependen directa e irremediablemente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar objetivos generales y estratégicos. Es seguro que las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad, es por ello que de análisis realizado se ha generado las siguientes propuestas están basadas de acuerdo a las conceptualizaciones teóricas –metodológicos, el diagnóstico realizado con la finalidad de que se aplique un adecuado manejo y gestión del Talento Humano de la cooperativa.

Para ello tomando todas las consideraciones de la investigación realizada se plantea lo siguiente:

1. Propuesta Organizativa y Manual de Funciones para la cooperativa de ahorro y crédito Cacpe-marcará
2. Propuesta de proceso de reclutamiento y selección de personal de la cooperativa de ahorro y crédito de la pequeña empresa - macará (Cacpe-m), matriz macará
3. Propuesta para evaluación del desempeño.

4. Propuesta de capacitación para el personal de la cooperativa de ahorro y crédito de la pequeña empresa - macará (Cacpe-m).

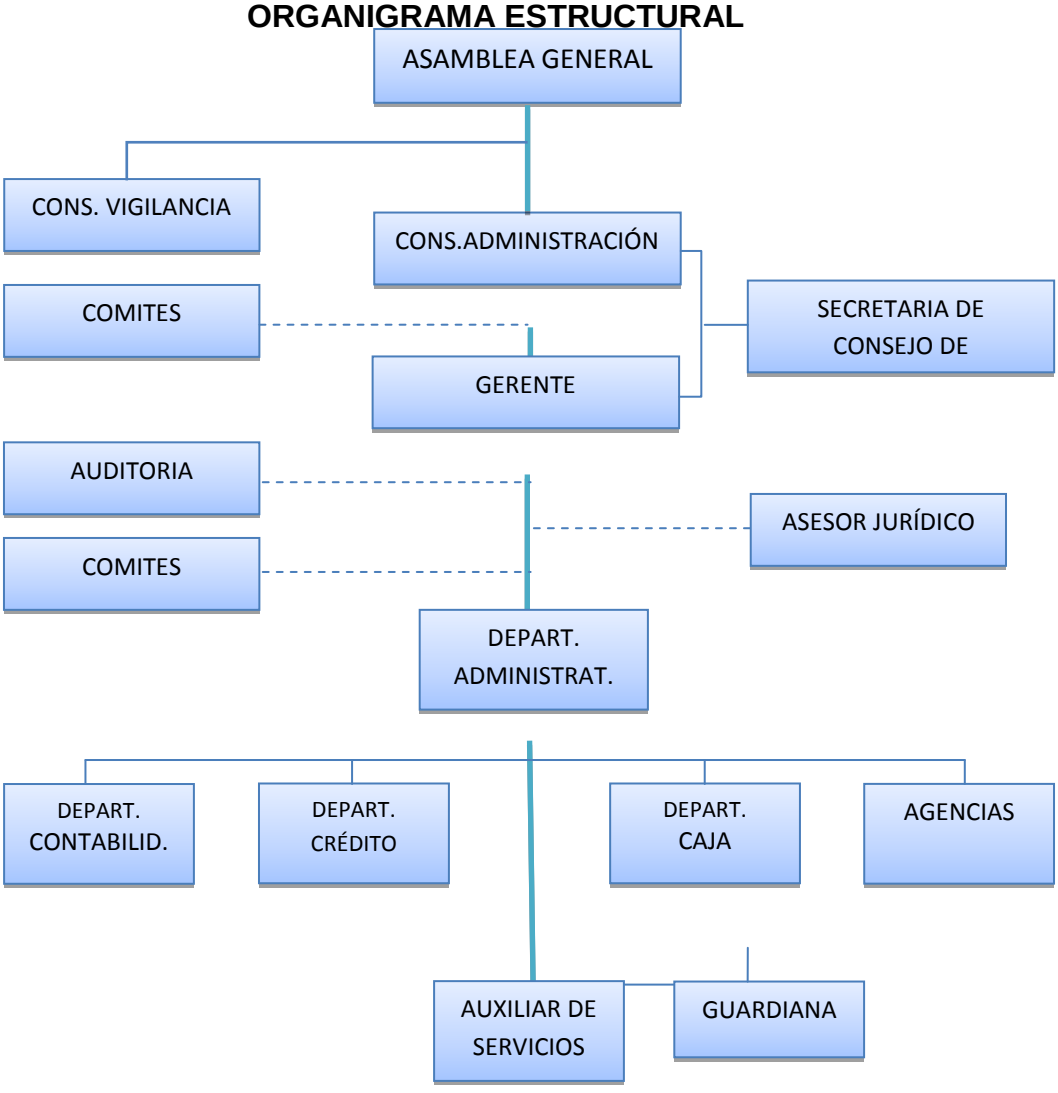
Cada una de las propuestas ha sido desarrollada, buscando armonizar el manejo eficiente y eficaz del talento humano que permita generar una gestión competitiva de mayor grado a la cooperativa dentro de su mercado financiero.

1. PROPUESTA ORGANIZATIVA Y MANUAL DE FUNCIONES PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CACPE-MARCARÁ

- ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

La forma de representar como se encuentra estructurado en la **Cooperativa** y todos sus departamentos que cuenta, para brindar un servicio en las diferentes áreas se lo representa técnicamente por medio de gráficos llamados organigramas, la estructura propuesta es la que determina la Ley y Reglamento de Cooperativas, específicamente las de ahorro y crédito..

Gráfico Nº 3.
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



- **MANUAL DE FUNCIONES**

PRESENTACIÓN

Para facilitar los diversos procesos administrativos en **La Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa - Macará (CACPE-M), Matriz Macará**, con la explotación de conocimientos y habilidades técnicas de “los empleados en diferentes niveles de la estructura de la institución”, se desarrolla el **Manual de Funciones.**

El presente manual ha sido elaborado con el propósito de dar a conocer cuáles son las principales funciones en los diferentes unidades y departamentos del **la Cooperativa**, y que a través de las mismas todos los empleados y trabajadores puedan desarrollar de una forma más eficiente en las actividades, para realizar una administración eficaz y fortalecer la calidad de los servicios a la ciudadanía. El manual contiene los diferentes departamentos existentes dentro de la institución.

PUESTOS

Nombre del puesto: Gerente

Dependencia: **Gerencia**

Supervisión: Todo el Personal

NATURALEZA DEL PUESTO:

Administrar los recursos humanos, financieros, logísticos, tecnológicos y servicios generales de la Cooperativa; mediante adecuadas políticas, sistemas y técnicas de gestión empresarial.

FUNCIONES TÍPICAS:

- ✓ Formular el presupuesto del ejercicio económico, en coordinación con las diferentes áreas de la cooperativa y, presentar al Consejo de Administración para su aprobación y puesta en ejecución.
- ✓ Diseñar e implementar un adecuado sistema de programación, ejecución y control presupuestado.
- ✓ Supervisar la administración de los bienes de la Cooperativa y ejecutar todas las actividades relacionadas con la adquisición, construcción y/o implementación, distribución, control y enajenación de los mismos.
- ✓ Elaborar los informes de la gestión para ser presentados a consideración de la Asamblea General.
- ✓ Representar legal y extrajudicialmente a la cooperativa en todas las instancias públicas y privadas.
- ✓ Responder por la marcha administrativa y financiera de la cooperativa, comprendiendo la matriz y sus Agencias.
- ✓ Dirigir la elaboración del Plan Operativo Anual de la cooperativa, con el correspondiente presupuesto programático; a fin de someterlo a consideración del Consejo de Administración para su aprobación y puesta en vigencia.
- ✓ Nombrar, remover o sancionar a los empleados de la cooperativa, cuyo nombramiento y remoción no sea de competencia de otro estamento de la cooperativa, contratar el personal de la cooperativa con apego a observancia del Código del Trabajo, y fijar sus remuneraciones.

- ✓ Disponer y Supervisar que se cumplan las normas de solvencia y prudencia financiera en el desarrollo de la cooperativa; así mismo se observe la relación adecuada que debe existir entre los activos de riesgo ponderados y el Patrimonio Técnico.
- ✓ Integrar el Comité de Crédito con derecho a voz y voto.
- ✓ Establecer y supervisas las inversiones y/o gastos acordados por la Asamblea General, el Consejo de Administración y/o el Consejo de Vigilancia, que estén encuadrados dentro de la normatividad y beneficien a la cooperativa.
- ✓ Aperturar con el Presidente las cuentas bancarias, firmar cheques con cargo a la cuenta de la cooperativa, en forma mancomunada según la reglamentación establecida.
- ✓ Adquirir, enajenar, gravar, los bienes de la cooperativa que corresponda a la necesidad institucional; evaluación presupuestaria y a la evolución de la cartera con periodicidad mensual.
- ✓ Informar por escrito al Consejo de Administración sobre la situación económica financiera, de tesorería, evaluación presupuestaria y, la evolución de la cartera con periodicidad mensual.
- ✓ Informar por escrito al Consejo de Administración sobre los créditos concedidos, cuyos montos, por socio o sujeto de crédito, alcancen o superen el dos por ciento del patrimonio técnico de la cooperativa; individualizados por montos y garantías.
- ✓ Revisar y evaluar permanentemente los servicios financieros que presta la cooperativa, en cuento a su eficiencia y eficacia, que tienda a la satisfacción total del usuario, en el marco de competitividad y rentabilidad institucional.
- ✓ Suministrar la información que le soliciten los socios, organismos internos de la cooperativa y otras instituciones de acuerdo con su competencia.
- ✓ Asistir a las sesiones del Consejo de Administración, a fin de informar sobre la gestión realizada y sugerir medidas para la mejor marcha de la cooperativa.

- ✓ Presentar a la Asamblea General anual o en el período que se establezca, el informe de su gestión y el estado económico-financiero de la cooperativa.
- ✓ Asistir a programas de capacitación y actualización profesional, en asuntos relacionados con su función y el desarrollo de la cooperativa.
- ✓ Las demás que sean del ámbito de su competencia.

COMUNICACIÓN:

- ✓ Con el Consejo de Administración
- ✓ Con Directores y Jefe departamentales.
- ✓ Con personal subalternos que dirige.

REQUISITOS MÍNIMOS:

- ✓ EDUCACIÓN: Título de Ingeniero Comercial, Economista, Contador o carreras afines.
- ✓ EXPERIENCIA: De 3 a 5 años,
- ✓ CAPACITACIÓN: en planeación estratégica, desarrollo organizacional. Computación, liderazgo y toma de decisiones
- ✓ INICIATIVA: Requiere tener liderazgo, creatividad, don de mando y propender al trabajo en equipo e iniciativa para resolver problemas.

……
……

Nombre del puesto: Secretaria General

Dependencia: Gerente

Supervisa: Ninguno

NATURALEZA DEL PUESTO:

Administrar el archivo documentado de los Consejos, atender las llamadas telefónicas, coordinar la agenda de los Presidentes de los Consejos, de la Gerencia General y atender al público.

FUNCIONES TÍPICAS:

Coordinar todas las actividades necesarias para el buen funcionamiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE-MACARA.

- ✓ Receptar toda la documentación y/o correspondencia que llegue a nombre de la cooperativa, registrar y proceder a distribuir a quien corresponda, con el respectivo cargo.
- ✓ Hacer las comunicaciones escritas a los niveles internos y externos de la cooperativa, que dispongan el Gerente y Presidentes de los Consejos de Administración y Vigilancia; y, despecharla.
- ✓ Atender las llamadas telefónicas y hacer las que disponga la Gerencia.
- ✓ Administrar el archivo documentarlo de la Gerencia.
- ✓ Llevar un libro de Registro de la correspondencia, tanto de ingreso como de salida.
- ✓ Recibir, controlar y tramitar la correspondencia que llega a la entidad mediante el formulario de control y trámite.
- ✓ Presentar al gerente informes trimestrales de labores cumplidas.
- ✓ Las demás funciones de apoyo acordes a su cargo y dispuestas por el gerente.

COMUNICACIÓN:

- ✓ Con el Gerente.
- ✓ Con Jefes departamentales.
- ✓ Con personal subalternos que dirige.

REQUISITOS MÍNIMOS:

- ✓ EDUCACIÓN: Título en Secretariado Ejecutivo, Tecnóloga o carreras similares.
- ✓ EXPERIENCIA: De 1 a 2 anos
- ✓ INICIATIVA: para resolver problemas medianamente difíciles.

……
……

Nombre del puesto: Asistente Gerencial

Dependencia: Gerente

Supervisa: Ninguno

NATURALEZA DEL PUESTO:

Administrar el archivo documentado de la Gerencia.

FUNCIONES TÍPICAS:

Coordinar todas las actividades necesarias para el buen funcionamiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE-MACARA.

- ✓ Coordinar la agenda del Gerente para la atención de las citas de trabajo interno, de atención de los socios y público en general.
- ✓ Colaborar en la administración de los Recursos humanos y materiales de la cooperativa.
- ✓ Planificar y supervisar los servicios sociales que se establezcan.
- ✓ Otras funciones inherentes a su cargo que disponga el Gerente General

COMUNICACIÓN:

- ✓ Con el Gerente.
- ✓ Con Jefes departamentales.
- ✓ Con personal subalternos que dirige.

REQUISITOS MÍNIMOS:

- ✓ A. EDUCACIÓN: Título en Secretariado Ejecutivo, Tecnóloga o carreras similares.
- ✓ B. EXPERIENCIA: De 1 a 2 anos
- ✓ C. INICIATIVA: Requiere ciertas interpretaciones de las órdenes recibidas e iniciativa para resolver problemas mediante difíciles.

……
……

Nombre del puesto: Asesor Jurídico. Externo

Dependencia: Gerencia

Supervisa: Ninguno

NATURALEZA DEL PUESTO:

Brindar asesoramiento legal a todos las direcciones, para el pleno cumplimiento de los fines de la institución.

FUNCIONES TÍPICAS:

- ✓ Representar judicialmente y extrajudicialmente a la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE-MACARA junto con el gerente.
- ✓ Asesorar al gerente y a todas las dependencias administrativas, sobre asuntos legales.
- ✓ Ejecutar toda actividad de naturaleza jurídica que asigne el gerente.
- ✓ Elaborar el reglamento de contratos e intervenir en todos los que el Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE-MACARA celebre con otras personas naturales o jurídicas.
- ✓ Informar trimestralmente y anualmente al gerente, de las tareas ejecutadas.
- ✓ Más funciones de acuerdo a la naturaleza de su trabajo.

COMUNICACIÓN:

- ✓ Con el Gerente de Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE-MACARA
- ✓ Con Jefes departamentales.
- ✓ Con personal subalternos que dirige.

REQUISITOS MÍNIMOS:

- ✓ EDUCACIÓN: Título de Abogado
- ✓ EXPERIENCIA: De 1 año en labores de asesoramiento sobre asuntos legales.
- ✓ INICIATIVA: Requiere criterio para planificar y dar prioridad a las diferentes tareas de su puesto de trabajo.

……
……

Nombre del Puesto: Contadora

Dependencia: Gerencia

Supervisa: Auxiliares de Contabilidad

NATURALEZA DEL PUESTO:

Supervisión y coordinación de actividades contables, responsabilidad administrativa por la correcta aplicación de normas y procedimientos contables.

FUNCIONES TÍPICAS:

- ✓ Llevar y mantener actualizada la Contabilidad por Partida Doble, los registros y libros que exige la Ley.
- ✓ Participar en la planificación operativa anual de la cooperativa y en la elaboración de la correspondiente programación presupuestaria.
- ✓ Llevar y mantener actualizada la contabilidad, así como sus respectivos registros de acuerdo al sistema determinado por el organismo de control, Dirección Nacional de Cooperativas, y formular con oportunidad y confiabilidad los estados financieros y reportes gerenciales.
- ✓ Llevar un adecuado control y manejo de la tesorería, a fin de que los fondos sean destinados y administrados con criterio de liquidez, rentabilidad, dispersión y seguridad.
- ✓ Revisar los libros auxiliares y principales.
- ✓ Efectuar el análisis financiero aplicando los índices respectivos, para la toma de decisiones de los Consejos y la Gerencia.
- ✓ Llevar el control de caja-bancos en forma rigurosa *y* diaria.
- ✓ Supervisar las actividades del personal de la Unidad de Contabilidad, a fin de que los procedimientos *y* operaciones contables se ejecuten correctamente.
- ✓ Legalizar con su firma, la veracidad de los estados financieros y sumillar comprobantes de egreso y transferencias.
- ✓ Sustentar los estados financieros ante la gerencia *y* Consejos.

COMUNICACIÓN

- ✓ Con el Gerente.
- ✓ Con personal subalterno que dirige.

REQUISITOS MÍNIMOS

- ✓ EDUCACIÓN: Lcdo. En contabilidad.
- ✓ EXPERIENCIA: De 2 años en adelante.
- ✓ INICIATIVA: Requiere ciertas interpretaciones para resolver problemas medianamente difíciles.

……
……

Nombre del Puesto: Auxiliar de Contabilidad

Dependencia: Contabilidad

Supervisa: No aplica

NATURALEZA DEL PUESTO:

Es responsable de la custodia permanente de documentos confidenciales y especies valoradas.

FUNCIONES TÍPICAS:

- ✓ Garantizar el correcto análisis e introducción de datos contables de las cuentas a su cargo, con el fin de actualizar, informar y controlar el movimiento de las mismas.
- ✓ Elaborar comprobantes de contabilidad para respaldar los reportes diarios de caja.
- ✓ Revisar y contabilizar los cuadres diarios de caja elaborados por el Cajero General.
- ✓ Verifica y cuadra las planillas de aportes al IESS del personal de la Cooperativa.

COMUNICACIÓN

- ✓ Con la contadora

REQUISITOS MÍNIMOS

- ✓ EDUCACIÓN: Lcdo. En contabilidad.
- ✓ EXPERIENCIA: De 2 años en adelante.
- ✓ INICIATIVA: Requiere ciertas interpretaciones para resolver problemas medianamente difíciles.

……
……

Nombre del Puesto: Jefe de Personal

Dependencia: Administrativa

Supervisa: Todo el personal

NATURALEZA DEL PUESTO:

Planificar, organizar y controlar el manejo apropiado de los Recursos Humanos, que sirven como vínculo de acercamiento al socio/cliente con la entidad.

FUNCIONES TÍPICAS:

- ✓ Obtener mayor productividad del Recurso Humano de la Cooperativa, con un cronograma de capacitación anual del personal.
- ✓ Realizar la clasificación, valoración de los puestos de trabajo, mantener una constante evaluación al personal para verificar el cumplimiento de las funciones.
- ✓ Llevar las carpetas de récord de funcionarios y ex funcionarios en forma ordenada e independiente, con los respectivos avisos de entrada, acciones de personal, comunicaciones, sanciones, etc.
- ✓ Otras funciones inherentes al cargo que le sean encomendadas por su inmediato superior.

COMUNICACIÓN

- ✓ Con el Gerente.
- ✓ Con personal subalterno que dirige.

REQUISITOS MÍNIMOS

- ✓ EDUCACIÓN: Profesional en administración.
- ✓ EXPERIENCIA: De 2 años en adelante.
- ✓ INICIATIVA: para resolver problemas medianamente difíciles.

……

……

Nombre del puesto: Jefe de Inversiones

Dependencia: Gerencia

Supervisa: Auxiliar de Inversiones

NATURALEZA DEL PUESTO:

Contribuir en la calidad del servicio y satisfacción de los usuarios mediante una atención oportuna, clara y cordial, personalizada al socio en sus requerimientos de información general sobre productos y servicios vigentes.

FUNCIONES TÍPICAS:

- ✓ Coordinar con la Gerencia, las políticas y procedimientos que se realizan en esta sección.
- ✓ Realizar actividades de apoyo a la Gerencia.
- ✓ Distribuir las actividades del personal de esta sección.

COMUNICACIÓN:

- ✓ Con Gerente de la Cooperativa.
- ✓ Con personal subalternos que dirige.

REQUISITOS MÍNIMOS:

- ✓ EDUCACIÓN: Título de Ingeniero Comercial, Economista, Contador o carreras afines.
- ✓ EXPERIENCIA: De 3 a 5 años.
- ✓ INICIATIVA: Requiere tener liderazgo, creatividad, don de mando y propender al trabajo en equipo e iniciativa para resolver problemas.

……

……

Nombre del puesto: Auxiliar de Inversiones

Dependencia: Gerencia

Supervisa: No aplica

NATURALEZA DEL PUESTO:

Atención oportuna, clara y cordial, personalizada al socio en sus requerimientos de información general sobre productos y servicios vigentes.

FUNCIONES TÍPICAS:

- ✓ Atender personalmente al público y a los socios ofreciendo información y asesoría sobre los productos financieros que ofrece la Institución.
- ✓ Realizar actividades de apoyo administrativo en el área de Inversiones.
- ✓ Brindar información general al público y a los socios sobre los productos de la Cooperativa.

COMUNICACIÓN:

- ✓ Con Gerente de la Cooperativa.
- ✓ Con personal subalternos que dirige.

REQUISITOS MÍNIMOS:

- ✓ EDUCACIÓN: Título de Ingeniero Comercial, Economista, Contador o carreras afines.
- ✓ EXPERIENCIA: De 3 a 5 años.
- ✓ INICIATIVA: Requiere tener creatividad y propender al trabajo en equipo

…….

…….

Nombre del puesto: Jefe de Crédito

Dependencia: Gerencia

Supervisa: Oficiales de Crédito

NATURALEZA DEL PUESTO:

Administrar la actividad de crédito y cobranzas de la Cooperativa

FUNCIONES TÍPICAS:

- ✓ Participar en la planeación estratégica y operativa anual de la cooperativa y en la elaboración de la proforma presupuestaria
- ✓ Organizar las actividades de concesión y recuperación del crédito.
- ✓ Cumplir y hacer cumplir las disposiciones estipuladas en el Reglamento de Crédito.
- ✓ Revisar la carpeta de crédito del socio y la opinión técnica del analista, antes de elevar al estamento resolutivo.
- ✓ Participar con derecho a voz en el Comité de Crédito, presentará las carpetas de crédito al Comité para la resolución respectiva.
- ✓ Diseñar el archivo de Crédito y Cobranzas de la empresa.
- ✓ Realizar o disponer la inspección, previo a la concesión del crédito si el caso amerita, verificar capacidad de pago; así mismo, otorgado el préstamo efectuará control y seguimiento a fin de comprobar la adecuada utilización del crédito, amortización oportuna y existencia de las garantías.
- ✓ Recomendar la reprogramación de los créditos en los casos que se justifique.
- ✓ Informar periódicamente a Gerencia sobre el movimiento de cartera, mantener reuniones de coordinación con el Gerente y funcionarios de los otros departamentos, para el mejor cumplimiento de sus funciones.
- ✓ Estudiar los casos particulares de préstamos que por sus condiciones tienen dificultades para la recuperación, coordinar y proponer soluciones oportunas.
- ✓ Verificar los índices de morosidad e implementar estrategias para disminuirla.
- ✓ Controlar y verificar la entrega oportuna de los avisos de vencimiento y requerimiento de pago de los créditos.

- ✓ Revisar el informe de cartera coordinando con la unidad de Contabilidad para el cuadre de la información a ser reportada.
- ✓ Las demás funciones acordes con la naturaleza de su cargo.
- ✓ Es responsable por la recomendación técnica para la concesión del crédito y la información sustentatoria.
- ✓ Asume responsabilidad por la administración de la cartera *y,* de su recuperación.
- ✓ Tiene a su cargo la custodia de la documentación crediticia, soporte de la concesión del crédito.
- ✓ Es responsable de la confidencia en el proceso crediticio y por los recursos humanos y materiales que están a su cargo.

COMUNICACIÓN:

- ✓ Con Gerente de la Cooperativa.
- ✓ Con personal subalternos que dirige.

REQUISITOS MÍNIMOS:

- ✓ EDUCACIÓN: Título de Ingeniero Comercial, Economista, Contador o carreras afines.
- ✓ EXPERIENCIA: De 3 a 5 años.
- ✓ INICIATIVA: Requiere tener liderazgo, creatividad e iniciativa para resolver problemas.

……

……

Nombre del puesto: Oficial de Crédito

Dependencia: Gerencia

Supervisa: No aplica

NATURALEZA DEL PUESTO:

Ejecutar las actividades de crédito y cobranzas de la Cooperativa

FUNCIONES TÍPICAS:

- ✓ Participar en la planeación estratégica y operativa anual de la cooperativa y en la elaboración de la proforma presupuestaria
- ✓ Revisar la carpeta de crédito del socio y la opinión técnica del analista, antes de elevar al estamento resolutivo.
- ✓ Atender, asesorar e informar al socio sobre la negociación de préstamos.
- ✓ Revisar la documentación legal, manejo y utilización de la misma, suscripción de documentos, inspección de garantías y de toda la información que sea necesaria para la buena administración de la cartera.
- ✓ Las demás funciones acordes con la naturaleza de su cargo.
- ✓ Asume responsabilidad por la administración de la cartera, su recuperación.
- ✓ Tiene a su cargo la custodia de la documentación crediticia, soporte de la concesión del crédito.
- ✓ Es responsable de la confidencia en el proceso crediticio y por los recursos humanos y materiales que están a su cargo.

COMUNICACIÓN:

- ✓ Con Gerente de la Cooperativa.
- ✓ Con personal subalternos que dirige.

REQUISITOS MÍNIMOS:

- ✓ EDUCACIÓN: Título de Ingeniero Comercial, Economista, Contador o carreras afines.
- ✓ EXPERIENCIA: De 3 a 5 años.
- ✓ INICIATIVA: Requiere tener liderazgo, creatividad e iniciativa para resolver problemas.

……

……

Nombre del puesto: Jefe de Caja

Dependencia: Caja

Supervisa: Cajeros

NATURALEZA DEL PUESTO:

Prestar un eficiente servicio de recepción, pago, custodia y entrega de valores, así corno controlar todas las operaciones y movimientos de la Sección Caja.

FUNCIONES TÍPICAS:

- ✓ Administrar el fondo de cambio y caja chica
- ✓ Participar en la preparación del flujo de caja, a fin de asegurar las disponibilidades para el cumplimiento oportuno de las obligaciones y servicios establecidos.
- ✓ Revisar y controlar la legalidad, veracidad y conformidad de la documentación de respaldo, previo al pago o cancelación de los retiros.
- ✓ Recibir y mantener en custodia los valores, papeles fiduciarios, garantías, pólizas, etc. De propiedad de la cooperativa.
- ✓ Remitir diariamente a contabilidad la documentación referente a ingresos y egresos.
- ✓ Llevar el libro de Caja-Bancos.
- ✓ Consolidar los informe diarios de recaudación; y,
- ✓ Las demás funciones que le fueren asignadas, que competan a la función.

COMUNICACIÓN:

- ✓ Gerente
- ✓ Con jefe de caja
- ✓ Con personal subalternos que dirige.

REQUISITOS MÍNIMOS:

- ✓ EDUCACIÓN: bachiller en contabilidad, o título académico de de Ingeniero Comercial, Economista, Contador o carreras afines.
- ✓ EXPERIENCIA: De 3 a 5 años.
- ✓ INICIATIVA: Requiere tener liderazgo, creatividad, don de mando y propender al trabajo en equipo e iniciativa para resolver problemas.

…….

…….

Nombre del puesto: Recibidor Pagador

Dependencia: Caja

Supervisa: No aplica

NATURALEZA DEL PUESTO:

Prestar un eficiente servicio de recepción, pago, custodia y entrega de valores, así corno controlar todas las operaciones y movimientos de la Sección Caja.

FUNCIONES TÍPICAS:

- ✓ Revisar y controlar la legalidad, veracidad y conformidad de la documentación de respaldo, previo al pago o cancelación de los retiros.
- ✓ Remitir diariamente a contabilidad la documentación referente a ingresos y egresos.
- ✓ Llevar el libro de Caja-Bancos.
- ✓ Consolidar los informe diarios de recaudación; y,
- ✓ Las demás funciones que le fueren asignadas, que competan a la función.

COMUNICACIÓN:

- ✓ Gerente
- ✓ Con jefe de caja
- ✓ Con personal subalternos que dirige.

REQUISITOS MÍNIMOS:

- ✓ EDUCACIÓN: bachiller en contabilidad, o título académico de de Ingeniero Comercial, Economista, Contador o carreras afines.
- ✓ EXPERIENCIA: De 3 a 5 años.
- ✓ NICIATIVA: Requiere tener liderazgo, creatividad, don de mando y propender al trabajo en equipo e iniciativa para resolver problemas.

……

……

Nombre del puesto: Actualización de datos

Dependencia: Gerencia

Supervisa: No aplica

NATURALEZA DEL PUESTO:

Atender a los socios y empleados actualizando la información correspondiente a ellos.

FUNCIONES TÍPICAS:

- ✓ Realizar el ingreso de nuevos socios, aperturando sus respectivas libretas de ahorros.
- ✓ Activación y actualización de datos de los socios.
- ✓ Brindar información general al público y a los socios sobre los productos de la Cooperativa.
- ✓ Elaborar los reportes mensuales de socios ingresados y pasar a Secretaria General
- ✓ Otras labores inherentes al cargo y que le sean encomendadas por su inmediato superior

COMUNICACIÓN:

- ✓ Con el Director.
- ✓ Con los departamentos a su cargo.
- ✓ Con personal subalternos que dirige.

REQUISITOS MÍNIMOS:

- ✓ EDUCACIÓN: Título de Ingeniero en Sistemas o carreras afines.
- ✓ EXPERIENCIA: De 3 a 5 años.
- ✓ INICIATIVA: Requiere tener liderazgo, creatividad, don de mando y propender al trabajo en equipo e iniciativa para resolver problemas.

……
……

Nombre del puesto: Cartera y Cobranzas

Dependencia: Gerencia

Supervisa: No aplica

NATURALEZA DEL PUESTO:

Mantener un porcentaje bajo de morosidad, estableciendo procedimientos eficaces de recuperación de cartera.

FUNCIONES TÍPICAS.

- ✓ .Planifica, organiza y controla las acciones de la cartera en mora
- ✓ Planifica y supervisa las actividades del área, distribuyendo las tareas entre el personal a su cargo
- ✓ Identifica cualquier situación de crisis antes de que esta se presente, evitando por todos los medios posibles incurrir en una perdida por la irrecuperabilidad del crédito.
- ✓ Coordinar las acciones de cobranzas, sea mediante llamadas telefónicas, entrega de notificaciones escritas u otras que fueren necesarias.

COMUNICACIÓN:

- ✓ Con el Gerente de CACPE-MACARA
- ✓ Con personal subalternos que dirige.

REQUISITOS MÍNIMOS:

- ✓ EDUCACIÓN: Título de Ingeniero Comercial, Economista, Contador o carreras afines.
- ✓ EXPERIENCIA: De 3 a 5 años.
- ✓ INICIATIVA: Requiere tener liderazgo, creatividad, don de mando y propender al trabajo en equipo e iniciativa para resolver problemas.

……
……

Nombre del puesto: Bodega

Dependencia: Gerencia

Supervisa: No aplica

NATURALEZA DEL PUESTO:

Administrar adecuadamente los recursos que le son entregados.

FUNCIONES TÍPICAS:

- ✓ Recibir, custodiar y entregar recursos materiales que se necesitan para la normal operación de la cooperativa.

COMUNICACIÓN:

- ✓ Con el Gerente de la matriz de CACPE-MACARA

REQUISITOS MÍNIMOS:

- ✓ EDUCACIÓN: Bachiller.
- ✓ B. EXPERIENCIA: De 3 años.
- ✓ C. INICIATIVA: Para organización de recursos para custodia y entrega oportuna

……

……

Nombre del puesto: Guardianía

Dependencia: Departamento de Gerencia

Supervisa: Ninguno

NATURALEZA DEL PUESTO:

Garantizar la seguridad de los empleados y socios de la cooperativa resguardando la integridad del edificio, instalaciones, equipos y demás bienes y derechos de la cooperativa.

FUNCIONES TÍPICAS:

- ✓ Vigila el edifico y otros bienes de la institución durante su jornada de trabajo.
- ✓ Mantener una vigilancia permanente del interior y exterior de la cooperativa.
- ✓ Vigilar que los socios respeten el turno guardando la debida distancia frente a caja, mientras realizan sus transacciones.

- ✓ Estar pendiente de la entrada y salida de las personas que visitan la cooperativa, y en caso de tener alguna sospecha llamar la atención de inmediato y comunicar sobre el particular al Gerente
- ✓ Operar el dispositivo del sistema de seguridad, o alertar cuando fuere necesario.
- ✓ Abrir y cerrar las puertas de acceso general a la cooperativa, tomando en cuenta los horarios establecidos para la atención del público en general.
- ✓ Precautelar la seguridad física de las cajas o dinero recaudado, del personal de la cooperativa y de los socios.

COMUNICACIÓN:

- ✓ Con el personal de los demás departamentos.

REQUISITOS MÍNIMOS:

- ✓ EDUCACIÓN: Bachiller.
- ✓ EXPERIENCIA: De 1 año.
- ✓ INICIATIVA: Requiere solamente habilidad para ejecutar exactamente las órdenes recibidas de carácter rutinario.

……
……

Nombre del puesto: Auxiliar de Servicios

Dependencia: Departamento Administrativo

Supervisa: Ninguno

NATURALEZA DEL PUESTO:

Ejecución de trámites de la cooperativa en diferentes Instituciones y distribución de la correspondencia interna y externa, ejecución de tareas de limpieza y apoyo logístico a las oficinas.

FUNCIONES TÍPICAS:

- ✓ Colaborar en tareas de oficina como archivo, empacar y transportar muebles y materiales,
- ✓ Realizar trámites que se le encomienden en diferentes entidades públicas y privadas.
- ✓ Realizar la entrega y retiro de correspondencia.

- ✓ Limpiar las oficinas, mobiliario, vidrios, paredes, lámparas, baños y demás áreas físicas de la empresa.
- ✓ Recoger y sacar la basura al sitio donde retiran los recolectores.
- ✓ Cuidar los materiales, bienes muebles, plantas y otros insumos de las oficinas.
- ✓ Abrir y cerrar las oficinas de acuerdo con el horario de trabajo establecido en la cooperativa; y,
- ✓ Las demás funciones que le encomiende el Gerente y Jefe Administrativo.

COMUNICACIÓN:

- ✓ Con la Secretaria.
- ✓ Con el personal de todos los departamentos.

REQUISITOS MÍNIMOS:

- ✓ EDUCACIÓN: Mínima
- ✓ EXPERIENCIA: 3 meses.
- ✓ INICIATIVA: Requiere solamente habilidad para ejecutar exactamente las órdenes recibidas de carácter rutinario.

……..
……..

2. PROPUESTA DE PROCESO DE ABASTECIMIETO DE PERSONAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA - MACARÁ (CACPE-M).

La administración de recursos humanos incluyen: realizar análisis de puestos, planificar las necesidades de recursos humanos o talentos humanos, reclutar y seleccionar personal, orientar y capacitar a los nuevos empleados, administrar los sueldos y salarios, capacitar al personal, supervisar el desempeño del personal, evaluar dicho desempeño, brindar incentivos y prestaciones, establecer sistemas de seguridad e higiene en el trabajo y el manejo de las relaciones laborales.

- **RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

De todas estas funciones la primera actividad a realizar en la administración de recursos humanos es el reclutamiento y selección de personal, en este documento presentamos una propuesta del procedimiento general para su realización.

El procedimiento elaborado incluye todas las fases de un proceso completo, con la intención que se ilustre el proceso en su totalidad, sin embargo es importante aclarar que este proceso se debe adaptar o reducir de acuerdo a las necesidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa - Macara (Cacpe-M), Matriz Macara de acuerdo a su crecimiento y desarrollo.

POLÍTICAS

A fin de que el departamento de Recursos Humanos trabaje de la mejor manera posible, y con el propósito de evitar conflictos de índole personal o laboral se proponen las siguientes políticas que deberán de ser seguidas de manera estricta y sin distinción de puesto o rango.

Las Políticas propuestas respecto a Recursos Humanos son:

- ✓ Se contratará a todas las personas que cubran de manera puntual los requisitos del puesto al cual están solicitando.
- ✓ Se privilegiará la experiencia y la estabilidad en anteriores trabajos
- ✓ No se contratará a personas que presenten una alta inestabilidad laboral.
- ✓ Las personas con antecedentes penales sólo serán contratadas para puestos de línea y jamás para puestos de confianza.
- ✓ Las personas con antecedentes laborales podrán ascender a los puestos de confianza después de haber laborado por lo menos cuatro años dentro de la institución y que hayan demostrado responsabilidad y estabilidad.
- ✓ Las Mujeres deberán de gozar de los mismos sueldos que los hombres cuando estas realicen actividades iguales.
- ✓ El género no es, bajo ningún motivo, un elemento para decidir un ascenso.
- ✓ Las mujeres embarazadas, que trabajen para la institución, gozarán de manera total de sus derechos laborales.
- ✓ La institución procurará en todo momento alentar el crecimiento personal y laboral de sus empleados y trabajadores.
- ✓ El reglamento se aplica de manera directa e implacable, entendiendo que nadie puede ser favorecido.

- ✓ Los horarios de entrada y salida de personal serán respetados.

PROCEDIMIENTO:

Propuesta de proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.

OBJETIVO:

Este procedimiento está diseñado con la intención cubrir las plazas vacantes que se generen en las diferentes áreas de la institución con personal que cubra con el perfil de puesto deseable.

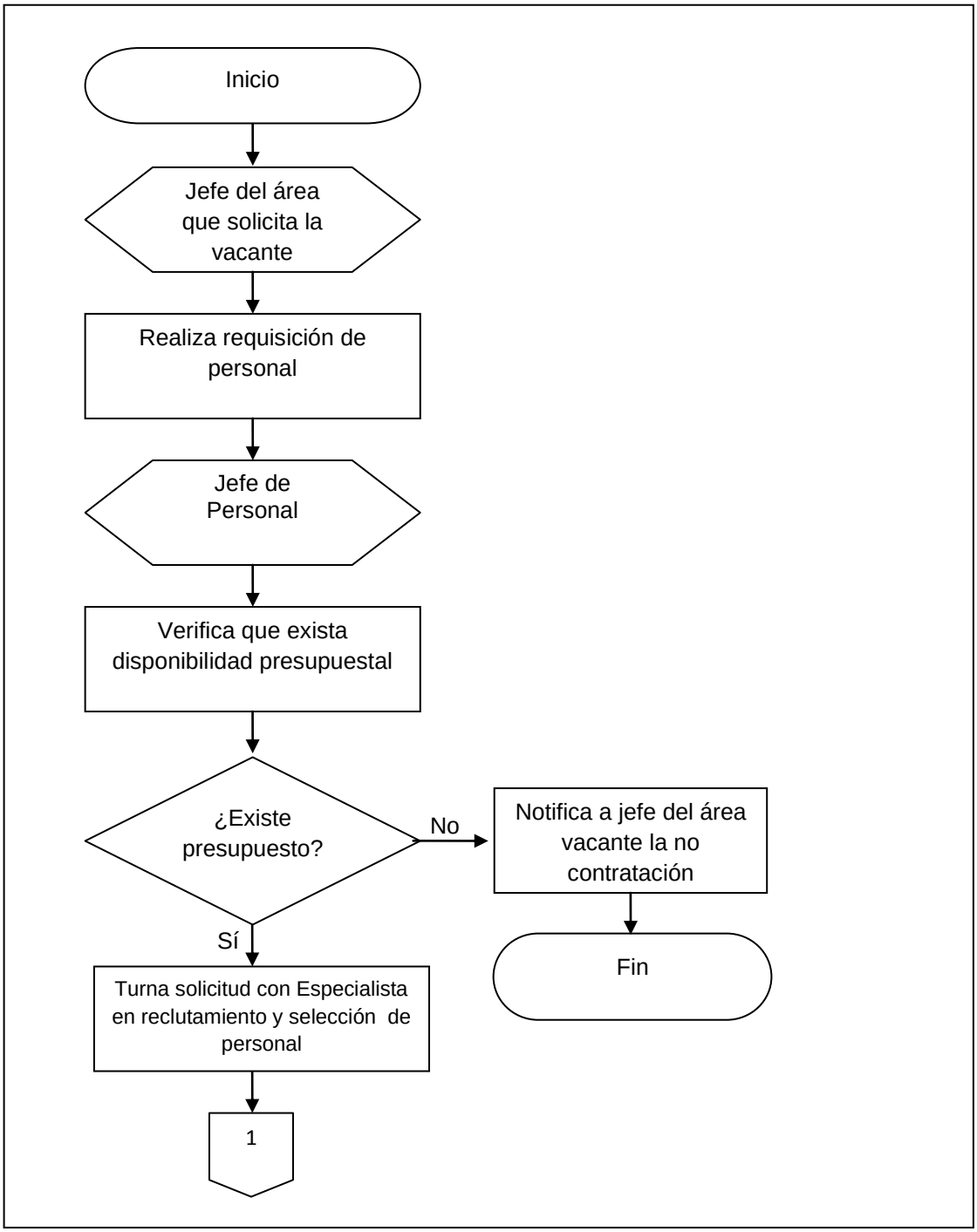
CUADRO Nº 33.

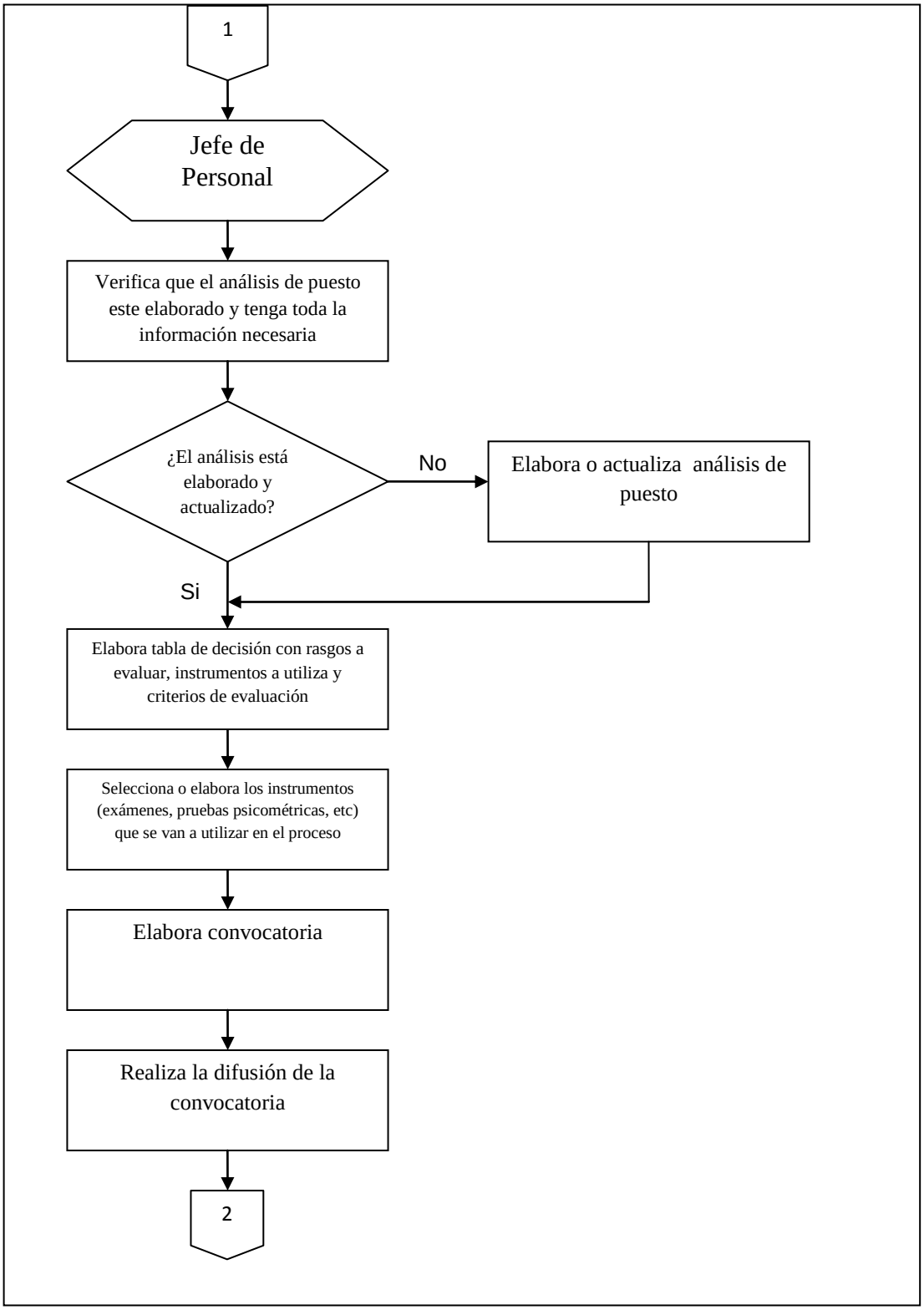
RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DOCUMENTO
	Inicio	
Jefe del área vacante	Realiza requisición de personal.	Requisición de Personal
Jefe de Personal	Verifica que exista disponibilidad presupuestal.	
Jefe de Personal	Si existe disponibilidad continua el proceso en caso contrario notifica a jefe del área vacante la no contratación.	
Jefe de Personal	Solicitud una cita con especialista en reclutamiento y selección de personal.	
Jefe de Personal	Verifica que el análisis de puesto este elaborado y tenga toda la información necesaria.	
Jefe de Personal	Si existe análisis de puesto y esta actualizado se continúa con el proceso en caso contrario se actualiza o se elabora en coordinación con área vacante.	Análisis de Puesto
Jefe de Personal	Elabora tabla de decisión con rasgos a evaluar, instrumentos a utiliza y criterios de evaluación.	Tabla de Decisión
Jefe de Personal	Selecciona o elabora los instrumentos (exámenes, pruebas psicométricas, etc) que se van a utilizar en el proceso	Pruebas Psicométricas de conocimientos y habilidades
Jefe de Personal	Elabora convocatoria.	Convocatoria
Jefe de Personal	Realiza la difusión de la convocatoria.	
Jefe de Personal	Recibe documentos de candidatos, verifica que cubran con criterios de convocatoria y realiza entrevista inicial.	
Jefe de Personal	Informa a los candidatos que no cumplen el perfil de las convocatorias y agradece interés.	
Jefe de Personal	Recibe documentos de candidatos que cumplen con los requisitos, informa del proceso y comunica fecha de exámenes	Comprobantes
Jefe de Personal	Aplica examen de conocimientos y de habilidades.	Examen de conocimientos y habilidades

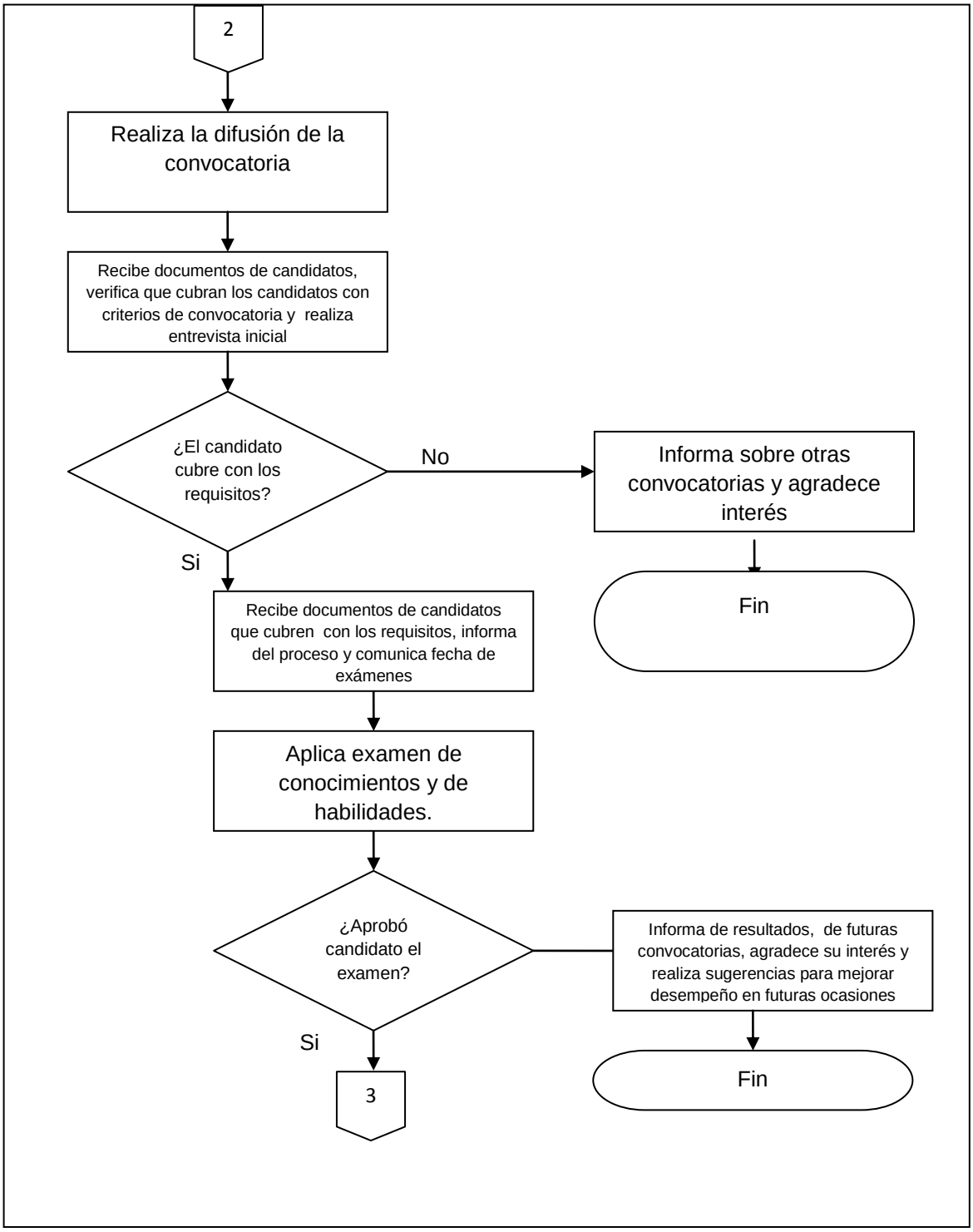
Jefe de Personal	Informa de resultados, informa de futuras convocatorias y realiza sugerencias	
Jefe de Personal	A los candidatos que aprobaron exámenes informa de sus resultados y la fecha de aplicación de pruebas psicométricas	
Jefe de Personal	Aplica pruebas psicométricas	Pruebas
Jefe de Personal	Elabora reporte individual de evaluación psicométrica	Reporte
Jefe de Personal	Informa de resultados, informa de futuras convocatorias y realiza sugerencias	
Jefe de Personal	A los candidatos que aprobaron pruebas psicométricas informa de sus resultados y fecha de la siguiente evaluación	
Jefe de Personal	Solicita elaboración de estudio médico.	Estudio médico.
Jefe de Personal	Recibe reporte de estudio médico.	
Jefe de Personal	Informa de resultados, informa de futuras convocatorias y realiza sugerencias	
Jefe de Personal	A los candidatos que aprobaron estudio médico informa de sus resultados y fecha de la siguiente evaluación.	
Jefe de Personal	Programa entrevista final con jefe del área que solicita la vacante.	
Jefe de Personal	Recibe resultados de entrevista final.	Entrevista final
Jefe de Personal	Integra informe general de la evaluación de los candidatos.	
Jefe de Personal	Envía el informe a jefe de área que solicita la vacante.	
Jefe de Personal	Recibe decisión del personal a contratar	
Jefe de Personal	Integra datos de personal no contratado a bolsa de trabajo.	Bolsa de trabajo
Jefe de Personal	Informa a personal seleccionado de fecha de contratación y lo canaliza al área de contratación	
Jefe de Personal	Informa a personal no seleccionado de resultados, de que fue integrado a bolsa de trabajo y de que será considerado para futuras contrataciones	
Jefe de Personal	Integra expediente de convocatoria	Expediente
Jefe de Personal	Archiva o entrega al área correspondiente expediente de convocatoria	
FIN		

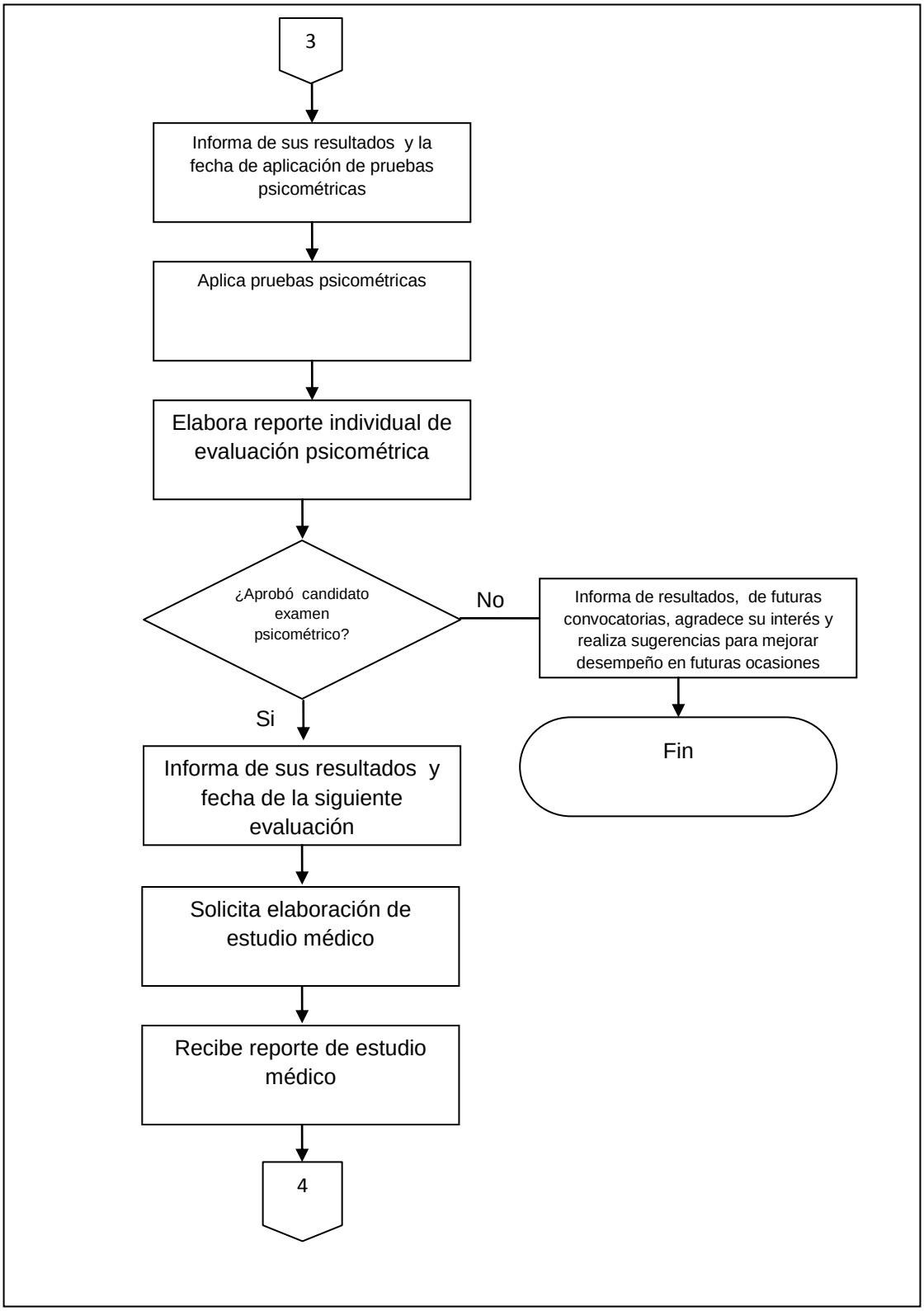
Fuente: **Cooperativa de Ahorro y Crédito (CACPE-M), Matriz Macara**
Elaboración: **El Autor**

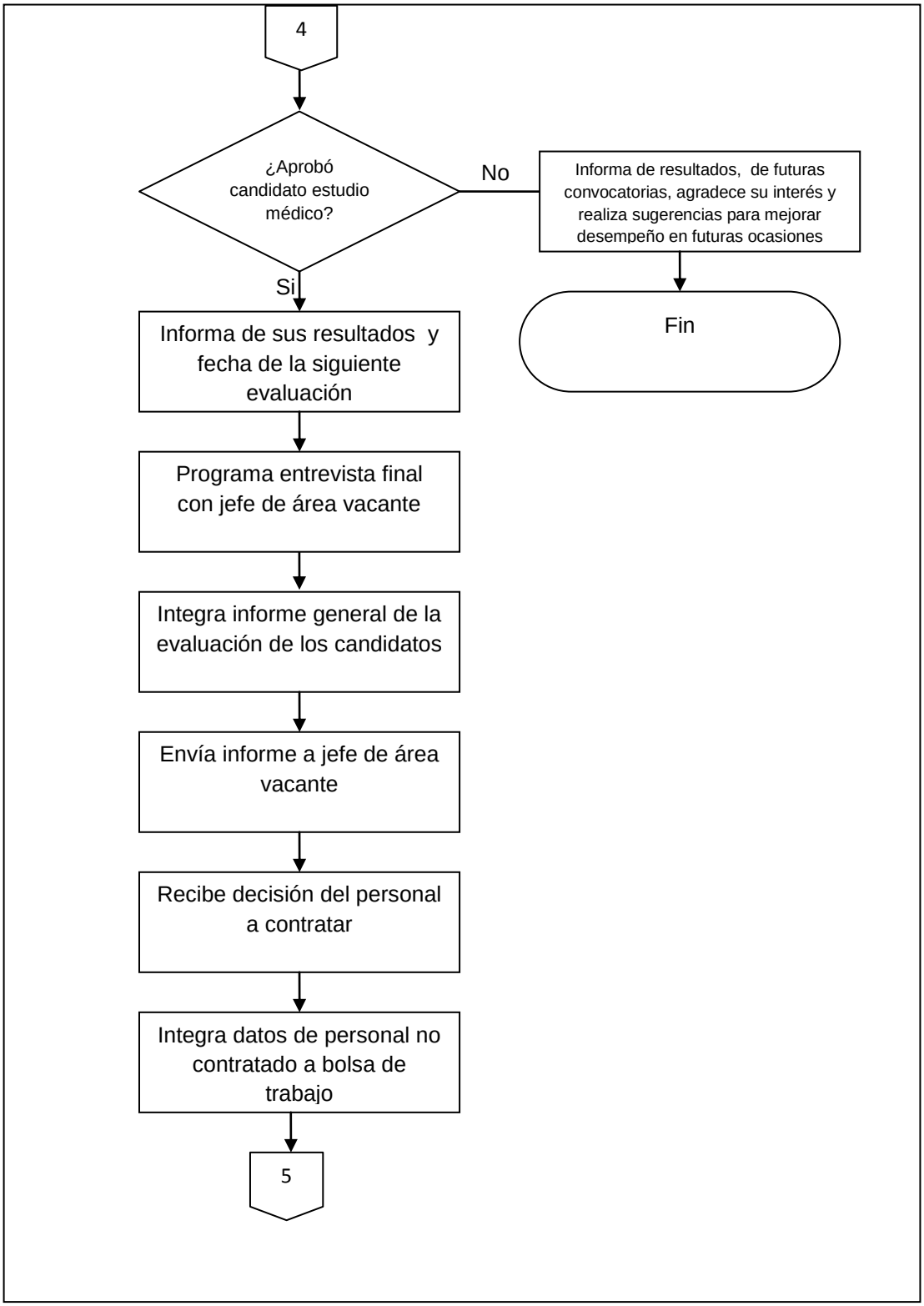
Gráfico Nº 4.
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.

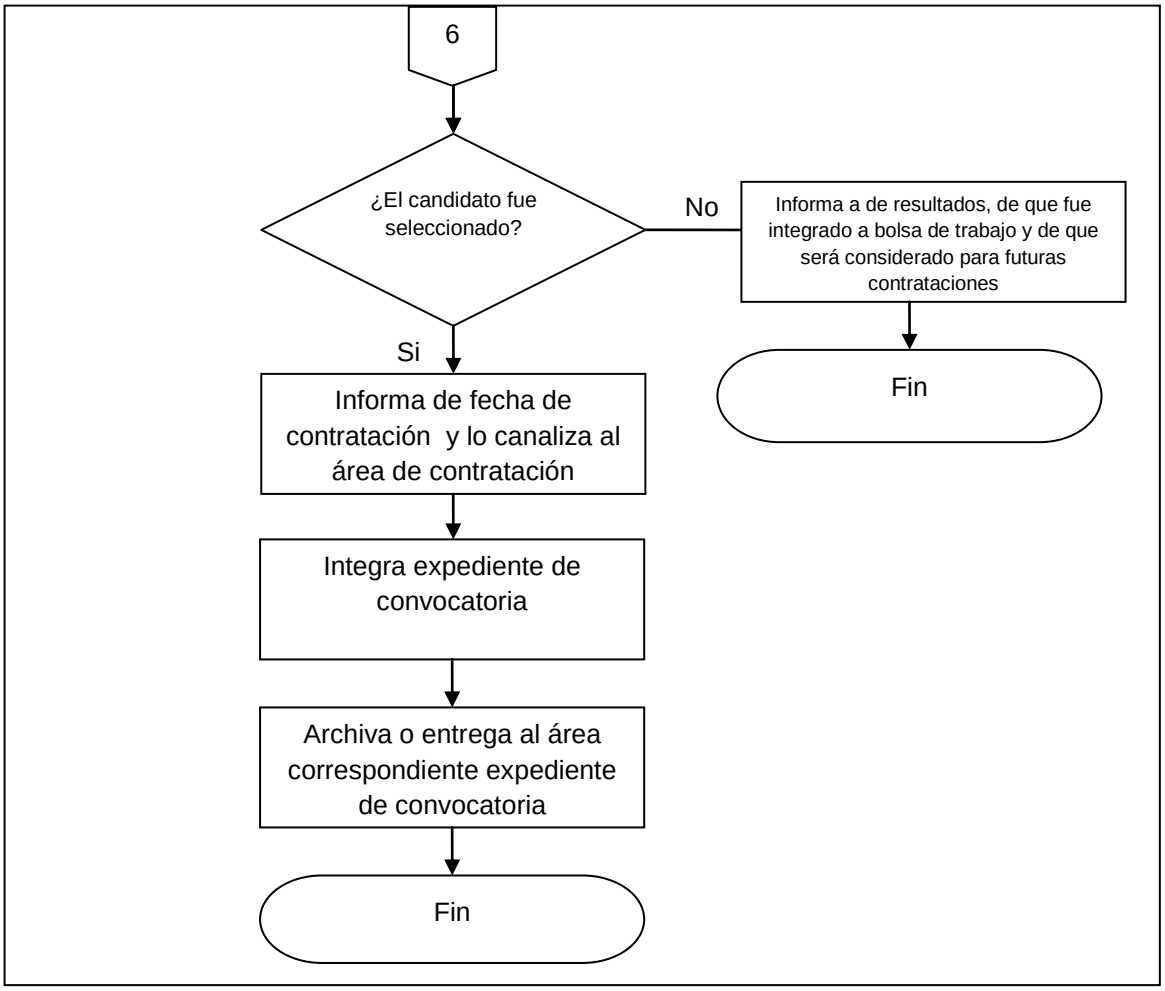



1
Jefe de Personal
Verifica que el análisis de puesto este elaborado y tenga toda la información necesaria
¿El análisis está elaborado y actualizado?
No
Elabora o actualiza análisis de puesto
Si
Elabora tabla de decisión con rasgos a evaluar, instrumentos a utiliza y criterios de evaluación
Selecciona o elabora los instrumentos (exámenes, pruebas psicométricas, etc) que se van a utilizar en el proceso
Elabora convocatoria
Realiza la difusión de la convocatoria
2


2
Realiza la difusión de la convocatoria
Recibe documentos de candidatos, verifica que cubran los candidatos con criterios de convocatoria y realiza entrevista inicial
¿El candidato cubre con los requisitos?
No
Informa sobre otras convocatorias y agradece interés
Fin
Si
Recibe documentos de candidatos que cubren con los requisitos, informa del proceso y comunica fecha de exámenes
Aplica examen de conocimientos y de habilidades.
¿Aprobó candidato el examen?
Informa de resultados, de futuras convocatorias, agradece su interés y realiza sugerencias para mejorar desempeño en futuras ocasiones
Fin
Si
3


3
Informa de sus resultados y la fecha de aplicación de pruebas psicométricas
Aplica pruebas psicométricas
Elabora reporte individual de evaluación psicométrica
¿Aprobó candidato examen psicométrico?
No
Informa de resultados, de futuras convocatorias, agradece su interés y realiza sugerencias para mejorar desempeño en futuras ocasiones
Fin
Si
Informa de sus resultados y fecha de la siguiente evaluación
Solicita elaboración de estudio médico
Recibe reporte de estudio médico
4


4
¿Aprobó candidato estudio médico?
No
Informa de resultados, de futuras convocatorias, agradece su interés y realiza sugerencias para mejorar desempeño en futuras ocasiones
Fin
Si
Informa de sus resultados y fecha de la siguiente evaluación
Programa entrevista final con jefe de área vacante
Integra informe general de la evaluación de los candidatos
Envía informe a jefe de área vacante
Recibe decisión del personal a contratar
Integra datos de personal no contratado a bolsa de trabajo
5



Elaboración: **El Autor**

- **INDUCCIÓN DEL PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA - MACARÁ (CACPE-M)**

  - **OBJETIVO**

Proporcionar a los empleados, trabajadores actuales y de nuevo ingreso, la información necesaria de la institución con el fin de que se identifique e integre lo más pronto posible departamento y puesto.

  - **ALCANCE**

Departamento de recursos humanos y departamentos del Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa - Macará (Cacpe-M), Matriz Macará, que requieran de inducción para su personal.

  - **RESPONSABLE**

Departamento o Unidad de Recursos Humanos.

  - **POLÍTICAS**

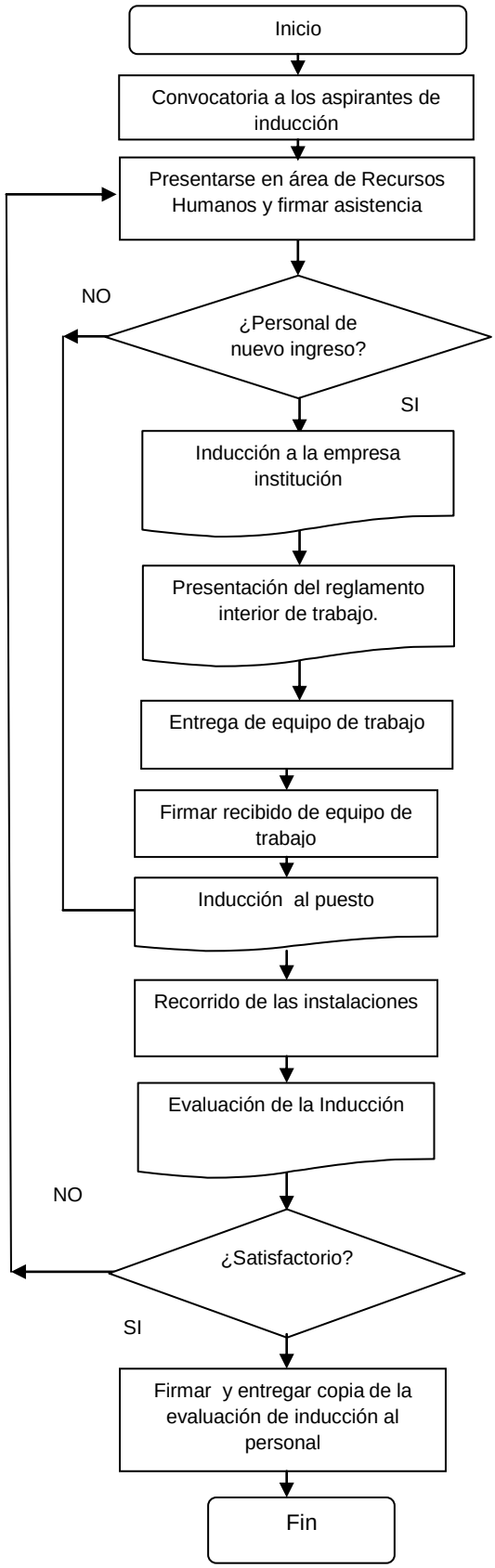
1. El personal de nuevo ingreso, deberá en el transcurso de la primera semana contar con la inducción sobre la institución, departamento y el puesto.
2. El personal que haya sido promovido a un nuevo puesto de la institución únicamente recibirá la inducción al puesto.
3. La convocatoria para la asistencia a la inducción será realizada vía telefónica.

4. Para considerar la asistencia del personal serán 15 minutos de tolerancia después de la hora establecida, omitiendo la tolerancia se considera retardo y solo podrá tenerse dos retardos como máximo.
5. El personal que exceda el máximo de retardos será descartado como aspirante a la inducción
6. Se podrá justificar las faltas a la inducción solo por causas mayores o de salud y se descartara de la inducción aquel personal que tenga faltas injustificadas.
7. Deberá presentarse en la inducción un manual de bienvenida, un manual del puesto y el reglamento interior de trabajo.
8. Cuando se haga entrega de equipo de trabajo el personal deberá firmar la conformidad de lo que se le hace entrega.
9. De ser satisfactoria la evaluación de la inducción, se firmaran los resultados por el personal que recibió la inducción y el responsable y se le entregara una copia al personal.
10. Será concedida una segunda oportunidad para ser aspirante a la inducción al personal que no haya sido satisfactoria su evaluación de inducción.
11. El personal de nuevo ingreso o promovido que no apruebe la evaluación de la inducción por segunda ocasión será descartada, procediendo a inducir a un nuevo personal.
12. El Departamento o Unidad de de Recursos Humanos deberá desarrollar y mantener actualizada los manuales de bienvenida y del puesto los cuales deberá de tener por lo menos el siguiente contenido:
    - Misión, visión y valores.

- Estructura organizacional.
- Procesos certificados por calidad.
- Funciones generales de los departamentos.
- Políticas y prestaciones de la dependencia.

13. La inducción al puesto será con la mayor claridad posible en cuanto a sus objetivos y se realizara a través de:
    - Recorrido por las instalaciones y Presentación de los jefes inmediatos y compañeros de trabajo.
    - Descripción de las funciones del puesto.
    - Políticas y procedimientos para desempeñar las funciones encomendadas.
    - Uso y manejo de equipos de trabajo.
    - Y todas aquellas que se consideren necesarias.

Gráfico Nº 5.
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE INDUCCIÓN DEL PERSONAL



- **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Es una metodología que centra su estudio en la investigación de las características comunes de los trabajadores más eficientes dentro de su puesto de trabajo, es un ciclo integrado de planificación que involucra definiciones de las responsabilidades y determinación al inicio del período de los objetivos y metas junto con asesoramiento mediante información sobre el desempeño, desarrollo personal y una revisión del desempeño.

Por este motivo se propone un nuevo modelo de evaluación que para ser efectivo debe generar confianza a través de la práctica oportuna que demuestre transparencia en su aplicación y en los resultados obtenidos.

Desde este contexto se debe entender que la Evaluación del Desempeño en el mundo de las competencia no se refiere a un conjunto de exámenes sino que es la base para la certificación de competencias y se lleva a cabo como un proceso para acopiar evidencias de desempeño y conocimiento de un individuo en relación con una norma de competencia laboral. Esto le confiere un papel de instrumento de diagnóstico muy apreciable tanto para el trabajador como para el empleador.

ASPECTOS JURÍDICOS Y NORMATIVOS

Art. 60 Todos los empleados serán evaluados anualmente, con la intención de llevar una estadística de su labor, sin embargo Gerencia General dispondrá, la ejecución del proceso de evaluación cuando crea conveniente. La evaluación del desempeño medirá el desenvolvimiento y objetivos planteados por los funcionarios y empleados y la organización en el período determinado.

BENEFICIOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN

Puede identificar a los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.

Puede dar mayor dinámica a su política de talento humano, ofreciendo oportunidades a los empleados (no solo ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

PROCEDIMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN

Se debe realizar una descripción completa y actualizada de los puestos de trabajo, realizada en términos de competencias exigidas para su desempeño y explicitando los comportamientos observables, contribuiría a evaluar con acierto la competencia de quien lo ocupa o podría ocuparlo.

Quienes actúan como evaluadores habrían de recibir una formación que les capacite en el uso de las técnicas que se empleen, y que les alerte sobre los errores comunes que suelen afectar a la fiabilidad de los resultados de la evaluación. Adicionalmente, es necesario conseguir la motivación de los evaluadores para que desempeñen su tarea con dedicación y rigor.

Las evaluaciones pueden darse de las siguientes maneras: el evaluador independientemente califica y luego analiza los resultados en presencia de su trabajador, o se reúne con el empleado y conjuntamente llenan el documento de evaluación, donde pueden discutir sobre aspectos que no estén de acuerdo las partes. Otra manera es entregar el formulario para que los trabajadores se

autoevalúen, esto permitirá al jefe inmediato analizar y detectar el concepto que tienen de sí mismos y al momento de evaluar puede subir o bajar los puntajes dependiendo de su criterio profesional.

La periodicidad con que se evalúen se establece en el reglamento interno de trabajo de la Cooperativa CACPE-MACARÁ, el mismo que puede ser modificado según el criterio de la Gerencia General y Consejo de Administración.

PROPUESTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO MEDIANTE ESCALA DE PUNTUACIÓN.

Se basa en las opciones de las personas que confieren la calificación, se acostumbra valores numéricos a cada punto; vinculando la puntuación obtenida con los incrementos salariales y concede una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en un escala que va de bajo a alto.

MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ESCALA DE PUNTUACIÓN

CACPE MACARA	**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA - MACARÁ (CACPE-M)** **MATRIZ MACARÁ**						
	EVALUACIÓN PARA DIRECTIVOS						
NOMBRES:							
DENOMINACIÓN DEL PUESTO:							
NOMBRE DEL FEJE INMEDIATO:							
FECHA:							
TIPO DE EVALUACIÓN:	ANUAL		SEMESTRAL		TRIMESTRAL		
OBJETIVO: Conocer el nivel de competencias personales y profesionales de las jefaturas para la mejora continua de los resultados organizacionales.							
IDENTIFICACIÓN DE PARÁMETROS PARA LA EVALUACIÓN							
PARÁMETROS ORGANIZACIONALES	Son aquellas competencias relevantes que una empresa desea que todo su personal posea y desarrolle. Se relacionan con la misión y visión.						
PARÁMETROS TÉCNICAS	Es el dominio experto de las tareas y contenidos del ámbito de trabajo así como los conocimientos y destrezas necesarias para ello.						
PARÁMETROS SOCIALES	Colaborar con otras personas en forma comunicativa y constructiva mostrando un comportamiento orientado al grupo.						
COMPETENCIASCRITERIO DE DESEMPEÑO							
EXCELENTE	4	Desempeño que demuestra logros excepcionales en todas las manifestaciones de su trabajo.					
MUY BUENO	3	Refleja un nivel de consecución y desempeño que supera lo razonable en las diferentes manifestaciones de su trabajo.					
NORMAL	2	Refleja un desempeño riguroso, el habitual de aquellas personas que tienen conocimientos, formación y experiencia.					
NECESIDAD DE DESARROLLO	1	Desempeño que no cumple completamente las necesidades de un puesto en las principales áreas de trabajo					

.

CACPE MACARA	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA - MACARÁ (CACPE-M) MATRIZ MACARÁ
	EVALUACIÓN PARA DIRECTIVOS

I. PARÁMETROS DE GESTIÓN (40%)	Escala de puntuación			
	1	2	3	4
Comprende e interpreta las situaciones que afectan directamente a la realidad organizacional, así como para demostrar los conocimientos de todos los procesos operativos y de servicio de la cooperativa.				
Aplica o crea nuevos conceptos para la solución de problemas complejos				
Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente.				
Capacidad para determinar de forma eficaz, fases, etapas, metas a través del desarrollo de planes de acción, incluyendo los recursos necesarios y los sistemas de control.				
Analiza información y destaca tendencias, patrones causas y efectos.				
Se enfrenta con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas y acepta los cambios de forma positiva y constructiva.				
Tiene la habilidad para asimilar rápidamente los cambios del entorno, oportunidades y amenazas, e identifica las características propias de la organización, debilidades y fortalezas.				
SUBTOTAL				
TOTAL				

.

CACPE MACARA	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA - MACARÁ (CACPE-M) MATRIZ MACARÁ
	EVALUACIÓN PARA DIRECTIVOS

II. **PARÁMETROS TÉCNICOS (40%)**	**Escala de puntuación**			
	1	**2**	**3**	**4**
Ofrece guías de sugerencia a los demás para que puedan tomar decisiones.				
Asimila nueva información y su aplicación es eficaz				
Delega de forma efectiva el trabajo entre sus colaboradores				
Coopera y trabaja en forma ordenada con los demás				
tiene capacidad para ejercer influencia sobre su equipo promoviendo en ellos una alta motivación por conseguir cada objetivo en su trabajo, lo cual conllevará a alcanzar la meta final de la organización				
Llega a acuerdos ventajosos, a través del intercambio de información, debate de ideas y utiliza estrategias efectivas, con personas o grupos que puedan representar de alto interés para la organización.				
Controla las emociones personales y evita las reacciones negativas ante provocaciones.				
SUBTOTAL				
TOTAL				

CACPE MACARA	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA - MACARÁ (CACPE-M) MATRIZ MACARÁ
	EVALUACIÓN PARA DIRECTIVOS

III. **PARÁMETROS SOCIALES (20%)**	**Escala de puntuación**			
	1	**2**	**3**	**4**
Llevar a cabo acciones duras pero necesarias, se opone con firmeza cuando se amenaza el logro de las metas.				
Escucha, expresa conceptos e ideas en forma efectiva y expone aspectos positivos.				
Conocer los valores y elementos culturales de la empresa, los asume, defiende y promulga como si fuera propio.				
Tiene la habilidad para trabajar arduamente en situaciones cambiantes o alternativas, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad				
Mantiene relaciones cordiales y recíprocas con distintas personas.				
SUBTOTAL				
TOTAL				

INDICACIONES PARA LA EVALUACIÓN

Para obtener la valoración individual de las competencias se debe sumar cada uno de los ítems y dividir para el número de parámetros evaluados. La evaluación general se la obtendrá de multiplicar los totales por el porcentaje asignado según su importancia para cada competencia.

.

EVALUACIÓN INDIVIDUAL	**VALORACIÓN**	**PORCENTAJE**	**TOTAL**
I. COMPETENCIAS DE GESTIÓN (40%)	0	40%	
II. COMPETENCIAS TÉCNICAS (40%)	0	40%	
III. COMPETENCIAS SOCIALES (20%)	0	20%	
	0	100%	

.

CACPE MACARA	**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA - MACARÁ (CACPE-M)** **MATRIZ MACARÁ**						
	EVALUACIÓN PARA OPERATIVOS						
NOMBRES:							
DENOMINACIÓN DEL PUESTO:							
NOMBRE DEL FEJE INMEDIATO:							
FECHA:							
TIPO DE EVALUACIÓN:	ANUAL		SEMESTRAL		TRIMESTRAL		
OBJETIVO: Conocer el nivel de competencias personales y profesionales de los operativos para la mejora continua de los resultados organizacionales.							

IDENTIFICACIÓN DE PARÁMETROS PARA LA EVALUACIÓN	
PARÁMETROS ORGANIZACIONALES	Son aquellas competencias relevantes que una empresa desea que todo su personal posea y desarrolle. Se relacionan con la misión y visión.
PARÁMETROS TÉCNICAS	Es el dominio experto de las tareas y contenidos del ámbito de trabajo así como los conocimientos y destrezas necesarias para ello.
PARÁMETROS SOCIALES	Colaborar con otras personas en forma comunicativa y constructiva mostrando un comportamiento orientado al grupo.

COMPETENCIASCRITERIO DE DESEMPEÑO		
EXCELENTE	4	Desempeño que demuestra logros excepcionales en todas las manifestaciones de su trabajo.
MUY BUENO	3	Refleja un nivel de consecución y desempeño que supera lo razonable en las diferentes manifestaciones de su trabajo.
NORMAL	2	Refleja un desempeño riguroso, el habitual de aquellas personas que tienen conocimientos, formación y experiencia.
NECESIDAD DE DESARROLLO	1	Desempeño que no cumple completamente las necesidades de un puesto en las principales áreas de trabajo.

.

CACPE MACARA	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA - MACARAÁ (CACPE-M) MATRIZ MACARÁ
	EVALUACIÓN PARA OPERATIVOS

I. **PARÁMETROS DE GESTIÓN (40%)**	**Escala de puntuación**			
	1	**2**	**3**	**4**
Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados				
Tiene deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquéllas no expresadas.				
Genera varias formas o alternativas para solucionar los problemas.				
Desarrolla estrategias para implementar una idea.				
Analiza información y destaca tendencias, patrones causas y efectos				
Se enfrenta con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas y acepta los cambios de forma positiva y constructiva.				
Permanentemente se actualiza en temas de interés que contribuyan a alcanzar el estándar de calidad que la organización requiere.				
SUBTOTAL				
TOTAL				

Elaboración: **El Autor**

.

CACPE MACARA	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA - MACARÁ (CACPE-M) MATRIZ MACARÁ
	EVALUACIÓN PARA OPERATIVOS

II. **PARÁMETROS TÉCNICOS (40%)**	**Escala de puntuación**			
	1	**2**	**3**	**4**
Analiza demandas y requerimientos de un servicio o producto para mejorarlo.				
Asimila nueva información y su aplicación es eficaz.				
Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer sus opiniones				
Coopera y trabaja en forma ordenada con los demás.				
Siente Inquietud y curiosidad por buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo que se requiere en el puesto.				
Actúa de forma proactiva y no sólo piensa en lo que hay que hacer en el futuro.				
Controla las emociones personales y evita las reacciones negativas ante provocaciones.				
SUBTOTAL				
TOTAL				

Elaboración: **El Autor**

CACPE MACARA	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA - MACARÁ (CACPE-M) MATRIZ MACARÁ
	EVALUACIÓN PARA OPERATIVOS

I. **PARÁMETROS SOCIALES (20%)**	**Escala de puntuación**			
	1	**2**	**3**	**4**
Toma conciencia de la importancia que tiene el cumplir con el desarrollo de su trabajo dentro del plazo que se le ha estipulado				
Actúa eficazmente aun en situaciones de presión de tiempo, oposiciones y adversidad				
Conocer los valores y elementos culturales de la empresa, los asume, defiende y promulga como si fuera propio.				
Tiene la habilidad para trabajar arduamente en situaciones cambiantes o alternativas, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.				
Comunica las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruentes con lo que se dice.				
SUBTOTAL				
TOTAL				

INDICACIONES PARA LA EVALUACIÓN

Para obtener la valoración individual de las competencias se debe sumar cada uno de los ítems y dividir para el número de parámetros evaluados. La evaluación general se la obtendrá de multiplicar los totales por el porcentaje asignado según su importancia para cada competencia.

.

EVALUACIÓN INDIVIDUAL	VALORACIÓN	PORCENTAJE	TOTAL
I. COMPETENCIAS DE GESTIÓN (40%)		40%	
II. COMPETENCIAS TÉCNICAS (40%)		40%	
III. COMPETENCIAS SOCIALES (20%)		20%	
		100%	

Elaboración: **El Autor**

RESULTADOS

Se trata ahora de medir la cantidad y calidad de trabajo, la atención del cliente, la satisfacción del cliente, la reducción de costos, la rapidez en las soluciones, la reducción de desperdicios, la ausencia de accidentes laborales, el mantenimiento del equipo, la atención a los plazos, etc.

Para poder determinar los niveles de mejor y peor desempeño en el cargo, se basa en los siguientes puntos críticos.

CUADRO Nº 34.

EL OCUPANTE DEL CARGO HA TENIDO UN:	SI FORMA PARTE DEL INTERVALO ENTRE:	RECOMENDACIONES
Excelente desempeño del cargo	90% puntos en adelante.	Se recomienda continuar con el ritmo de trabajo, porque usted desempeña eficientemente su labor.
Buen desempeño del cargo	89 y 80% puntos	Se solicita que siga esforzándose para mantener su nivel de desempeño en el cargo asignado.
Regular desempeño del cargo	70 y 79 puntos	Se pide que trate de esforzarse más por mejorar su desempeño en la ejecución de sus tareas.
Insuficiente desempeño del cargo	70 a menos puntos	Se recomienda que trate de reorganizar su labor, porque esta no cumple con las exigencias de la institución.

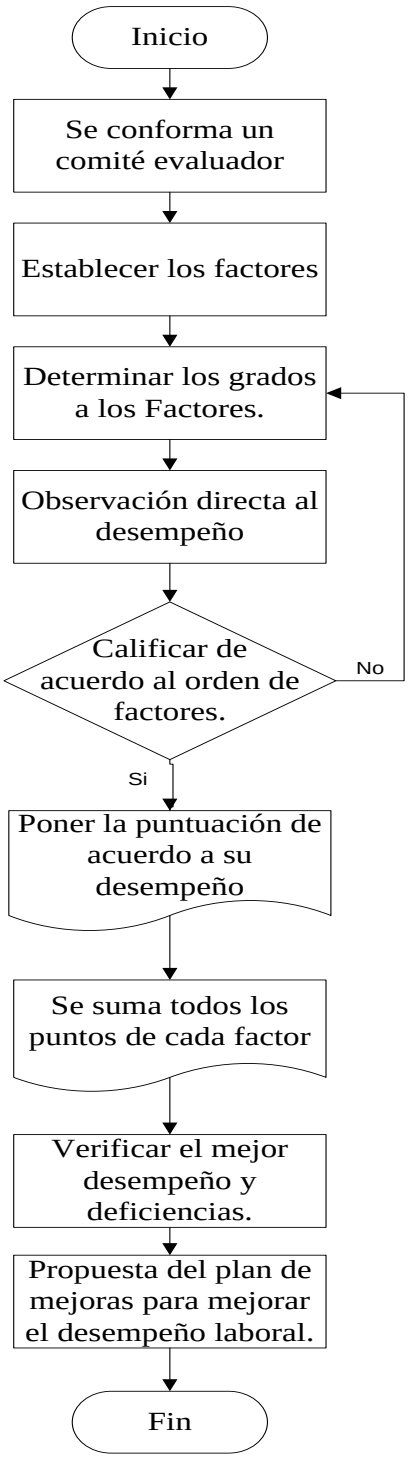
Elaboración: **El Autor**

ANÁLISIS DE ESTE MÉTODO

En el presente trabajo se puede observar que al utilizar el método de escala gráfica en las que se asignaron puntos a cada respuesta, se consiguió dividir el tipo de desempeño que se está efectuando, por lo cual se trato de conocer el nivel en que se encuentra el personal que labora en la institución; en términos de responsabilidad, conocimiento, iniciativa, presentación personal,

puntualidad, calidad, creatividad, rendimiento y compañerismo de cada integrante.

Gráfico Nº 6.
DIAGRAMA DE FLUJO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL



3. PLAN DE CAPACITACION

MODELO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA - MACARA (CACPE-M), MATRIZ MACARA.

ANTECEDENTES.

La capacitación implica una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración efectiva del colaborador a su puesto de trabajo, el mantenimiento de su eficiencia, y el progreso personal y laboral.

El Plan de Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos, constituye un factor de éxito, pues determina las principales necesidades y prioridades de capacitación de los colaboradores de la institución.

Para elaborar el plan de capacitación en la institución, es preciso haber realizado antes el diagnostico de necesidades de capacitación, en este aspecto para la propuesta se considera los siguientes aspectos que se desprenden de las encuestas y entrevistas realizadas al personal:

¿Estima que dicha capacitación es adecuada y suficiente para el desempeño laboral?

Para el 70%, del personal la misma no es adecuada y suficiente para los requerimientos del trabajo que desempeñan.

¿En qué áreas considera hace falta la capacitación?

El 90% manifiesta hace falta capacitación en servicio al cliente, el 75% en relaciones humanas, el 70% en planificación estratégica, el 50% en cultura organizacional y computación, el 30% en administración, el 15% en marketing y contabilidad.

¿Cuáles considera usted que son las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas en el manejo del recurso Humano?

DEBILIDADES

- Ausencia de mejora de la calidad en los servicios que brinda CACPE-MACARÁ.
- Falta de capacitación.

OPORTUNIDADES

- Fortalecimiento de la relación con sus clientes.
- Capacitación del personal.
- Dar un mejor servicio de atención a los socios.

Desde el punto de vista económico, los programas de capacitación impartidos por una institución, son quizás una de sus mejores inversiones.

El patrimonio mayor que la empresa posee es el grado de capacitación de su personal, en relación a esto, la institución será tanto más eficiente, cuando más elevada sea la preparación y la calidad de sus empleados. Por otra parte, el empleado bien capacitado se siente más seguro de sí mismo porque sabe que podrá enfrentarse con éxito a los problemas que profesionalmente puedan planteársele.

Finalmente estamos seguros que las actividades de capacitación que se programen, cumplirán los objetivos propuestos y esto permitirá impulsar el desarrollo y la excelencia.

- **MODALIDADES PRÁCTICAS DE CAPACITACIÓN:**

El Plan de capacitación podrá usar otras modalidades que se incorporen según las necesidades de la institución:

- ✓ Inducción.
- ✓ Capacitación en el puesto de trabajo.
- ✓ Cursos internos.
- ✓ Seminarios y talleres.
- ✓ Cursos de actualización.

- **ALCANCE:**

El presente plan de capacitación es de aplicación para todo el personal que trabaja en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa - Macara (CACPE-M), Matriz Macara.

- **OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO**

- **Objetivo General**

Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades que asuman en sus puestos.

- **Objetivos Específicos.**

Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempleo de puestos específicos.

Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas especializadas de actividad.

Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.

- **ACCIONES A DESARROLLAR:**

Las acciones para el desarrollo del plan de capacitación están respaldadas por los temarios que permitirán la mejora en la calidad de los recursos humanos, para ello se está considerando lo siguiente.

TEMATICAS PARA CAPACITACIÓN:

GESTION ADMINISTRATIVA

- ✓ Planeamiento Estratégico
- ✓ Administración y Organización
- ✓ Cultura Organizacional
- ✓ Normas tributarias y contables

IMAGEN INSTITUCIONAL

- ✓ Relaciones Humanas

TECNOLOGÍAS

- ✓ Herramientas ofimáticas

No se puede dejar de lado que el personal también indica requerir capacitación en marketing y en contabilidad, sin embargo se considera que esas áreas pueden ser cubiertas para el personal específico y en otra modalidad (capacitación externa).

RECURSOS

- **HUMANOS**

Lo conforman los participantes, facilitadores y expositores especializados en la materia, como: Ingenieros en Administración, Psicólogos, etc.

- **MATERIALES.**

INFRAESTRUCTURA. Las actividades de capacitación se desarrollaran en ambientes adecuados proporcionados por la dirección de la institución.

MOBILIARIO, EQUIPO Y OTROS. Estará conformado por carpetas y mesas de trabajo, pizarra, plumones, equipo multimedia, TV-VHS, y ventilación adecuada.

DOCUMENTOS TÉCNICO – EDUCATIVO. Entre ellos se tendrá: Documentos, encuestas de evaluación, material de estudio, etc.

- **FINANCIAMIENTO**

El monto de inversión de este plan de capacitación, será financiada con ingresos propios presupuestados de la institución.

ASPECTOS JURÍDICOS Y NORMATIVOS

De acuerdo con el Reglamento Interno de Trabajo y dando cumplimiento con lo dispuesto en el art. 64 del Código del Trabajo vigente, en concordancia con los Arts. 42, numeral 12, 44 literal a), 45 literal e) y 172, numeral 2do. Y más disposiciones pertinentes del cuerpo legal, antes mencionado, resuelve en el capítulo VII referente al desarrollo profesional lo siguiente:

Art. 35 La Jefatura de Recursos Humanos elaborará el plan de capacitación anual, en el último trimestre del año inmediato anterior, de conformidad con las políticas del Consejo de Administración de la Cooperativa.

Art. 40 El Gerente y jefes de oficina remitirán todos los programas de capacitación que reciban, al departamento de Recursos Humanos.

Art. 41.El Jefe de Recursos Humanos enviará un informe a Gerencia General, sobre los programas y personal que puede asistir a la capacitación, para su análisis y aprobación, previo conocimiento del Consejo de Administración.

Los artículos antes mencionados del reglamento interno de trabajo dejan muy claro la importancia de la evaluación para poder capacitar al trabajador para que mejore las fallas encontradas.

CRONOGRAMA PARA LA CAPACITACION:

CUADRO N° 35

ACTIVIDADES A DESARROLLAR.	**MESES**											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Planeamiento Estratégico	■											
Administración			■									
Cultura Organizacional					■							
Tributación							■					
Relaciones Humanas									■			
Computación											■	

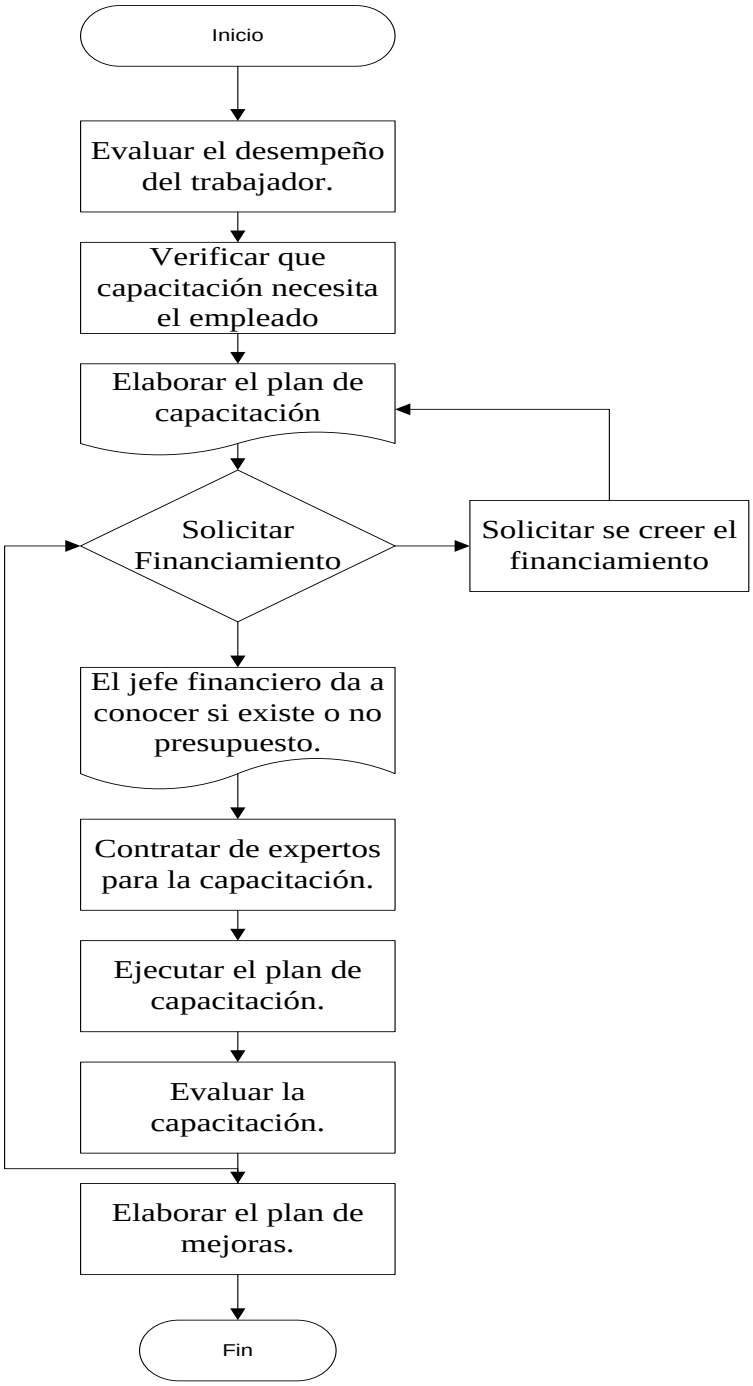
.

CURSO	**DURACION**	**PARTICIPANTES**	**COSTO**	**RESPONSABLE**
Planeamiento Estratégico	60 Horas	Empleados, Directivos, Socios	600.00	Jefe Personal
Administración	30Horas		300.00	Jefe Personal
Cultura Organizacional	30Horas		300.00	Jefe Personal
Tributación	40Horas		400.00	Jefe Personal
Relaciones Humanas	40 Horas		400.00	Jefe Personal
Computación	60 Horas		600.00	Jefe Personal
COSTO TOTAL			**2.600.00**	

Fuente: **Cooperativa de Ahorro y Crédito (CACPE-M), Matriz Macara**
Elaboración: **El Autor**

Se considera que los cursos de capacitación sean cada 2 meses a fin de no sobrecargar la vinculación laboral, a pesar de que cada curso es para el personal de cada área especifica, a los cuales se debe integrar al personal directivo así como a los socios que deseen participar, ello en cumplimiento de la capacitación que para directivos debe haber en cada institución.

Gráfico Nº 7.
DIAGRAMA DE FLUJO DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL



En conclusión, para mejorar los rendimientos y potenciar las capacidades de los integrantes es necesario que se tomen cursos de ayuda tanto en temas complementarios a las especializaciones como ayuda a nivel personal.

h. CONCLUSIONES

Con la información que se recabo podemos concluir en lo siguiente:

- ✓ Al realizar un diagnostico de la gestión del talento humano se puede apreciar que en la Cooperativa carecen de procesos técnicos para desarrollar una gestión eficiente.
- ✓ La Cooperativa no cuenta con un manual de funciones, descripción y clasificación de puestos, por lo que el personal desconoce las funciones que debe cumplir.
- ✓ La Cooperativa para continuar con su proceso de crecimiento es importante que tome medidas y se acoja a planes de mejora para que su proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal sea más efectivo y sus resultados sean más satisfactorios demostrados en el servicio al cliente.
- ✓ La evaluación debe constituir una oportunidad de aprendizaje para todo el personal, siendo indispensable para ello que la gestión de recursos humanos se oriente hacia un cambio integral para satisfacer las necesidades de los clientes.
- ✓ El personal administrativo tiene la capacidad y la experiencia necesarias para enfrentar los cambios tecnológicos propios del mundo moderno

i. RECOMENDACIONES

Ante las conclusiones establecidas presentamos las siguientes recomendaciones que permitan incrementar el desempeño dentro de CACPE-MACARA:

- ✓ Se recomienda desarrollar un proceso técnico de reclutamiento, selección e inducción adecuado el cual le permita a la Cooperativa administrar de forma eficiente el personal colaborador.
- ✓ Es importante que la Cooperativa cuente con el apoyo de personal capacitado y experimentado en el área de Talento Humano el cual brinde un soporte adecuado en el proceso de gestión.
- ✓ Promover procesos de desarrollo que aseguren el crecimiento profesional del personal, esto permitirá retener a ese personal capaz de llevar al éxito.
- ✓ Valorar la experiencia del personal para responder de esta forma con calidad y creatividad a los servicios que presta la Cooperativa, generándose una ventaja competitiva en el mercado.

j. BIBLIOGRAFÍA

Libros:

1. AGUIRRE GUTH, A: **Reclutamiento, Selección e Integración de Recursos Humanos**, Trillas, México, 1994.
2. BYARS, LLOYD L Y RUE, LESLIE W, **Gestión de Recursos Humanos**. 4ª ed. España, Mc Gran-Hill Interamericana S.A., 2007.
3. CHIAVENATO, IDALBERTO. **Gestión Del Talento Humano**. 1ª ed. México, D.F; Mc Graw-Hill, 2002.
4. CHIAVENATO, IDALBERTO. **Introducción a la Teoría General Administrativa**. 3ª ed. México, D.F; Mc Graw-Hill, 2005.
5. GOMEZ MEJIA, Luis R; BALKIN, David B y CARDY, Robert L; Gestión de Recursos Humanos. 1ª ed. España, Prentice Hall, 1997.
6. GOMEZ MEJIA LUIS, BALKIN DAVID Y CARDY ROBERT., **Dirección y Gestión de Recursos Humanos**, Prentice Hall. Tercera Edición. 2009.
7. REYES PONCE AGUSTÍN, **Administración de Personal y Recursos Humanos**. 1ª. Parte Limusa Noriega Editores. 1994.
8. UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, Normas para la Graduación.

FOLLETOS

- CORPORACION DE ESTUDIOS Y PUBLICACIONES, Legislación Codificada, “Constitución Política de la República del Ecuador”,
- Código de Trabajo, Reglamento y Legislación Codificada, 2002, 3ra Edición

- UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, **Administración de Recursos Humanos**, Editorial de la Universidad, Modulo 8. 2010- 2011.

PAGINAS DE INTERNET

- www. gestiopolis.com
- www.cintefor.com
- www. gestiontalento.com
- www.haygroup.es
- www.aprendermas.com
- www.portalconocimiento.com
- www.networks.com

k. ANEXOS

ANEXO Nº 1

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA:

La siguiente encuesta tiene el objetivo de recopilar información sobre "ANALISIS Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA - MACARA (CACPE-M), MATRIZ MACARA", Nos dirigimos a usted para solicitarle su sinceridad al contestar las siguientes interrogantes:

DATOS INFORMATIVOS:

16. ¿Departamento o unidad en que labora?

- Administrativos ( )
- Recursos Humanos ( )
- Financiero ( )
- Servicios Institucionales ( )
- Médicos ( )
- Personal de Servicios ( )

17. ¿Tiempo que desempeña en dicho cargo? ---------- años

18. ¿Posee algún título profesional?

Si ( ) No ( )

19. **¿Se sometió a concurso de méritos para llegar a este puesto**?

Si ( ) No ( )

CONDICIONES DE TRABAJO:

20. ¿Está de acuerdo con las funciones que desempeña?

Si ( ) No ( )

21. **¿Dispone de las herramientas necesario para desempeño de su trabajo?**

Si ( ) No ( ) En parte ( )

22. **¿El sueldo que percibe está acorde con la función que desempeña?**

SI ( ) NO ( )

23. **¿Conoce la misión, visión y políticas de la empresa?**

SI ( ) NO ( )

DATOS DE PROFUNDIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN:

1. **¿Usted es evaluado en el desempeño de sus actividades?**

Si ( ) No ( )

2. **¿Quién califica al empleado o trabajador el desempeño de las actividades realizadas?**
   - Gerente ( )
   - Jefe Inmediato ( )
   - Jefe fe Recursos Humanos ( )

3. **¿Con que frecuencia se realiza la evaluación?**
   - Mensual ( )
   - Trimestral ( )
   - Semestral ( )
   - Anual ( )

4. **¿Existe rotación de personal, y por qué motivos?**

SI ( ) NO ( )

5. **¿Ha recibido algún tipo de incentivos por parte de la institución?**

Si ( ) No ( )

6. **¿Cada qué tiempo planifica sus actividades?**
   - Diaria ( )
   - Semanal ( )
   - Mensual ( )
   - A veces ( )

7. **¿La administración de personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE–MACARÁ a su criterio se realiza bajo criterios técnicos o en base a designación del Gerente?**
   - Criterios Técnicos ( )
   - Designación del Gerente ( )

8. **¿Cree usted, que el departamento de personal realiza de una forma planificada y eficiente las actividades de?**
   - Reclutamiento ( )
   - Selección ( )
   - Contratación ( )
   - Inducción ( )
   - Capacitación ( )
   - Evaluación del desempeño ( )
   - Valuación de puestos ( )

9. **¿La CACPE–MACARÁ cumple con los beneficios que le otorgan el Código de Trabajo y la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa?**
   Si ( ) No ( )
10. **¿Recibe capacitación por parte de la institución?**
    Si ( ) No ( )
11. **¿Conoce usted? la misión y visión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE–MACARÁ?**
    Si ( ) No ( )
12. **¿Qué recomienda a personas que quieran ejercer alguna función dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE–MACARÁ?**
    - Experiencia ( )
    - Capacidad ( )
    - Responsabilidad ( )
    - Compromiso ( )
    - Lealtad ( )
13. **¿Cuáles considera usted que son las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE–MACARÁ??**

    Fortalezas:

    ……

    Oportunidades:

    ……

    Debilidades.

    ……

    Amenazas:

    ……

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO Nº 2

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENTREVISTA PARA EL GERENTE:

La siguiente encuesta tiene el objetivo de recopilar información sobre "ANALISIS Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO PARA LA COOPERTIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA PEQUUEÑA EMPRESA - MACARA (CACPE-M), MATRIZ MACARA", Nos dirigimos a usted para solicitarle su sinceridad al contestar las siguientes interrogantes:

1- ¿Realiza usted reclutamiento?
   Si ( ) No ( )

2- ¿Al momento de reclutar cuales son los requisitos que sugiere la cooperativa? ……

3- ¿Qué medios utiliza para hacer el reclutamiento?
   Interno ( ) Externo ( )

4- ¿Cada qué tiempo realiza reclutamiento de personal? ……

5- ¿Qué objetivos se plantea al momento realizar el reclutamiento?
   ……
   ¿Qué medios de comunicación utiliza para realizar el reclutamiento?
   Prensa escrita ( )
   Radio ( )
   Televisión ( )

6- ¿Cómo realiza la selección de personal, que técnicas aplica?
   ……
7- ¿Qué tipos de pruebas utiliza para realizar la selección porque y detalle cada una de ellas?
   ……
8- ¿Al momento de asignar las obligaciones al trabajador. Dota usted de todos los insumos, equipos y herramientas necesarias?

……

¿Realiza la presentación de nuevos empleados a los demás funcionarios y como lo realiza?

……

9- ¿Capacita a su personal, cada qué tiempo?

……

10-¿Cómo detecta usted la necesidad de capacitar al personal?

……

11-¿Qué medios de capacitación brinda a su personal?

……

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PRELIMINARES *página*

PORTADA…….. *I*
CERTIFICACIÓN…..…… *II*
AUTORÍA……... *III*
CARTA DE AUTORIZACIÓN…… *IV*
AGRADECIMIENTO……... *V*
DEDICATORIA…….. *VI*

a. TITULO…… *1*
b. RESUMEN……..…..……... *2*
c. INTRODUCCIÓN……..... *8*
d. REVISIÓN DE LITERATURA…..…… *11*
e. MATERIALES Y MÉTODOS…… *44*
Procedimiento …….. *44*
Técnicas…… *44*
f. RESULTADOS …… *48*
Encuestas Aplicadas a los Empleados ……..……..... *48*
Entrevista al Gerente y Jefe de Personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa *63*
g. DISCUSIÓN..... *73*
Diagnostico……... *73*
Propuesta…….. *128*
h. CONCLUSIONES…… *188*
i. RECOMENDACIONES…….. *189*
j. BIBLIOGRAFÍA……..... *190*
k. ANEXOS…… *192*
l. INDICE…… *197*