



# UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA JURIDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

## TÍTULO:

“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LOS PROFESIONALES DEL VOLANTE “UNIÓN” DE LA CIUDAD DE LOJA”

Tesis previa a la obtención del título de Ingeniero Comercial

## AUTOR:

Iván Daniel Jiménez Vargas

## DIRECTOR:

Ing. Manuel Pasaca Mora Mg, Sc.

LOJA – ECUADOR

2016

## CERTIFICACIÓN

Ing. Manuel Pasaca Mora. Mg. Sc.

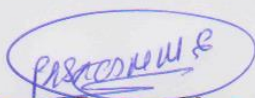
**DOCENTE DEL ÀREA JURÌDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA DE LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA.**

### CERTIFICA:

Que la presente tesis previa a la obtención del Título de Ingeniero Comercial titulado: **“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LOS PROFESIONALES DEL VOLANTE “UNIÓN” DE LA CIUDAD DE LOJA”** realizado por el aspirante a título de Ingeniero Comercial, el Señor **Iván Daniel Jiménez Vargas**, ha sido elaborada bajo mi dirección en forma minuciosa, supervisada y revisada en el ciclo de titulación 2015, por lo que autorizo su sustentación y defensa pública de grado.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad.

Loja, febrero del 2016

  
Ing. Manuel Pasaca Mora. Mg. Sc.  
**DIRECTOR DE TESIS**

## AUTORIA

Yo, **Iván Daniel Jiménez Vargas**, declaro ser autor 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:** Iván Daniel Jiménez Vargas

**Firma:**.....  


**Cédula:** 1900572320

**Fecha:** Loja, 25 de febrero del 2016



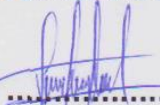
**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR,  
PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y  
PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.**

Yo, **Iván Daniel Jiménez Vargas**, declaro ser autor de la Tesis titulada: **“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LOS PROFESIONALES DEL VOLANTE “UNIÓN” DE LA CIUDAD DE LOJA”**. 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 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 tengan 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 25 días del mes de febrero del 2016,

**Firma:**  .....

**Autor:** Iván Daniel Jiménez Vargas

**Cédula:** 1900572320

**Dirección:** Loja, Brasil y el Salvador

**Correo electrónico:** ivandanieljimenezv@09hotmail.com

**Celular:** 0979987682

**DATOS COMPLEMENTARIOS**

**Director de tesis:** Ing. Manuel Pasaca Mora Mg. Sc

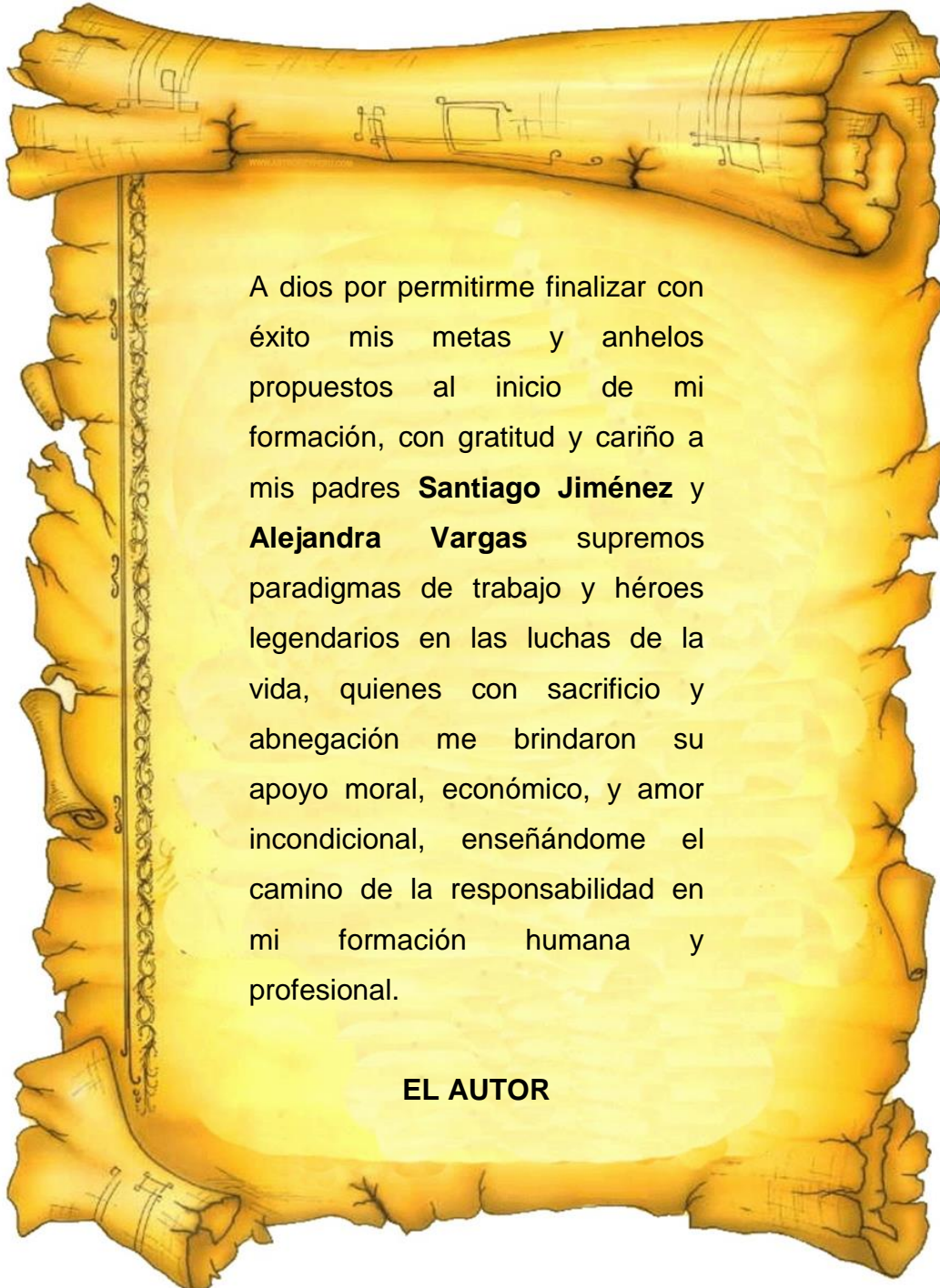
**Tribunal de Grado**

**Presidenta del Tribunal:** Ing. Rocío del Carmen Toral Tinitana

**Vocal de Tribunal:** Ing. Talía del Rocío Quizhpe Salazar

**Vocal del Tribunal:** Ing. Jimmy Wilfrido Jumbo Valladolid

## DEDICATORIA

A decorative scroll with a yellowish-gold color and a textured, aged appearance. The scroll is unrolled in the center, revealing a text area. The edges of the scroll are frayed and have a decorative border. There are faint musical notes and staves visible on the unrolled parts of the scroll.

A dios por permitirme finalizar con éxito mis metas y anhelos propuestos al inicio de mi formación, con gratitud y cariño a mis padres **Santiago Jiménez** y **Alejandra Vargas** supremos paradigmas de trabajo y héroes legendarios en las luchas de la vida, quienes con sacrificio y abnegación me brindaron su apoyo moral, económico, y amor incondicional, enseñándome el camino de la responsabilidad en mi formación humana y profesional.

**EL AUTOR**

## AGRADECIMIENTO

Expreso mis sinceros agradecimientos a la Universidad Nacional de Loja, y a todas las personas que de alguna manera colaboraron para la realización de la presente investigación, pues la misma recoge el esfuerzo de varios entes, así mismo a los catedráticos del Área Jurídica Social y Administrativa, incentivadores del progreso y adelanto científico de sus alumnos.

De manera en especial agradezco al Ing. Manuel Pasaca Mora, en calidad de director de tesis, puesto que sin su guía, paciencia y consideración no hubiera sido posible la realización del presente trabajo.

Además a Dios, a mis padres **Santiago** y **Alejandra**, por su apoyo y dedicación en mi superación personal.

## EL AUTOR

**a.- TITULO**

**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LOS PROFESIONALES DEL VOLANTE “UNIÓN” DE LA CIUDAD DE LOJA”**

## **b. RESUMEN**

En la actualidad, en el entorno en donde se desarrolla las diferentes actividades humanas, tiende a evolucionar rápidamente, es por aquella razón que las Cooperativas deben poseer un apoyo organizacional para poder adaptarse de manera rápida a los cambios que surgen con rapidez, pues es el activo más flexible y el actual trabajo tiene como finalidad presentar el proyecto **“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LOS PROFESIONALES DEL VOLANTE “UNIÓN” DE LA CIUDAD DE LOJA”**. Se partió considerando el referente teórico científico que consta en la Revisión de Literatura acerca de los temas: reseña histórica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante “UNIÓN” de la Ciudad de Loja, Manual de Administración de Recursos Humanos, Técnicas de Admisión y Empleo, evaluación de desempeño y valuación de puestos.

A continuación se determinaron los materiales y métodos los que se basaron en el método científico para el desarrollo del trabajo de tesis, así como se tomó en cuenta la investigación bibliográfica; igualmente se hizo uso del método inductivo para el análisis de los aspectos relevantes como el diagnóstico interno, las técnicas de admisión y empleo, el análisis, descripción, especificación de puestos, como además la evaluación de desempeño y valuación de puestos por puntos ayudando de esa manera a obtener las conclusiones y recomendaciones para el proyecto de estudio; el método deductivo el que ayudó a analizar toda la información proveniente de las entrevistas, encuesta y la observación directa. Igualmente se emplearon técnicas de investigación como: Una entrevista efectuada al gerente y las encuestas a los seis empleados de la Cooperativa los que constituyen el elemento a investigar en los cuales se basan los resultados y la formulación de la propuesta; igualmente se utilizó la técnica de la entrevista, la misma que se realizó a la Jefa de Recursos Humanos, para recopilar información primaria complementaria;



y la observación directa para identificar las actividades encaminadas a la administración del personal con el fin de conocer la problemática. En los resultados se tomó en consideración la información obtenida de las encuestas aplicadas al personal de la Cooperativa y la entrevista a la Jefa de Recursos Humanos, cuya información permitió conocer como la Cooperativa se encuentra organizada, las preguntas de la encuesta y entrevista fueron analizadas y representadas gráficamente con su respectiva interpretación. Continuamente se formuló las propuestas en base a los objetivos planteados que contribuirán a una mejor elaboración de un Manual de Administración de Recursos Humanos en esta incluye un Diagnostico interno de la situación actual lo que tiene que ver con la Administración de Recursos Humanos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante "UNIÓN", las técnicas de Admisión de Empleo que constan de ejemplos prácticos como: Reclutamiento utilizando formatos para los medios de comunicación; en donde consten los elementos necesarios para una buena publicidad, como el logotipo, nombre de la Cooperativa, la vacante o cargo a ocupar, el perfil del aspirante, lo que la Cooperativa le ofrece, la fecha, lugar y correo, ya que la Cooperativa si realiza anuncios tanto en la radio y prensa pero no con los elementos antes indicados; en lo que tiene que ver con la selección se propone la hoja de solicitud, entrevistas, pruebas o test, dependiendo del puesto o cargo a ocupar, investigaciones y exámenes médicos ya que en la Cooperativa solo se realizan entrevistas y en algunos casos pruebas, luego los aspirantes entregan copias de la documentación personal; en lo que se refiere a los contratos se propone que la institución debe contar con un modelo específico de contratos y la acción de personal correspondiente; luego se plantea un Manual de Bienvenida incluyendo el reglamento interno, su visión, misión, estructura organizacional, las diferentes áreas que lo integran, entre otra información más de interés para conocer más la institución y un Manual de Funciones, de igual manera se propone realizar un Plan Motivación en el cual se realizara un evento por cada mes, participando todo el personal de la

Cooperativa; seguidamente se programa un Plan de Capacitación según los requerimientos encontrados sobre los temas: Métodos y técnicas en el Manejo del Recursos Humanos, Relaciones Humanas, Manejo de Equipos de Computación y Tecnología, Cursos de Secretariado Ejecutivo, Registros Contables, Ética profesional, Gestión Administrativa y Cultura Organizacional, finalmente tenemos la evaluación de desempeño al personal que labora en la Cooperativa y la valuación de puestos considerando los factores y grados respectivos como: Habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo. Finalmente con la información anterior se plantean las conclusiones y las recomendaciones en relación a la Administración de Recursos Humanos, se elabora el Resumen y la Introducción, y se señala la Bibliografía y los Anexos.

## SUMMARY

Today, in the environment where various human activities develops, tends to evolve rapidly, it is for that reason that cooperatives must have an organizational support to adapt quickly to the changes that come quickly, because it is the more flexible asset and the present work is to present the **"MANUAL PREPARATION OF A HUMAN RESOURCE MANAGEMENT FOR CREDIT UNION PROFESSIONALS WHEEL" UNION "OF THE CITY OF LOJA"**. He started considering the theoretical scientific reference contained in the review of literature on the topics: historical review of the credit union of Professionals Volante "UNION" City of Loja, Handbook of Human Resource Management, Technical Admission and Employment, performance assessment and job evaluation.

The following materials and methods that were based on the scientific method to develop the thesis were determined and took into account the literature search; also made use of the inductive method for analysis of relevant aspects such as internal diagnostics techniques admission and employment, analysis, description, specification of positions, as well performance evaluation and valuation of positions that help spot how to draw conclusions and recommendations for the proposed study; the deductive method which helped analyze all information from interviews, surveys and direct observation. Also research techniques as were used: surveys to 6 employees of the institution which constitute the universe to investigate where the results and the formulation of the proposal are based; also the interview technique was used, the same as was done to the Head of Human Resources, to collect additional primary information; and direct observation to identify activities for personnel management in order to meet the need. The results took into account information obtained from the surveys of staff of the Cooperative and the interview with the Head of Human Resources, whose information allowed to know as the cooperative is organized, the survey questions and interview were analyzed and plotted with their respective interpretation. Continually formulated proposals based on the objectives which will contribute to a better development of a Manual on Human Resource Management has an internal diagnosis of the current situation has to do with the Human Resources Administration Cooperative Savings and Credit Professionals Volante "UNION" techniques Admission Employment consisting of practical

examples as: Recruitment formats using the media; in showing all necessary elements for a good publicity, as the logo, name of the Cooperative, vacant or occupied under the profile of the applicant, which the cooperative provides, the date, location and email, as the Cooperative if you make announcements on radio and newspapers but not with the above elements; in what has to do with selecting the application form, interviews, tests or test, depending on the position or office to fill, research and medical tests is proposed as the only interviews Cooperative tests are done and in some cases, after applicants delivered copies of personal documents; in relation to contracts it is proposed that the institution must have a specific model contracts and appropriate personnel action; then a Welcome Manual including the rules of procedure, its vision, mission, organizational structure, the different areas that make up what, among other information more interest to learn more about the institution and manual functions, just as it intends to carry arises Motivation Plan one in which a event will be held for each month, engaging all staff of the Cooperative; then a training plan according to the requirements found on the program topics: Methods and Techniques in Human Resources Management, Human Relations, Management of Computer Equipment and Technology courses Executive Secretariat, Accounting Records, professional ethics, and Administrative Management Organizational culture, we finally have performance evaluation staff working in the Cooperative and job evaluation factors and considering the respective degrees as skill, effort, responsibility and working conditions. Finally, with the information above conclusions and recommendations regarding the Human Resources Administration raised, the summary and introduction is made, and the bibliography and the notes



### **c. INTRODUCCIÓN**

Hoy en día los gerentes deben tener en claro lo que son los Recursos Humanos, ya que les permitirá mejorar la calidad de los servicios y procesos constituyendo un elemento importante para las organizaciones en especial las Cooperativas que realizan cierto tipo manuales de administración de recursos humanos, conocida también como estratégica, Sin embargo la experiencia demuestra que gran parte de los procesos de manuales se conceptualizan y ejecutan en forma eficiente; ya que esta les ha llevado actuar de una mejor forma en la toma de decisiones, incrementando su rentabilidad, reduciendo costos todo esto ha permitido que dichas Cooperativas también optimicen sus resultados, sin embargo muchas de las asociaciones de nuestro país no consideran estos elementos que son de mucha importancia por lo que no han logrado mantenerse en un alto nivel tanto económico, político, social, cultural por lo que es necesario que estas realicen un manual de administración que les permitan conocer los diferentes problemas internos y externos que se susciten a través de un análisis FODA cabe destacar que en nuestro país existen un sin número de sociedades que prestan este tipo de servicios financieros lo que ha provocado que las demás no se desarrollen satisfactoriamente como son las cooperativas, otro factor es también la crisis mundial que ha ido afectando a las mismas provocando una competencia fuerte ya que la tasa de interés varían constantemente y muchas de las personas se han privado de utilizar estos servicios.

Las instituciones financieras son empresas que más deben contar un manual de administración de recursos humanos adecuada ya que las personas quien las dirigen toman decisiones de una forma constante para ello es fundamental que estas cuenten con estrategias intentadas y emergentes para dar soluciones favorables a las diferentes situaciones que se presenten en misma, por ello la presente tesis se orienta a ofrecer el estudio **“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y**

**CRÉDITO DE LOS PROFESIONALES DEL VOLANTE “UNIÓN” DE LA CIUDAD DE LOJA”,** con ello se pretende la identificación de los principales problemas de la realidad organizacional con el objetivo de aportar alternativas de solución. Además, la tesis presenta un conjunto de elementos dispersos sobre la materia de Recursos Humanos, en forma de un sistema integral de conocimientos y propuestas, orientados a un manejo eficiente y eficaz del talento humano.

También tiene la intención de servir de guía y consulta para los empleados y directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante “UNIÓN”, con el fin de hacer un llamado, para que se tome en cuenta dichas técnicas para un correcto desenvolvimiento y rendimiento de los individuos de cada área de trabajo, con relación a las funciones que desempeñan.

El tema de la presente tesis se elaboró a través de una lluvia de ideas relacionadas con la importancia del Manejo del recurso humano el mismo que se aplicó en la Cooperativa de Ahorro y Crédito. El resumen se elaboró mediante las partes más importantes de la investigación; la introducción está estructurada a través de un bosquejo de todo el trabajo de tesis, partiendo desde el tema hasta llegar a los anexos.

La revisión de la Literatura contiene conceptos y categorías relacionados con el tema. Dentro de los Materiales y Métodos, se describe todos los materiales y métodos, como el método científico, deductivo, inductivo y analítico; técnicas como la observación directa, técnica bibliográfica entrevista y encuestas; así como también recursos y procedimientos que contribuyen al desarrollo y estructuración del presente trabajo de investigación.

En los Resultados encontrados la Información obtenida a través de las técnicas de investigación aplicadas al personal que labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito, lo que permitió utilizar el análisis, FODA, dentro de la Discusión se encuentra la propuesta planteada por el Autor,

la misma que contiene técnicas de personal como; Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción, Manual de bienvenida, organigrama estructural, Manual de Funciones, Capacitación y Motivación, evaluación de desempeño y valoración de puestos por puntos.

En las Conclusiones y Recomendaciones, se concretó los aspectos fundamentales de la realidad investigada, como de las soluciones a los problemas estudiados. La bibliografía contiene la recopilación de todas las fuentes de donde se ha extraído la información; finalmente se tiene los Anexos, es decir los documentos que sirvieron de soporte para la elaboración del presente trabajo.

El presente trabajo investigativo pretende a través del Manual de Administración de Recursos Humanos, jugar un rol protagónico en el desarrollo actual y futuro del personal de la Cooperativa, debido a que este es ante todo el activo más flexible y el que otorga una mayor vitalidad, por tal motivo se ha convertido en la clave para el éxito Organizacional.

## **d. REVISIÓN DE LITERATURA**

### **ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO**

#### **Origen**

La gestión del talento se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente. La gestión del talento<sup>1</sup> en este contexto, no refiere a la gestión del espectáculo. La Gestión del Talento busca básicamente destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo. Además retener o incluso atraer a aquellas personas con talento será una prioridad. El término fue acuñado por David Watkins de Softscape<sup>2</sup> publicado en un artículo en 1998.<sup>3</sup> El proceso de atraer y de retener a colaboradores productivos, se ha tornado cada vez más competitivo entre las empresas y tiene además importancia estratégica de la que muchos creen. Las empresas que se enfocan en desarrollar su talento integran planes y procesos dar seguimiento y administrar el talento utilizando lo siguiente:

- Buscar, atraer y reclutar candidatos calificados con formación competitiva
- Administrar y definir sueldos competitivos
- Procurar oportunidades de capacitación y desarrollo
- Establecer procesos para manejar el desempeño
- Tener en marcha programas de retención
- Administrar ascensos y traslados

**Recursos humanos.**- Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.



**Importancia:** Proporciona la creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización.

**Objetivos:**

- **Objetivos Sociales:** Saber mantenerse dentro de las sociedad como un individuo con valores y propósitos dentro de ella.
- **Objetivos Organizacionales:** Tener un buen control dentro de las funciones directivas y administrativas de una organización.
- **Objetivos Funcionales:** Están enfocadas en función de las necesidades de la organización.
- **Objetivos Individuales:** Son los que pretenden seguir y alcanzar los recursos humanos dentro de una organización.

**Características:**

- Los recursos humanos no pueden ser propiedad de la empresa.
- Las actividades de las personas son voluntarias no por el hecho de existir un contrato, si no que la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros.
- Las experiencias, los conocimientos, las habilidades etc. son intangibles.

**Recursos:** La organización para lograr los objetivos requiere de una serie de recursos, como:

**Recursos Materiales:** Están conformados por 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:** Están conformado por, conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.<sup>1</sup>

### **Funciones:**

**Función De Empleo:** Es lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una planeación de recursos humanos.

**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, conciliando los intereses de ambas partes.

**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.

### **Objetivos:**

**Objetivos corporativos:** Es contribuir al éxito de la empresa o corporación. Incluso en las empresas en que se organiza un departamento formal de recursos humanos para apoyar la labor de la gerencia, cada uno de los supervisores y gerentes continúa siendo

---

<sup>1</sup>. [www.google.com](http://www.google.com).

**WERTHER** William –**DAVIS**, Heith, Administración de Personal y Recursos Humanos, McGraw Hill, México, 1995.

responsable del desempeño de los integrantes de sus equipos de trabajo respectivos.

**Objetivos Funcionales:** Mantener la contribución del departamento de recursos humanos a un nivel apropiado a las necesidades de la organización.

**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:** 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.

**Planeación de Personal:** Es el proceso de anticiparse y prever el movimiento de la gente hacia adentro, dentro de y hacia afuera de una organización.

**Importancia:** La planeación de personal tiene que estar integrada internamente a los planes para el reclutamiento, selección, colocación, capacitación y evaluación, deben ser desarrollados en forma que reflejen sus planes para reclutar y seleccionar nuevos empleados externamente

### **Objetivos**

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de personal con la habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación desarrollo y satisfacción plena del personal y alcance de objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con el personal disponible.

## **Proceso de Planeación**

- 1.** Consulta de los pronósticos y Planes de Desarrollo Organizacional:
- 2.** Cuando se planean los requerimientos de personal, generalmente se necesitan tres conjuntos de pronósticos; uno para los requerimientos de personal, otro para el suministro de candidatos externos y otro para los candidatos internos disponibles.
- 3.** Determinación de los requerimientos de personal: Desde un punto de vista práctico, lo más importante es la demanda de su producto o servicio.
- 4.** Inventario o característica del personal actual: Los podríamos describir como los registros sistemáticos, ya sean manuales o computarizados, que influyen los aspectos como la educación, carrera o interés de desarrollo, idiomas, habilidades especiales, etc.
- 5.** Comparación entre los requerimientos: Se debe tomar en cuenta de acuerdo a las necesidad que se obtengan en la organización pero siempre pensando en los individuos que están a lo interno a la empresa debido que debe ser satisfechos los requerimientos.
- 6.** Planeación de reclutamiento, selección, contratación y capacitación:  
En este aspecto se debe identificar y captar personas idóneas para que ocupen un cargo siempre a pegados a la ley.

**Pronóstico:** Se basa en una presunción de las necesidades que tendrá la compañía en un futuro cercano.



**Inventario de Personal.-** Ayudan a dar respuesta, desde las más amplias relacionadas con la planeación hasta las que tienen que ver con colocaciones inmediatas.

**Organigramas:** Es la representación gráfica de la estructura de una empresa u organización.

**Finalidad:** Es un instrumento para realizar análisis estructurales al poner de relieve, con la eficacia propia de las representaciones gráficas, las particularidades esenciales de la organización representada.

**Requisitos:**

- Obtener todos los elementos de autoridad, los diferentes niveles de jerarquía, y la relación entre ellos.
- Tiene que ser fácil de entender y sencillo de utilizar.
- Debe contener únicamente los elementos indispensables.

**Diseño de cargos:** incluye la especificación del contenido de cada cargo, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás cargos.<sup>2</sup>

**Concepto de cargos:** Es la base de la aplicación de las personas en las tareas organizacionales; para la persona, el cargo constituye una de las mayores fuentes de expectativas y de motivación en la organización.

**Modelo de diseño de cargos:** constituye la manera como cada cargo está estructurado y dimensionado;

**Modelo clásico o tradicional:** En este modelo la eficiencia era la máxima preocupación debido que el hombre era dependiente de la máquina.

---

<sup>2</sup>. **FERRARO** Eduardo, Administración de Personal: Funciones Fundamentales para el Desarrollo del Área, Primo Editora, Buenos Aires, 1995.

**Modelo Humanístico:** Trata de incrementar la interacción de las personas entre sí y con los superiores, para satisfacer las necesidades individuales y aumenta la moral del personal.

**Modelo situacional o contingente:** El diseño del cargo no se basa en la suposición de estabilidad y permanencia de los objetivos, procesos organizacionales, sino en el dinamismo, el cambio continuo y la revisión del cargo como responsabilidad básica del gerente o de su equipo de trabajo.

**Descripción y Análisis de Cargos o Puestos:** Es la agrupación de todas aquellas actividades realizadas por un solo empleado que ocupen un lugar específico dentro del organigrama de la empresa.

### **Requisitos**

- Requisitos Intelectuales
- Requisitos Físicos
- Responsabilidades Implícitas
- Condiciones de Trabajo

### **Métodos**

- Observación directa: siempre es necesaria observar si alguien está realizando su labor, el mejor esfuerzo y la mayor calidad, así como recolectar la información obtenida para analizar si es conveniente alguna mejora o cambio, sin embargo al no existir contacto directo con la persona que está trabajando, puede hacer que los datos no sean tan verídicos como se puede suponer.
- Método de cuestionario: aquí es muy importante pedirle al encargado de realizar un trabajo que tiene un cuestionario donde especifique todas las características de cargo, de manera que se consiga información útil para el análisis del mismo.

- Método de entrevista: en este punto donde conversan frente a frente el analista de un cargo y un empleado, se obtiene información veraz por medio de un diálogo y acercamiento directos.

### **Etapas**

1. Etapa de Planeación: se planea y organiza cuidadosamente todo el trabajo de análisis de cargos para minimizar cualquier tipo de resistencia. Dependiendo de la situación en que se encuentra la empresa.
2. Etapa de Preparación: se reúnen a las personas y se preparan los esquemas y materiales de trabajo.
3. Etapa de Ejecución: se procederá a recolectar los datos relativos a cada uno de los cargos que se analizarán y luego se redactará el análisis

**Manuales Administrativos:** Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización.

### **Objetivos de los Manuales Administrativos**

- Presentar una visión de conjunto de la organización.
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la correcta realización de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad del trabajo.
- .Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.

**Manual de Normas y Procedimientos:** Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa de la empresa, como la enunciación de normas de funcionamiento básicas.

Normas de procedimientos: Es la relación por escrito de la secuencia de los procedimientos que constituyen la base de la organización, con la indicación de los distintos sectores a través de los cuales los mismos se desenvuelven.

**Formularios:** son todos aquellos documentos y comprobantes que circulan dentro de los circuitos administrativos.

**Flujo- gramas:** son los procedimientos descritos de manera gráfica, que se conocen también como diagramas de procedimientos.

**Objetivos:**

- Compilar en forma adecuada, secuencial y detallada las operaciones a cargo de la organización.
- Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración.
- Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayudar a la coordinación del trabajo y evitar la duplicidad de funciones.

**Manual de Funciones:** Es un documento que se prepara en una empresa con el fin de delimitar las responsabilidades y las funciones de los empleados de una compañía o empresa.

## **Elementos**

- Manual de funciones y responsabilidades.
- Manual de procedimientos y diligenciamiento de formatos.
- Estructura orgánica de la Empresa.
- Manual de normas administrativas.
- Delineamientos o directrices de contratación de Personal.
- Reglamento laboral.

## **División De Manual De Funciones**

- Descripción básica del cargo
- Objetivo estratégico del cargo
- Funciones básicas
- Personal relacionado con el cargo.
- Perfil del Cargo.

## **Objetivos de un Manual de Funciones**

- Facilitar el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Identificar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal.
- Servir de base en la calificación de méritos y la evaluación de puestos.
- Precisar las funciones encomendadas a cada cargo, para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.

## **Ventajas**

- Mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.
- No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.

- Es claro y sencillo.
- Útil en toda organización.
- La disciplina es fácil de mantener.

### **Manual de Seguridad Industrial:**

Es un documento propio de la empresa que recoge los riesgos generales y los específicos de los puestos de trabajo, así como medidas preventivas aplicables. Contribuye a alcanzar condiciones de trabajo seguras y desarrollar conductas, hábitos y actitudes favorables para la organización.

### **Importancia**

Un manual es la herramienta más eficaz para desarrollar la obligación del empresario de formar, informar y dar las debidas instrucciones a los trabajadores en materia de prevención de riesgos laborales.

### **Objetivo**

Este manual tiene por objetivo establecer normas, reglas, procedimientos para las actividades de programa de higiene y seguridad industrial de la empresa, debido a que permiten: Evitar eventos no deseados, Mantener las operaciones eficientes y productivas, Llevar una coordinación y orden de las actividades de la empresa.

### **Qué debe incluir**

- Información sobre los riesgos existentes en los puestos de trabajo.
- Normas, advertencias y pautas de comportamiento preventivas.
- Operaciones infrecuentes especialmente peligrosas o que requieran autorización previa.
- Actuación en situaciones de emergencia.

- Procedimiento de comunicación entre trabajadores y empresa para la mejora continuada de la prevención.
- Prohibición de conductas peligrosas o actos inseguros.
- Ante incumplimientos, medidas disciplinarias consensuadas con los trabajadores.

## 2. ETAPAS DE ADMISIÓN DE PERSONAL

- **Proceso de admisión y empleo**

**Reclutamiento de personal:** Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes.

- **El proceso de reclutamiento**

**Identificar una vacante:** El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección.

**Requerimientos del puesto.** Es necesario realizar una descripción y análisis de cargos ya que mediante esto se revela las características importantes del puesto y proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante.

- **Métodos de reclutamiento**

**Reclutamiento Interno:** Este tipo de reclutamiento se lo realiza con el personal que labora dentro de la misma empresa,

**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.<sup>3</sup>

**Convocatoria:** Realización de los anuncios para hacer la invitación a candidatos para llenar las vacantes.

---

<sup>3</sup>SOLANO Ricardo, Administración de Organizaciones en el Umbral del Tercer Milenio, Ediciones Interoceánicas S.A., Buenos Aires, 1983.

**Conjunto de candidatos satisfactorios.** El proceso de reclutamiento termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

**Selección de personal:** la selección del personal es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y por consiguiente restrictiva.

**Técnicas de selección:** El proceso puede hacerse muy simple, especialmente cuando se seleccionan empleados de la organización para llenar vacantes internas. Mientras si se considera la selección de candidatos externos suelen aplicarse los pasos que siguen a continuación:

**Recepción preliminar de solicitudes:** La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal o con la petición de una solicitud de empleo. El candidato empieza formarse una opinión de la organización a partir de ese momento.

**Pruebas de idoneidad:** Estas son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto

**Pruebas psicológicas.**- se enfocan en la personalidad

**Pruebas de conocimiento.**-determinan información o conocimientos que posee el examinado.

**Pruebas de desempeño.**-miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto.

**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.

**Etapas de la entrevista de selección:** La entrevista puede perfeccionarse si se le aplican algunos cuidados especiales. Su desarrollo comprende cinco etapas:



1. Preparación.
2. Ambiente.
3. Desarrollo de la entrevista
4. Contenido de la entrevista.
5. Terminación de la entrevista
6. Evaluación del candidato<sup>4</sup>

**Verificación de datos y referencias:** Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo.

**Examen médico:** 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 que va a convivir con el resto de los empleados.

**Entrevista con el supervisor:** En la gran mayoría de las empresas modernas es el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado quien tiene en último término la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de los nuevos empleados.

**Descripción realista del puesto:** 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 atractivas de su futura labor, sin destacar sólo los aspectos positivos

**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.

---

<sup>3</sup>. [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)  
[www.municipiocalvas.gov.ec](http://www.municipiocalvas.gov.ec)

## **CONTRATACIÓN.**

### **Contratación individual y colectiva**

**Contrato individual:** Es aquel en virtud del cual un sujeto se obliga a prestar a otro un trabajo personal subordinado, cualquiera que sea su forma de denominación mediante el pago de un salario.<sup>5</sup>

**Contrato colectivo:** Es un convenio celebrado entre uno o varios jefes, con objeto de prestar un trabajo en uno o más establecimientos.

### **SISTEMAS DE PAGOS AL PERSONAL:**

#### **Elaboración de nóminas**

Es un documento interno al que obliga la ley del IESS y la del SRI, en esta nómina se anotan a todos los trabajadores de la empresa en forma progresiva, se registra su N° de afiliación al IESS, N° de días trabajados, salario diario etc.

**Registro y control de asistencia:** Se realizan para llevar un mejor control para el pago de sueldos y salarios al momento de la elaboración de nóminas.

#### **Percepciones ordinarias:**

**Salario:** Es la retribución que debe pagar el patrón por sus servicios.

**Pagos extraordinarios:** lo que recibe el trabajador como horas extras, incentivo por asistencia, pagos doble laboral en día festivo, prima dominical, etc.

---

<sup>5</sup>. [www.administración.espol.edu.ec](http://www.administración.espol.edu.ec)

**Deducciones:** las que se le descuentan al trabajador de su salario como IESS, pagos por préstamos, seguros de vida, cuota sindical, inasistencia a cambio de un beneficio.

**Seguridad social (cuotas al IESS):** Es la cuota de seguridad social pagada por los patrones para los trabajadores. El patrón está obligado a aportar el 12,15 % del salario del trabajador anualmente.

**Gastos de previsión social:** Cuando se trate de gastos de previsión social, las prestaciones correspondientes se destinan a jubilaciones, fallecimientos, invalidez, servicios médicos hospitalarios.

**Los descuentos en los salarios a los trabajadores están prohibidos salvo en los casos siguientes:**

- a) Pagos por préstamos:
- b) Seguro de vida:
- c) Cuota sindical:
- d) Inasistencias:
- e) Percepciones extraordinarias

**Participación de utilidades:** Los trabajadores tienen derecho a la participación de utilidades de la empresa. Es el procedimiento por el cual el patrón paga o pone a disposición cantidades especiales con base a las garantías de la empresa.

**Incentivos Económicos (premios o bonos):**

**Premios.-** Cuando el contrato de trabajo establece conceder a los trabajadores premios por puntualidad, asistencia, desempeño en el trabajo, no se sumara a la base de cuantificación del salario.

**Bonos o beneficios espontáneos.-** Como ya se mencionó son concedidos a libertad de la empresa ya que no son exigidos por la ley e incluyen:

- Bonificaciones.
- Seguro de vida colectivo.
- Restaurante.
- Transporte.
- Préstamos.
- Complementación de pensión.

### **Vacaciones y prima vacacional:**

Los trabajadores que tengan más de un año disfrutaran de un periodo anual de vacaciones pagadas no inferior a 15 días laborables y aumentara 1 día hasta 30 por cada año subsecuente de servicio, después del cuarto año

Los trabajadores tendrán derecho a una prima no menor al 25% sobre el salario que le corresponda durante el periodo de vacaciones.

### **Baja por despido.**

El trabajador podrá solicitar ante la Comisaría o Juzgado de Trabajo, a su elección de que se le reinstale en el trabajo que desempeñaba, o que se le indemnice con. Si no se comprueba ante el patrón la causa de rescisión se le pagara al trabajador los salarios vencidos.

### **Terminación de la relación de trabajo:**

- Mutuo consentimiento.
- Muerte del trabajador.
- La terminación del capital.
- Incapacidad física o mental del trabajador.

### **Por causa justificada sin responsabilidad para el patrón son :**

- Engañarlo el trabajador o el sindicato que lo hubiese recomendado con certificados falsos o referencias
- Cometer el trabajador actos inmorales en el lugar de trabajo.
- Revelar secretos de fabricación o dar a conocer asuntos de carácter reservados en perjuicio de la empresa.
- Tener el trabajador más de 3 faltas en un periodo de 30 días sin justificación.
- Desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes
- Negarse a adoptar medidas para evitar accidentes o enfermedades.
- Concurrir el trabajador a sus labores en estado de embriaguez o bajo la influencia de algún narcótico<sup>6</sup>

### **INDUCCIÓN.**

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

**Manual de bienvenida:** La magnitud y la formalidad de inducción están determinadas por el tipo de organizaciones de que se trate y por las actividades que realice, sin embargo la mayoría de los planes contienen información sobre la organización, políticas, condiciones de contratación, plan de beneficios para el empleado.

### **Contenido del manual de bienvenida:**

1. Historia de la organización
2. Sus objetivos

---

<sup>6</sup>. [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

. [www.google.com](http://www.google.com).

3. Horarios y días de pago
4. Artículos que produce y servicios que presta
5. Estructura de la organización
6. Políticas del personal
7. Prestaciones
8. Ubicación de servicios
9. Reglamento interno de trabajo
10. Pequeño plano de las instalaciones
11. Información general que pueda representar interés para el trabajador.

**Reglamento interno de trabajo:** Es un instrumento de origen jurídico que constituye una gran ayuda para el departamento de administración de recursos humanos, puesto que tiene las disposiciones que obligan tanto a los trabajadores como a los patrones y tienden a normar el desarrollo de los trabajadores dentro de la organización.

**Contenido del reglamento interno de trabajo:**

1. Horas de entrada y salida
2. Lugar y momento que deberá comenzar y terminar la jornada
3. Días y horas para hacer limpieza a máquinas y equipo de trabajo.
4. Días y lugares de pago.
5. Normas para el uso de asientos.
6. Normas para prevenir riesgos de trabajo.
7. Labores insalubres y peligrosas que no deberán desempeñar mujeres ni menores de edad.
8. Tiempo y forma en que deberán someterse a exámenes médicos previos y periódicos.
9. Permisos y licencias
10. Disposiciones disciplinarias y procedimientos.

**Integración:** El proceso de Integración del nuevo recurso humano a la empresa, básicamente consiste en asignar a los trabajadores a los

puestos en que mejor utilicen sus características. Buscar su desarrollo integral

El proceso de Integración del nuevo empleado o trabajador, se realizará a través del cumplimiento de los siguientes puntos:

1. Al nuevo empleado dotar de todos los insumos y herramientas necesarias.
2. Se procurará ubicar al empleado en un cargo acorde a su formación y preparación
3. Se deberá tomar muy en cuenta el perfil profesional, experiencia, habilidades.
4. Se procurará por todos los medios la participación permanente del nuevo trabajador.

## **CAPACITACIÓN**

**Definición de términos (Entrenamiento, capacitación, adiestramiento y desarrollo.)**

- Capacitación: Preparación técnica que requiere la persona para llenar su puesto con eficiencia. Adquisición de conocimientos de carácter técnico, científico y administrativo.
- Es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo mental e intelectual de los individuos en relación al desempeño de una actividad.

## **Elaboración de planes y programas de capacitación y adiestramiento**

Detección de necesidades de capacitación y adiestramiento: Para determinar las necesidades de capacitación y adiestramiento se requiere realizar diversos análisis que nos indiquen cuales son las necesidades actuales y futuras, utilizando métodos como observación, cuestionario o entrevista, basados generalmente en:

**Análisis humano:** Se realiza fundamentalmente tomando dos elementos:

Inventario de recursos humanos: con qué potencial cuenta la empresa en el momento actual y como va a proyectarse en el futuro.

Moral de trabajo de la organización: actitudes de los miembros, conciencia completa entre objetivos de los empleados y la empresa.

Selección de los medios de capacitación y adiestramiento: Desarrollar el ambiente necesario para lograr esos objetivos, por lo que es necesario seleccionar el método que permitirá aprender efectivamente al participante, mediante entrenamientos:

Evaluación de planes y programas de capacitación y adiestramiento

La etapa final del proceso de capacitación y adiestramiento es la evaluación de los resultados obtenidos. Uno de los problemas relacionados con cualquier programa de capacitación se refiere a la evaluación de su eficiencia.

- Determinar hasta qué punto produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados
- Demostrar si los resultados presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

### **Análisis de la organización**

El análisis de las necesidades en el nivel de la organización comprende el examen de las direcciones generales de la organización y la necesidad por determinar el ajuste de la formación.

Análisis del trabajo, la tarea y el conocimiento-habilidad-capacidad

Anteriormente se describieron los procedimientos para el análisis de los puestos de trabajo y para desarrollar descripciones y especificaciones del puesto de trabajo.



## **Análisis de la persona**

Examinar si las características de los individuos cumplen con las características necesarias para lograr los objetivos individuales y de la organización puede revelar las necesidades de formación.

## **ELECCIÓN DE LOS MÉTODOS PARA IMPARTIR INFORMACIÓN**

### **Formación en el lugar de trabajo**

La mayor parte de la formación se imparte en el lugar de trabajo, sobre todo en el caso de empleados a nivel no directivo. De hecho, es probable que la formación en el lugar de trabajo se utilice más que la formación que la formación fuera de éste; a menudo es informal y raras veces parece en las estimaciones formales de las actividades de formación.

### **Conferencias**

Las conferencias consisten en que un instructor presente el material a un grupo de aprendices. Éste es el enfoque que prevalece en las escuelas y en la mayor parte de los programas de formación industrial.

### **Técnicas audiovisuales**

En este grupo se incluyen las grabaciones, las películas y las diapositivas que pueden distribuirse a los aprendices y usarse en forma independiente o junto con otros métodos de formación.

### **Instrucción programada**

Este enfoque se refiere a la instrucción que el aprendiz por sí mismo va programándose, y que le presenta una serie de tareas, además de permitirle evaluar el éxito en intervalos durante la formación, y proporcionarle retroalimentación sobre las respuestas correctas e incorrectas conforme avanza el aprendiz.

## **e. MATERIALES Y MÉTODOS.**

Para la elaboración de la presente tesis, fue necesaria la recolección de datos a fin de detallar los aspectos más elementales que conforman el área de estudio, con el propósito de establecer mejoras en el Manual de Administración de Recursos Humanos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante “UNIÓN”, los métodos utilizados que se interrelacionaron y posibilitaron la realización del trabajo fueron: el científico, el inductivo, el deductivo, el analítico y técnicas que me permitieron obtener la información requerida.

### **Métodos**

#### **Método Científico:**

Se aplicó este método en la construcción de todos los fundamentos teóricos, los cuales permitieron tener un conocimiento más amplio sobre el problema suscitado.

#### **Método Inductivo:**

El método deductivo se lo aplicó en el presente trabajo de tesis partiendo de datos generales de la situación actual de recursos humanos, particularmente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante “UNIÓN”, lo que permitió establecer los verdaderos inconvenientes que existen en cuanto al Manual de Administración de Recursos Humanos y de esta manera proponer alternativas de solución.

#### **Método Deductivo:**

Los datos obtenidos se organizaron en cuadros estadísticos y se los contrastó con el respaldo del marco teórico, con ello fue posible caracterizar las acciones que actualmente está realizando la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los profesionales del Volante “UNION”.

## **Método Analítico**

Este método permitió el análisis de cada uno de los elementos que conforman las técnicas de Admisión y Empleo; evaluación de puestos y valoración de puestos por puntos; también se analizó cada uno de los puestos de trabaj

o estableciendo su descripción y especificación ya recolectada la información, así de esta forma se podrá establecer las propuestas para el mejoramiento del Recurso Humano.

## **TÉCNICAS**

En primera instancia se recurrió a solicitar el apoyo del gerente, para obtener el permiso correspondiente, y a su vez obtener datos tomando en consideración la ética con la que se debe manejar este tipo de información, de tal manera es importante señalar las principales técnicas.

### **Observación Directa**

Por medio de esta técnica se observó de forma específica y detallada las actividades que realizan los empleados de la Cooperativa y las acciones que realizan, con el propósito de identificar las falencias e inconvenientes que se presenten.

### **La Entrevista**

Está técnica se aplicó al Jefe de Recursos Humanos Dr. Juan Medina de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante

“UNIÓN”, ya que es quien proporcionó información para realizar el trabajo de tesis, en lo que tiene que ver con el Talento Humano que existe en la Entidad.

### **La Encuesta**

Está dirigida a los seis empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante “UNIÓN” de la Ciudad de Loja. A continuación se detalla la nómina de los empleados los cuales fueron encuestados:

**CUADRO Nº 1**

<b>NOMINA DEL PERSONAL</b>	
<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>	<b>TÉCNICA A UTILIZAR</b>
María Alexandra Correa Carrión	Encuesta
Mariuxi Lizbeth Godoy Ríos	Encuesta
Marcia Estefanía Silva Chicaiza	Encuesta
Diana Elizabeth Quiñones Medina	Encuesta
Marta Cecilia Morocho Chaunay	Encuesta
Julio Cesar Lanche Morocho	Encuesta

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante “UNIÓN”

**Elaboración:** Daniel Jiménez

Efectué la encuesta a todo el personal de la Cooperativa, para conocer sus diferentes puntos de vista respecto al reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, motivación, evaluación de desempeño y valoración de puestos por puntos y de esta manera

determinar con mayor exactitud la situación actual en cuanto al Recurso Humano de la Cooperativa.

## **f. RESULTADOS**

### **ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LOS PROFESIONALES DEL VOLANTE “UNIÓN” LTDA.**

**Dr. Juan Medina**

#### **1. ¿Defina lo que entiende por un Manual de Administración de Recursos Humanos?**

La administración de recursos humanos es el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización, está compuesta por áreas tales como reclutamiento y selección, contratación, capacitación, administración o gestión del personal durante la permanencia en la empresa. Dependiendo de la empresa o institución donde la función de Recursos Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados o el manejo de las relaciones con Cooperativas, entre otros. Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los Recursos humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como la comunicación, organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional.

#### **2. ¿Qué nivel de instrucción posee?**

El nivel de estudios es superior Título de Ingeniero Comercial, pero es muy importante seguirse preparando a parte de la experiencia que se va adquiriendo cada día, la educación es indispensable en un trabajo.

#### **3. ¿A través de qué métodos se realiza este reclutamiento?**

De acuerdo a las carpetas presentadas básicamente de las personas conocidas y de sus padres.

**4. ¿Qué ventajas cree Ud. Que trae el reclutamiento de personal?**

Es para poder escoger a la persona adecuada.

**5. ¿Cuáles son las tácticas de selección aplicadas?**

Es el dialogo, currículum, la experiencia, finalidad, desenvolvimiento y formación familiar

**6. ¿Qué técnicas utiliza para seleccionar el personal?**

Aplicar una prueba dependiendo el área de empleo.

**7. ¿Qué clase de pruebas se realiza al momento de la selección?**

Principalmente que sean personas capaces de realizar diferentes trabajos.

**8. ¿Cómo realiza Ud. la validación de pruebas?**

Por su capacidad de conocimiento y actitudes positivas.

**9. ¿Señale que contrato de trabajo da usted al trabajador?**

Se les da un contrato ocasional.

**10. ¿Una vez seleccionado el personal cómo realiza la inducción del mismo?**

Se le hace personalmente, es como se va a desenvolver en cada área.

**11. ¿En la inducción del nuevo personal usted le brinda el manual de bienvenida y reglamento interno de la Cooperativa?**

Si es necesario que conozca y en que institución esta y como va hacer el compromiso dentro de la Cooperativa.

**12. ¿Cómo está establecido el sistema de pagos?**

Se lo ha establecido mensualmente, con pago de horas extras, en horarios diferidos, sábados y domingos.

**13. ¿La Cooperativa brinda seguro al personal?**

Si se les brinda un seguro.

**14. ¿Su Cooperativa capacita al personal?**

Si se capacita en diferentes áreas y de acuerdo a la función del empleado.

**15. ¿Cada qué tiempo capacita al personal?**

La capacitación se la realiza trimestralmente.

**16. ¿Cree usted que la capacitación es pilar fundamental en la Cooperativa?**

Si creo que es importante la capacitación ya que se va actualizando conocimientos.

**17. ¿De qué manera es el incentivo a su Cooperativa?**

No tienen, o el incentivo es por el buen ambiente que existe, y celebrar fechas especiales a los trabajadores y dar uniformes.



**RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A LOS EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LOS PROFESIONALES DEL VOLANTE “UNIÓN” DE LA CIUDAD DE LOJA.**

1. ¿Indique el cargo que tiene usted dentro de la Cooperativa, remuneración salarial, y su nivel o título que actualmente tiene usted en la Cooperativa?

**TABLA Nº 1**

<b>NOMINA DEL PERSONAL</b>				
<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>	<b>CARGO</b>	<b>SALARIO</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>TÉCNICA A UTILIZAR</b>
María Alexandra Correa Carrión	CAJERA	400,00	Bachiller	Encuesta
Mariuxi Lizbeth Godoy Ríos	OFICIAL DE CRÉDITO	400,00	Ingeniera	Encuesta
Marcia Estefanía Silva Chicaiza	ASISTENTE DE GERENCIA	340,00	Tecnóloga en Contabilidad	Encuesta
Diana Elizabeth Quiñones Medina	ASISTENTE DE CRÉDITO	400,00	Bachiller	Encuesta
Marta Cecilia Morocho Chaunay	COBRANZAS	400,00	Abogada	Encuesta
Julio Cesar Lanche Morocho	GUARDIA	340,00	Bachiller	Encuesta

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante “UNIÓN”

**Elaboración:** Daniel Jiménez

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** La Cooperativa actualmente cuenta con 6 empleados los cuales se encuentran desempeñando sus diferentes funciones en las diferentes áreas administrativas y vigilancia.

2. ¿Se siente satisfecho con el trabajo que realiza en la Cooperativa?

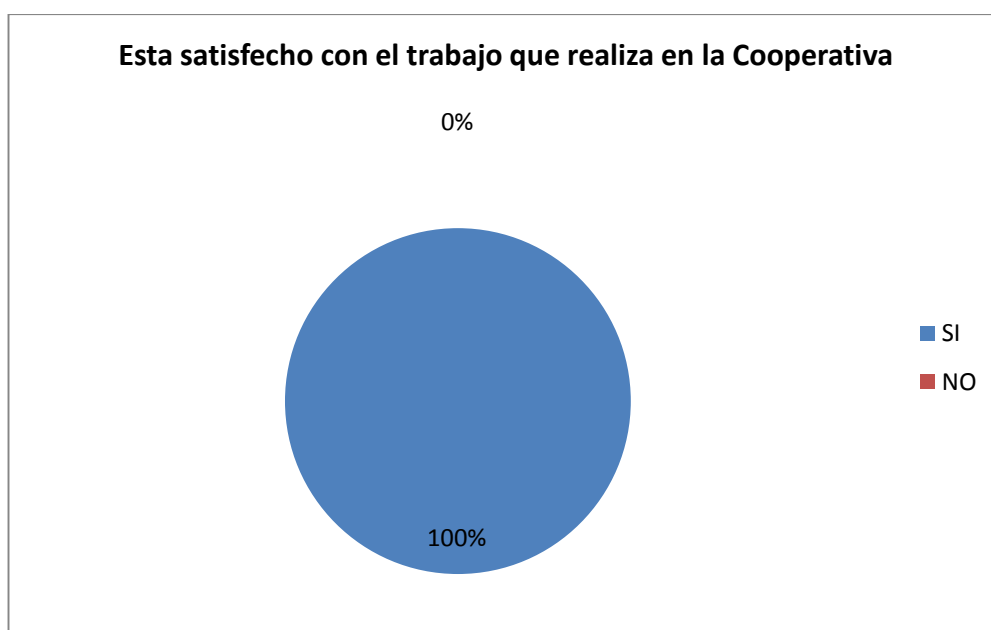
TABLA Nº 2

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	6	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante "UNIÓN"

Elaboración: Daniel Jiménez

GRÁFICO Nº 1



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante "UNIÓN"

Elaboración: Daniel Jiménez

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** Según la información recaudada el 100% de los empleados indican que se sienten satisfechos con el trabajo que realizan en la Cooperativa.

### 3. ¿Cuáles son las actividades que realiza en dicho cargo?

**Grado 1:** Atención en Ventanilla: depósitos, retiros y pagos de servicios básicos.

**Grado 2:** Analista de créditos, liquidación de créditos y cobro de créditos.

**Grado 3:** Apertura de cuentas, inversiones, transferencias y elaboración de oficios.

**Grado 4:** Actualización, recepción de documentos, revisión, recepción de cheques y liquidación de créditos.

**Grado 5:** Cobro de cartera y compensación de cheques.

**Grado 6:** Guardia, mensajería y pago de servicios básicos.

**TABLA Nº 3**

<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>	<b>CARGO</b>	<b>G. 1</b>	<b>G. 2</b>	<b>G. 3</b>	<b>G. 4</b>	<b>G. 5</b>	<b>G. 6</b>
María Alexandra Correa Carrión	CAJERA	X					
Mariuxi Lizbeth Godoy Ríos	OFICIAL DE CRÉDITO		X				
Marcia Estefanía Silva Chicaiza	ASISTENTE DE GERENCIA			X			
Diana Elizabeth Quiñones Medina	ASISTENTE DE CRÉDITO				X		
Marta Cecilia Morocho Chaunay	COBRANZAS					X	
Julio Cesar Lanche Morocho	GUARDIA						X

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante "UNIÓN"

**Elaboración:** Daniel Jiménez.

#### 4. ¿Está sometido bajo presión al realizar éstas actividades?

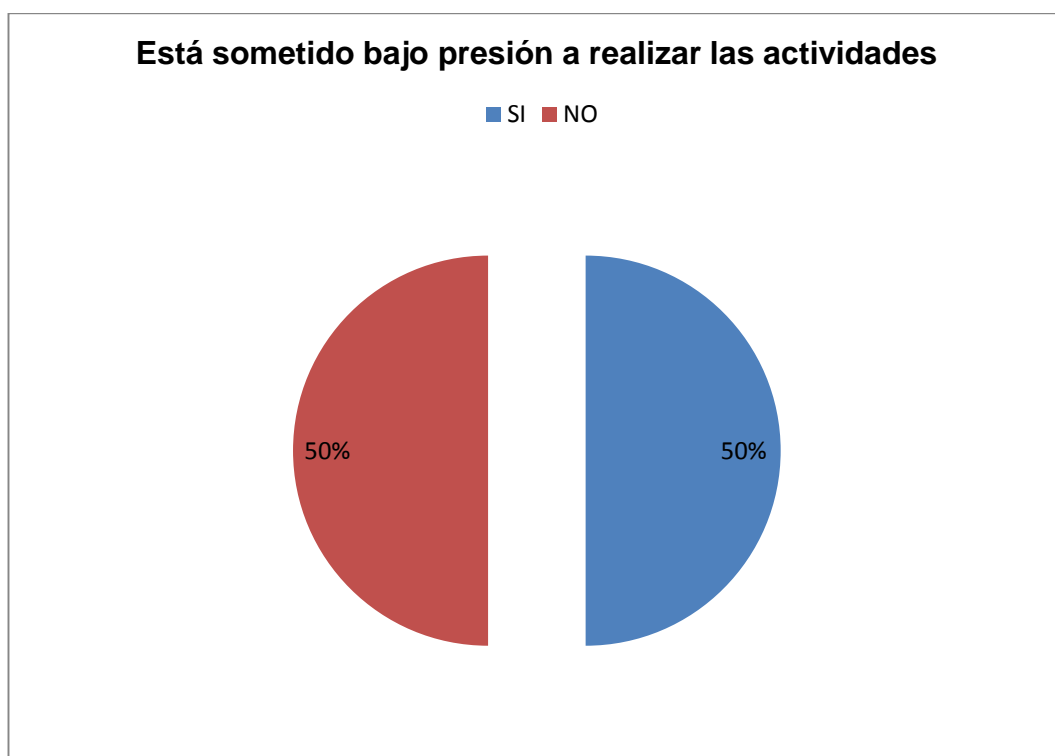
TABLA N° 4

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	50%
NO	3	50%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante

Elaboración: Daniel Jiménez

GRÁFICO N° 2



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante

Elaboración: Daniel Jiménez

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** Conforme a la información obtenida el 50% de los empleados supieron manifestar que no están sometidos bajo presión a realizar estas actividades, mientras con el 50% restante indican que ellos vienen desempeñando sus labores bajo presión.

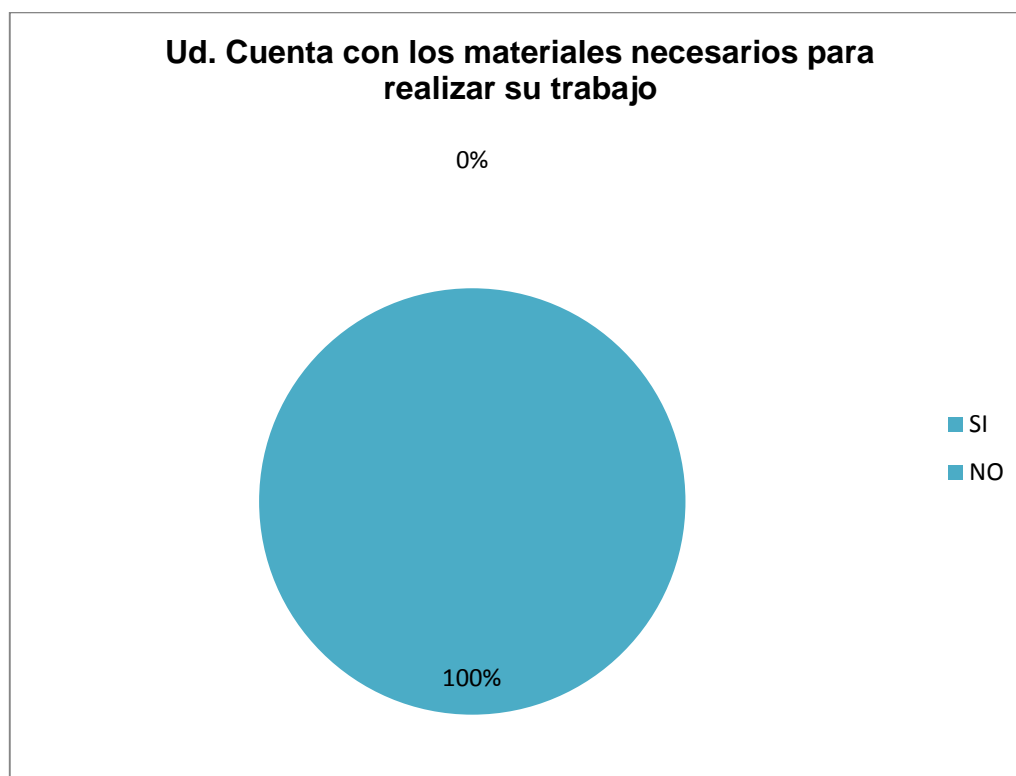
5. ¿Ud. Cuenta con todos los materiales necesarios para poder realizar su trabajo?

TABLA Nº 5

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	6	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante "UNIÓN"  
Elaboración: Daniel Jiménez

GRÁFICO Nº 3



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante

Elaboración: Daniel Jiménez

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** De acuerdo a la información obtenida del total de los encuestados el 100% manifestaron que si cuentan con los materiales necesarios para desempeñar sus funciones.

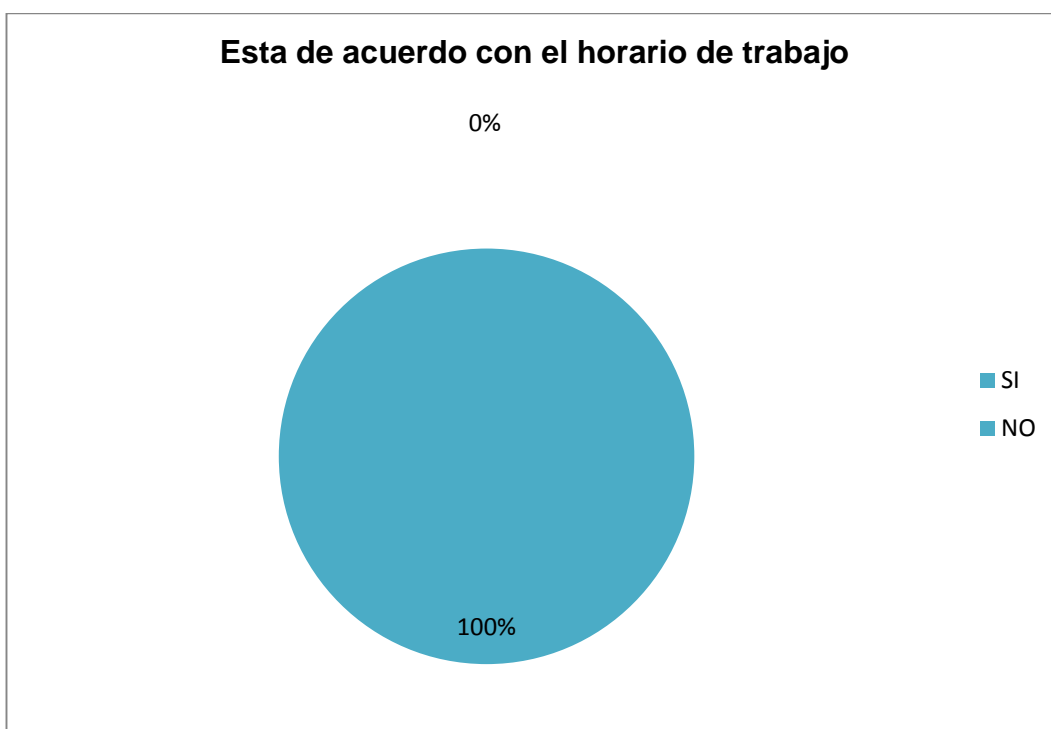
## 6. ¿Está de acuerdo con su horario de trabajo?

TABLA N° 6

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	6	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante "UNIÓN"  
Elaboración: Daniel Jiménez

GRÁFICO N° 4



Fuente: cooperativa de ahorro y crédito de los profesionales del volante  
Elaboración: Daniel Jiménez

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** De los 6 empleados de la Cooperativa, el 100% de ellos manifiesta que si está de acuerdo con el horario de trabajo.

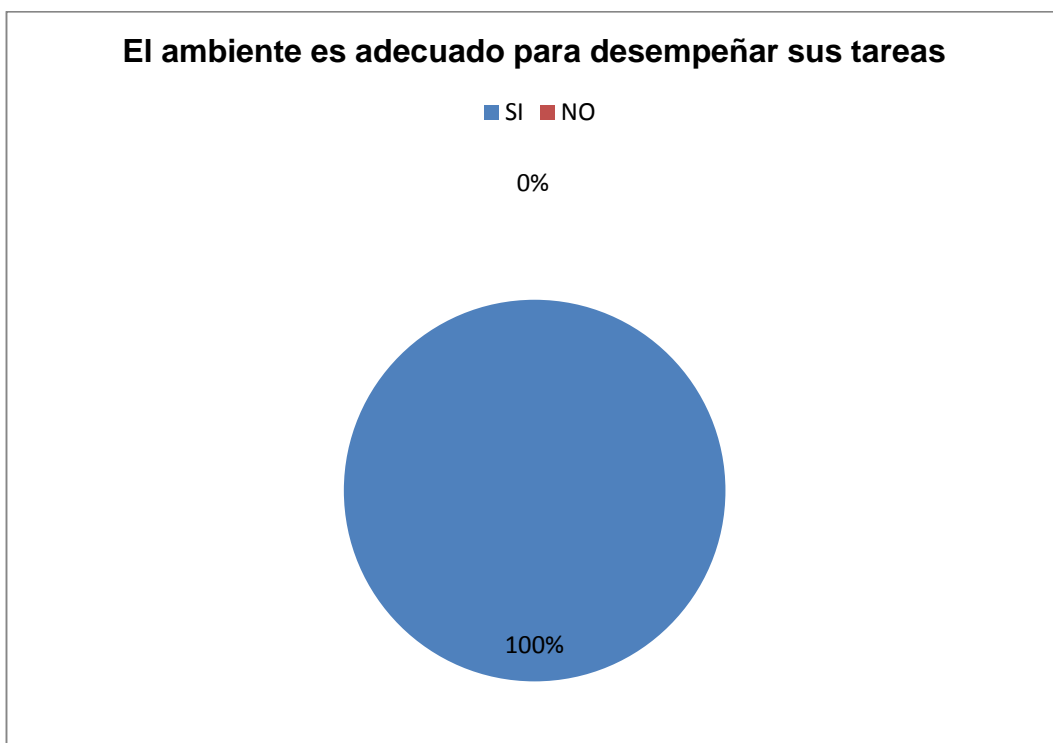
7. ¿El ambiente en el que labora es el adecuado para desempeñar sus tareas?

TABLA Nº 7

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	6	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: cooperativa de ahorro y crédito de los profesionales del volante "unión"  
Elaboración: Daniel Jiménez

GRÁFICO Nº 5



Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito de los profesionales del volante "Unión"  
Elaboración: Daniel Jiménez

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** Conforme a lo manifestado de los 6 empleados de la Cooperativa, el 100% indica que el ambiente es adecuado para desempeñar sus tareas.

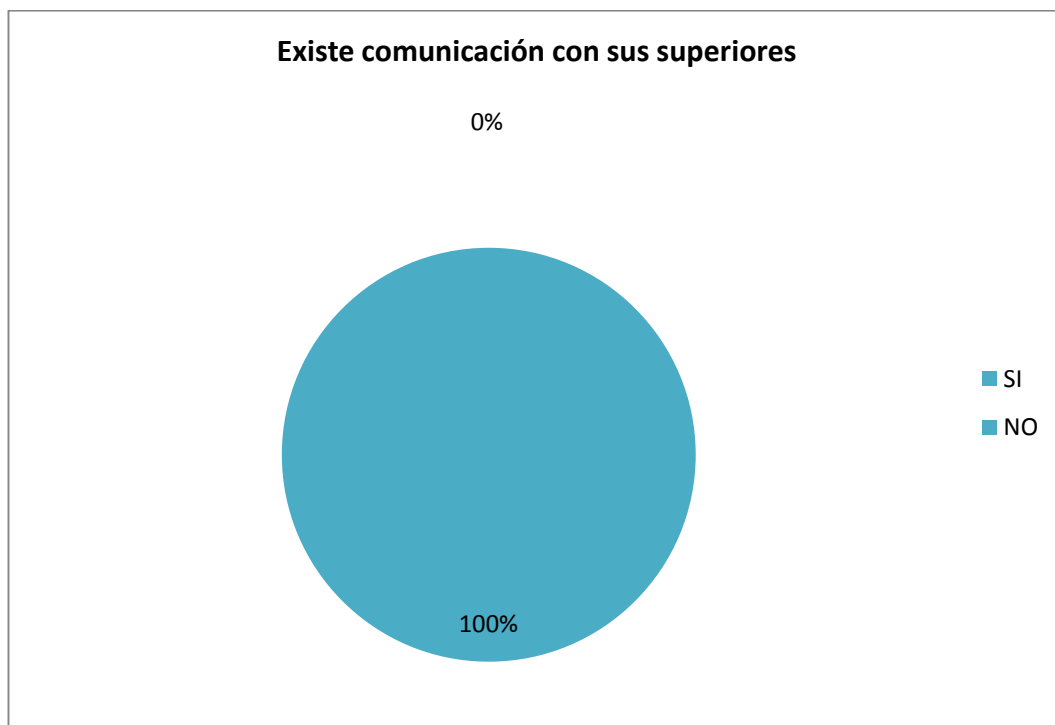
## 8. ¿Existe comunicación con sus superiores?

**TABLA N° 8**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	6	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante "UNIÓN"  
**Elaboración:** Daniel Jiménez

**GRÁFICO N° 6**



**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante  
**Elaboración:** Daniel Jiménez

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** En el gráfico se puede observar que el 100% de los encuestados señalaron que si existe comunicación con sus superiores.



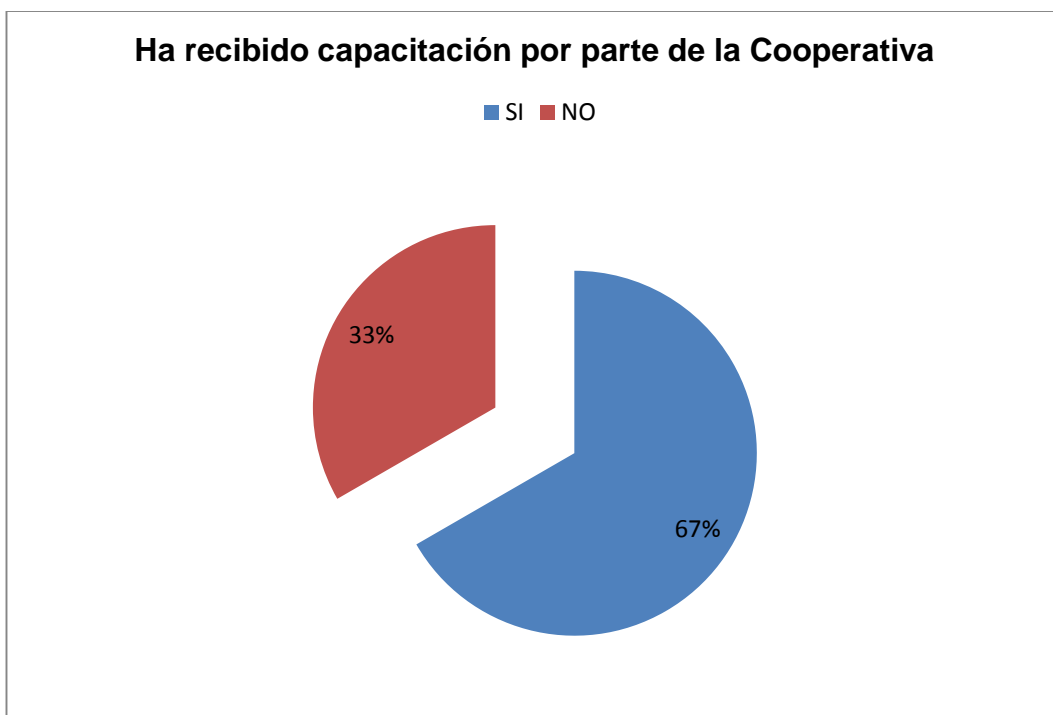
## 9. ¿Ha recibido UD capacitación por parte de la Cooperativa?

TABLA N° 9

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	66,67%
NO	2	33,33%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante "UNIÓN"  
ELABORACIÓN: Daniel Jiménez

GRÁFICO N° 7



FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante  
ELABORACIÓN: Daniel Jiménez

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** Conforme a los datos obtenidos el 67% de los empleados indicaron que sí ha recibido capacitación por parte de la Cooperativa, mientras que un 33% indican que no ha recibido capacitación por parte de la Cooperativa.

### 10. ¿Cada qué tiempo la Cooperativa capacita a su personal?

**Grado 1:** Capacita de 0 a 6 meses

**Grado 2:** Capacita de 6 meses a 1 año

**Grado 3:** Capacita de 1 año a 3 años

**Grado 4:** Capacita de 3 años a 5 años

**Grado 5:** Capacita más de 5 años

**TABLA N° 10**

<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>	<b>CARGO</b>	<b>G. 1</b>	<b>G. 2</b>	<b>G. 3</b>	<b>G. 4</b>	<b>G. 5</b>
María Alexandra Correa Carrión	CAJERA	X				
Mariuxi Lizbeth Godoy Ríos	OFICIAL DE CRÉDITO	X				
Marcia Estefanía Silva Chicaiza	ASISTENTE DE GERENCIA	X				
Diana Elizabeth Quiñones Medina	ASISTENTE DE CRÉDITO		X			
Marta Cecilia Morocho Chaunay	COBRANZAS	X				
Julio Cesar Lanche Morocho	GUARDIA	X				

**FUENTE:** Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante

**ELABORACIÓN:** Daniel Jiménez

## 11. ¿Qué tipo de capacitación le gustaría recibir?

**Grado 1:** Sobre manejo de página Web y Excel.

**Grado 2:** Análisis de crédito y recuperación de cartera.

**Grado 3:** Inversiones y asistencia ejecutiva.

**Grado 4:** Cobranzas y funciones financieras.

**Grado 5:** La ley orgánica de la economía popular y solidaria.

**Grado 6:** Atención al cliente y relaciones humanas.

**TABLA N° 11**

<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>	<b>CARGO</b>	<b>G. 1</b>	<b>G. 2</b>	<b>G. 3</b>	<b>G. 4</b>	<b>G. 5</b>	<b>G. 6</b>
Maria Alexandra Correa Carrión	CAJERA	X					
Mariuxi Lizbeth Godoy Ríos	OFICIAL DE CRÉDITO		X				
Marcia Estefania Silva Chicaiza	ASISTENTE DE GERENCIA			X			
Diana Elizabeth Quiñones Medina	ASISTENTE DE CRÉDITO				X		
Marta Cecilia Morocho Chaunay	COBRANZAS					X	
Julio Cesar Lanche Morocho	GUARDIA						X

**FUENTE:** Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante

**ELABORACIÓN:** Daniel Jiménez

**12. ¿La remuneración que usted recibe está de acuerdo con las funciones que desempeña?**

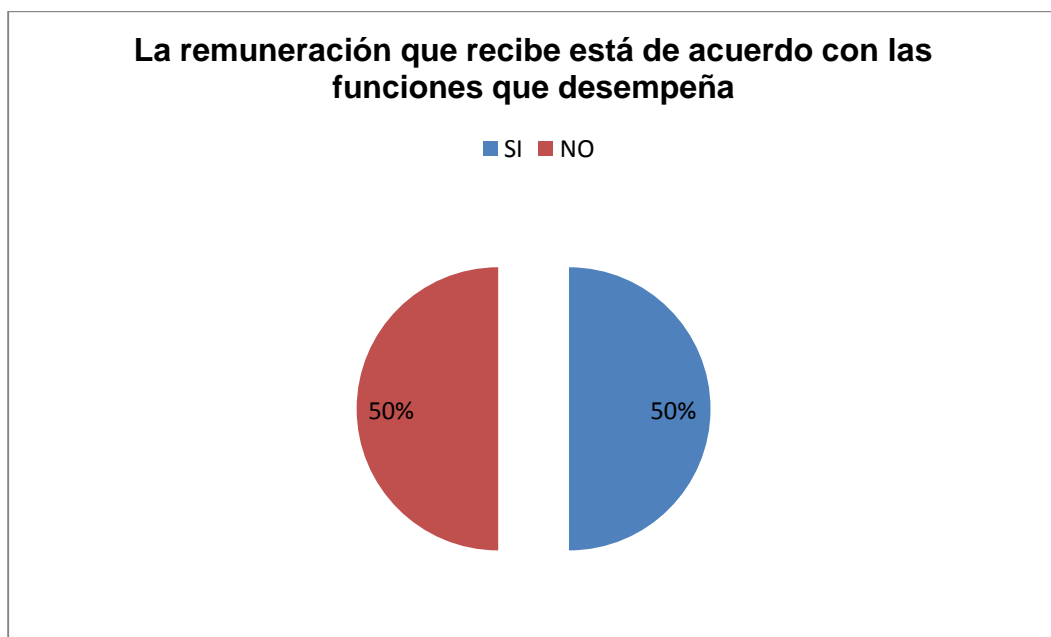
**TABLA N° 12**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	50%
NO	3	50%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante "UNIÓN"

**ELABORACIÓN:** Daniel Jiménez

**GRÁFICO N° 8**



**FUENTE:** Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante

**ELABORACIÓN:** Daniel Jiménez

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** En relación a los 6 empleados encuestados el 50% manifestaron que la remuneración que reciben está de acuerdo con las funciones que desempeña, mientras que el otro 50% manifiesta que la remuneración que reciben no está coherente con las funciones que desempeñan.

### 13. ¿Recibe UD. motivación por parte de la Cooperativa?

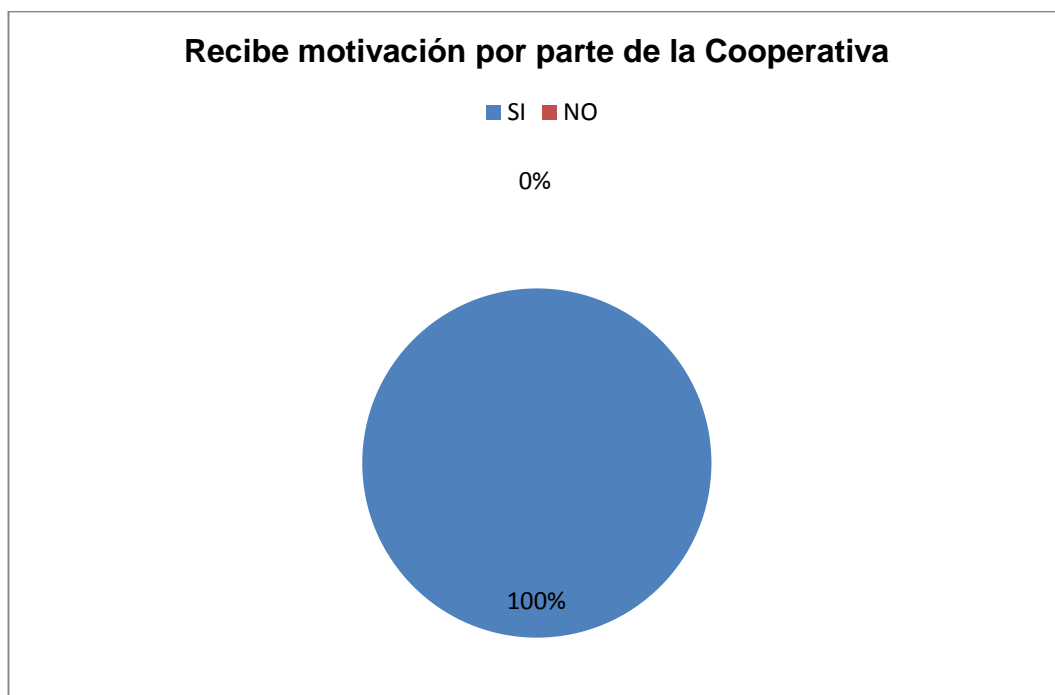
TABLA N° 13

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	66,67%
NO	2	33,33%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante "UNIÓN"

ELABORACIÓN: Daniel Jiménez

GRÁFICO N° 9



FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante

ELABORACIÓN: Daniel Jiménez

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** En relación a los 6 empleados encuestados el 67% de los empleados indicó que si ha recibido motivación por parte de la Cooperativa, mientras que un 33% indican que no ha recibido motivación por parte de la Cooperativa.

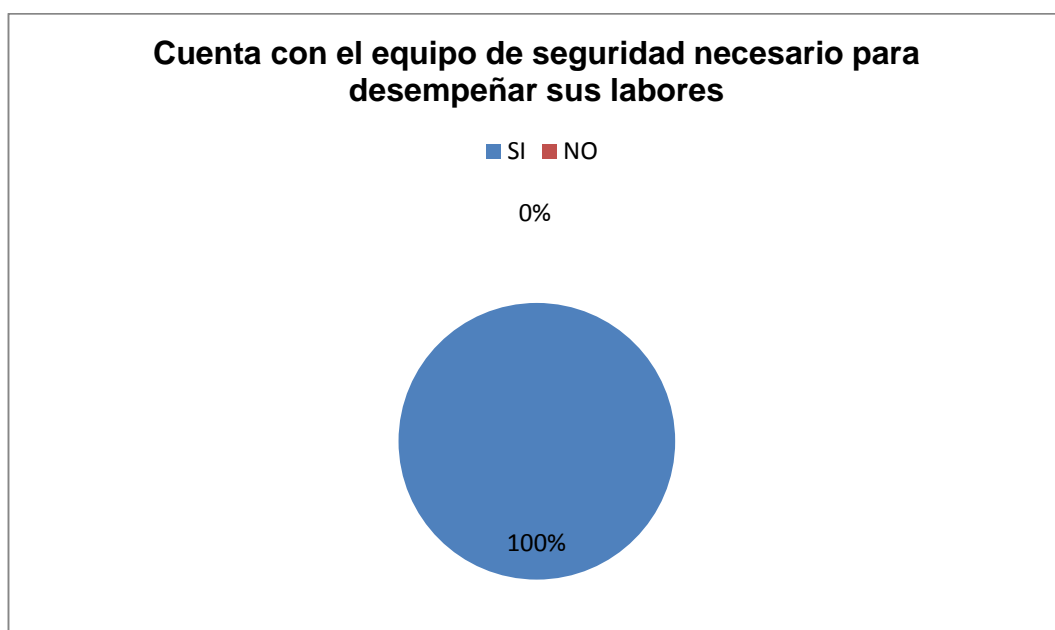
**14.¿Cuenta UD. con el equipo de seguridad necesaria para desempeñar sus labores?**

**TABLA N° 14**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	6	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante "UNIÓN"  
**ELABORACIÓN:** Daniel Jiménez

**GRÁFICO N° 10**



**FUENTE:** Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante  
**ELABORACIÓN:** Daniel Jiménez

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** Conforme a lo manifestado de los 6 empleados de la Cooperativa, el 100% indica que si cuentan con el equipo necesario para desempeñar sus labores ya que cuentan con caja fuerte, cámara, alarma y monitoreo.

**15. ¿De qué manera contribuye UD. al cumplimiento de los objetivos planteados por la Cooperativa?**

**Grado 1:** Atendiendo de la mejor manera a los socios.

**Grado 2:** Tratando de dar un buen servicio.

**Grado 3:** Cumpliendo con el trabajo con responsabilidad.

**Grado 4:** Cada día cumpliendo con el trabajo.

**Grado 5:** Cumpliendo con todas las ordenes emitidas por mis superiores

**TABLA N° 15**

<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>	<b>CARGO</b>	<b>G. 1</b>	<b>G. 2</b>	<b>G. 3</b>	<b>G. 4</b>	<b>G. 5</b>
Maria Alexandra Correa Carrión	CAJERA	X	X			
Mariuxi Lizbeth Godoy Ríos	OFICIAL DE CRÉDITO			X		
Marcia Estefanía Silva Chicaiza	ASISTENTE DE GERENCIA	X				
Diana Elizabeth Quiñones Medina	ASISTENTE DE CRÉDITO			X		
Marta Cecilia Morocho Chaunay	COBRANZAS				X	
Julio Cesar Lanche Morocho	GUARDIA					X

**FUENTE:** Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante

**ELABORACIÓN:** Daniel Jiménez

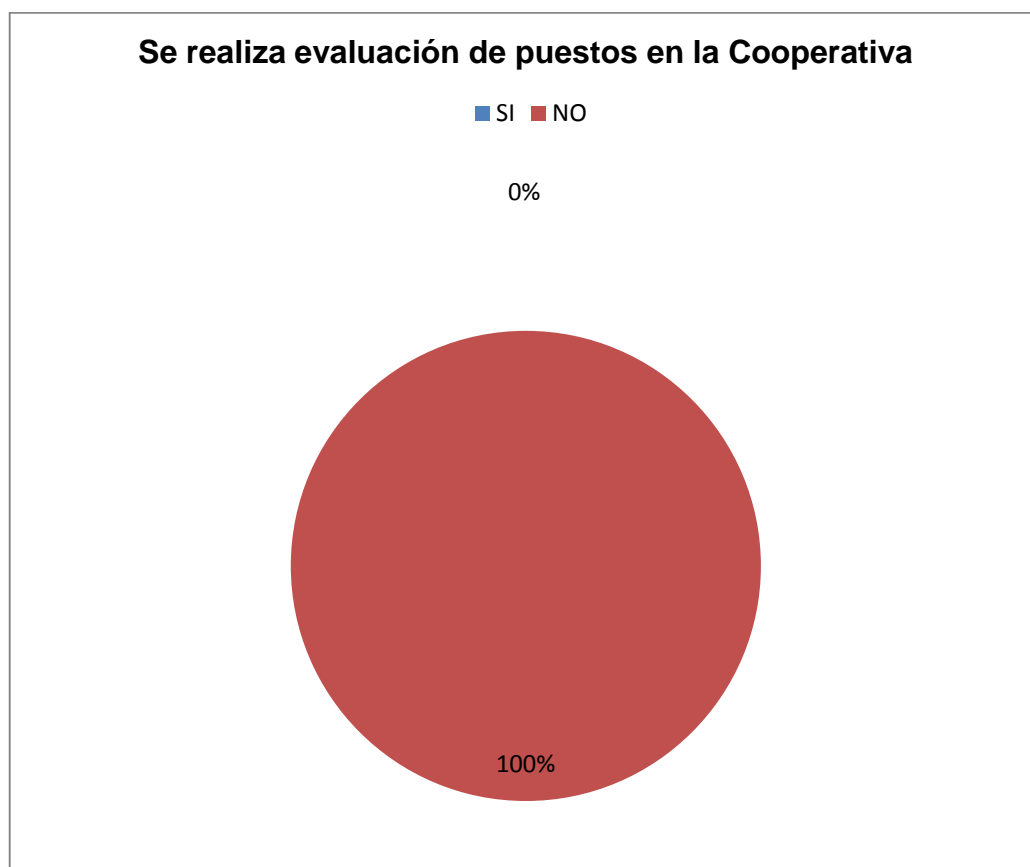
## 16. ¿Se realiza evaluación de puestos en la Cooperativa?

TABLA N° 16

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	6	100%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante "UNIÓN"  
ELABORACIÓN: Daniel Jiménez

GRÁFICO N° 11



FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante  
ELABORACIÓN: Daniel Jiménez

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** Según la información recaudada el 100% de los empleados indican que no se en la Cooperativa.



**17. ¿Cada qué tiempo realizan un análisis de evaluación de puestos?**

**Grado 1:** Casi no se han cambiado de puestos.

**Grado 2:** No hay evaluaciones.

**Grado 3:** Nunca.

**TABLA N° 17**

<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>	<b>CARGO</b>	<b>G. 1</b>	<b>G. 2</b>	<b>G. 3</b>
Maria Alexandra Correa Carrion	CAJERA	X		
Mariuxi Lisbeth Godoy Rios	OFICIAL DE CRÉDITO			X
Marcia Estefania Silva Chicaiza	ASISTENTE DE GERENCIA			X
Diana Elizabeth Quiñonez Medina	ASISTENTE DE CRÉDITO		X	
Marta Cecilia Morocho Chaunay	COBRANZAS		X	
Julio Cesar Lanche Morocho	GUARDIA		X	

**FUENTE:** Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante

**ELABORACIÓN:** Daniel Jiménez

### 18. ¿Qué tiempo lleva desempeñando sus funciones?

**Grado 1:** Experiencia de 0 a 6 meses

**Grado 2:** Experiencia de 6 meses a 1 año

**Grado 3:** Experiencia de 1 año a 3 años

**Grado 4:** Experiencia de 3 años a 5 años

**Grado 5:** Experiencia más de 5 años

**TABLA N° 18**

<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>	<b>CARGO</b>	<b>G. 1</b>	<b>G. 2</b>	<b>G. 3</b>	<b>G. 4</b>	<b>G. 5</b>
María Alexandra Correa Carrión	CAJERA			X		
Mariuxi Lizbeth Godoy Ríos	OFICIAL DE CRÉDITO			X		
Marcia Estefanía Silva Chicaiza	ASISTENTE DE GERENCIA			X		
Diana Elizabeth Quiñones Medina	ASISTENTE DE CRÉDITO					X
Marta Cecilia Morocho Chaunay	COBRANZAS			X		
Julio Cesar Lanche Morocho	GUARDIA				X	

**FUENTE:** Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante

**ELABORACIÓN:** Daniel Jiménez

## 19. ¿Cada qué tiempo realizan Auditorias en la Cooperativa?

**Grado 1:** Auditorias de 0 a 6 meses

**Grado 2:** Auditorias de 6 meses a 1 año

**TABLA N° 19**

<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>	<b>CARGO</b>	<b>G. 1</b>	<b>G. 2</b>
María Alexandra Correa Carrión	CAJERA		<b>X</b>
Mariuxi Lizbeth Godoy Ríos	OFICIAL DE CRÉDITO		<b>X</b>
Marcia Estefanía Silva Chicaiza	ASISTENTE DE GERENCIA		<b>X</b>
Diana Elizabeth Quiñones Medina	ASISTENTE DE CRÉDITO		<b>X</b>
Marta Cecilia Morocho Chaunay	COBRANZAS	<b>X</b>	<b>X</b>
Julio Cesar Lanche Morocho	GUARDIA		<b>X</b>

**FUENTE:** Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante

**ELABORACIÓN:** Daniel Jiménez

## 20. ¿Existe rotación de cargos dentro de la Cooperativa?

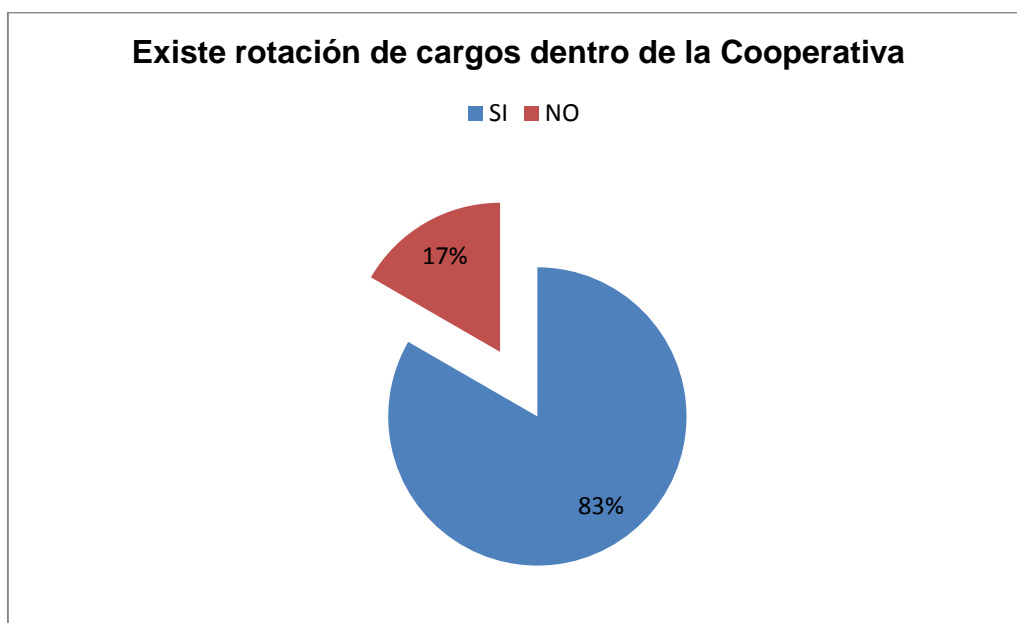
TABLA N° 20

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	5	83,33%
NO	1	16,67%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante "UNIÓN"

ELABORACIÓN: Daniel Jiménez

GRÁFICO N° 12



FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante

ELABORACIÓN: Daniel Jiménez

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** Conforme a los datos obtenidos el 83% de los empleados indicaron que si existe rotación de cargos dentro de la Cooperativa, generalmente en el área de caja, mientras que con el 17% manifestó que no ya que solo hay un guardia.

**21. ¿Qué sugerencias daría usted para un mejor desarrollo de las actividades en la Cooperativa?**

**Grado 1:** Trabajar en equipo todo el personal.

**Grado 2:** Agilidad, rapidez, responsabilidad.

**Grado 3:** La unión es la fuerza, compromiso de cauno de los empleados.

**Grado 4:** Que se realice un plan de capacitación al personal.

**Grado 5:** Evaluaciones e incentivos.

**TABLA N° 21**

<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>	<b>CARGO</b>	<b>G. 1</b>	<b>G. 2</b>	<b>G. 3</b>	<b>G. 4</b>	<b>G. 5</b>
María Alexandra Correa Carrión	CAJERA	X				
Mariuxi Lizbeth Godoy Ríos	OFICIAL DE CRÉDITO		X			
Marcia Estefanía Silva Chicaiza	ASISTENTE DE GERENCIA	X				
Diana Elizabeth Quiñones Medina	ASISTENTE DE CRÉDITO			X		
Marta Cecilia Morocho Chaunay	COBRANZAS				X	
Julio Cesar Lanche Morocho	GUARDIA					X

**FUENTE:** Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante

**ELABORACIÓN:** Daniel Jiménez

## g. DISCUSIÓN.

### 1. DIAGNOSTICO SITUACIONAL INTERNO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LOS PROFESIONALES DEL VOLANTE “UNIÓN” LTDA.

#### 1.1. RESEÑA HISTÓRICA



**FUENTE:** Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante “Unión”  
**ELABORACIÓN:** Daniel Jiménez

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante “Unión” Ltda., tiene que ver con el espíritu visionario de una pléyade de lojanos como Juan Ignacio Medina Lozano, actual concejal del cantón, y de dirigentes de diversas cooperativas de transporte de la localidad.

Unidos esfuerzos y voluntades, lo primero que salió a flote fue la idea de formar una entidad de Ahorro y Crédito que salga de las entrañas de los mismos profesionales del volante lojanos que, movidos por el afán de progreso y desarrollo, manejen sus propios recursos económicos e invertirlos en su propia institución.

Es entonces, que el doctor Juan Medina Lozano empieza a remitir comunicaciones a los presidentes de las diversas cooperativas de taxis, gremios, presidentes de transporte pesado, de volquetes, entre otros. La aceptación fue positiva. Lo cual los socios fundadores son 43. Las reuniones de trabajo se realizaron en el Salón del Sindicato de Chóferes donde se nombró como presidente de la Cooperativa al Dr. Juan Medina Lozano, y es así que con Acuerdo Ministerial Nro. 031, de 27 de noviembre de 2009, inscrita en el Registro de Cooperativas con Nro. 7364 de 7 de diciembre de 2009, son aprobados los Estatutos de la Cooperativa. Y sus oficinas fueron inauguradas el día 08 de Abril del dos mil diez.

A pesar de un ambiente de incertidumbre e inestabilidad que afecta a todos los sectores socio-económicos del país y también en Loja, la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unión” Ltda., gracias al apoyo y confianza de sus socios y clientes, se ha constituido en un pilar fundamental de apoyo no solo a los Profesionales del Volante si no para los comerciantes y ciudadanía en general.

Los logros alcanzados no son sino la consecuencia de acciones coordinadas entre directivos, ejecutivos, funcionarios y empleados de la cooperativa, en tal virtud se ha diseñado un modelo de administración del recurso humano, basado en competencias, lo que permitirá que su personal se encuentre permanentemente capacitado y de esta forma garantizar la prestación de servicios con la eficiencia y calidez que nuestros socios lo demandan.

Para conocer cómo se encuentra la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “UNIÓN”, con referencia a los Recursos Humanos, se realizó un análisis FODA en cual se detalla a continuación.

**TABLA N° 22**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Buena remuneración salarial.</li> <li>❖ Ubicación estratégica.</li> <li>❖ Responsabilidad de los empleados.</li> <li>❖ Cooperativa sólida.</li> <li>❖ Tecnología avanzada.</li> <li>❖ Fuerza de trabajo.</li> <li>❖ Crecimiento acelerado.</li> <li>❖ Facilidad de créditos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Falta de comunicación entre los empleados.</li> <li>❖ Falta de interés en el desempeño de la actividades por algunos empleados.</li> <li>❖ Falta de capacitación</li> <li>❖ Falta de un proceso de admisión y empleo.</li> <li>❖ Falta de un manual de bienvenida.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ .Abrir una sucursal.</li> <li>❖ Tecnología actualizada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Demandas por trabajadores insatisfechos.</li> <li>❖ Crisis económica del país.</li> <li>❖ Quejas de los ciudadanos por no prestar un buen servicio.</li> </ul>

**FUENTE:** Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante

**ELABORACIÓN:** Daniel Jiménez

El diagnostico está constituido de información que se le ha aplicado mediante la aplicación de la entrevista al gerente, y de igual forma la encuestas fue aplicada a los empleados.

En la actualidad la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión cuenta con seis empleados, los cuales se encuentran desempeñando sus diferentes funciones en las diferentes áreas administrativas.

En el presente diagnostico aplicado a la Cooperativa se puede mencionar que no se realiza un proceso adecuado sobre la admisión y empleo en dicha Cooperativa, lo cual este proceso es muy indispensable tanto para la



Cooperativa como para el empleado. En cuanto a los canales de comunicación que se utiliza para dar a conocer la existencia de una vacante es a través de la prensa escrita (DIARIO LA HORA), y por la Radio ECUASUR, y por personas aledañas a la Cooperativa o familiares que están trabajando dentro de la misma.

En lo que se refiere a la contratación del nuevo empleado, se la lleva mediante una entrevista directamente con el Gerente Juan Medina de la Cooperativa y posteriormente se dirige a realizar las actividades por la que fue contratado, esto se debe a la politización existente al momento de otorgar un puesto de trabajo.

Con respecto a la estabilidad laboral del empleado en la Cooperativa, existe personal que trabajan un lapso de un año o varios años pero con contrato en mención, es decir conforme a su desempeño laboral le dan la posibilidad de la renovación, pero en algunos casos la Cooperativa si tiene personal con nombramiento, a pesar de todo esto la Cooperativa si respeta y aplica cada uno de los artículos conforme al código de trabajo y la ley del servidor público estipulados por el estado. Refiriéndonos a lo que es el Manual de Bienvenida en la Cooperativa no existe, por tal motivo a los empleados - trabajadores se les dificulta adiestrarse y acoplarse a sus actividades encomendadas ya que desconocen cosas muy importantes como la misión, visión, historia de la Cooperativa, objetivo, el nivel jerárquico y así de esta manera poder dar un mejor desempeño laboral y contribuir en desarrollo de la Cooperativa.

Así mismo no existe un modelo de inducción para el nuevo empleado que va a ingresar a trabajar. En cuanto al clima organizacional o ambiente de trabajo se encuentra en un término muy bueno ya que la mayoría del personal lleva trabajando años y se llevan bien.

En lo que se refiere a los incentivos los empleados, no lo reciben por parte de la Cooperativa ya que está prohibido por la ley, únicamente lo que reciben es su remuneración por las funciones y actividades que realizan. Las capacitaciones en la Cooperativa no se realizan constantemente, si se las

realiza pero anualmente de acuerdo al cronograma de actividades que tiene la Cooperativa, en vista de esto los empleados indican que se les capacite en temas como; Métodos y Técnicas en Manejo de Recursos Humanos, Relaciones Humanas, Manejo de Equipos de Computación y Tecnología, Cursos de Secretariado Ejecutivo, Registros Contables, Ética Profesional, Gestión Administrativa y Cultura Organizacional y de esta manera tener un mejor rendimientos en sus funciones encomendadas.

La infraestructura con la que cuenta la Cooperativa, se encuentra en un excelente estado ya que últimamente se ha remodelado las instalaciones de la misma, para que el personal pueda trabajar y realizar sus actividades diarias cómodamente dentro de ella, pero a pesar de ello hace falta una mejor distribución de cada área de trabajo. En lo que se refiere a la valoración de puestos y evaluación de desempeño del personal, la Cooperativa no aplica estos sistemas para con los empleados, permitiendo de esta manera mejorar la jerarquización de puestos y remuneración del personal que labora en dicha Cooperativa.

Para los empleados de la Cooperativa las jornadas de trabajo comprenden desde las 08H00 – 12H00 am y desde las 13H00 – 17H00 pm. Cumpliendo las 8 horas laborales diarias estipuladas por la ley.

## **PROPUESTA PARA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE ADMISIÓN Y EMPLEO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LOS PROFESIONALES DEL VOLANTE “UNIÓN” DE LA CIUDAD DE LOJA**

### **1. RECLUTAMIENTO EXTERNO E INTERNO**

Se realizará a través de un medio de comunicación el más leído por la ciudadanía el cual es el Diario la Hora. El Curriculum Vitae, será presentado en la secretaria de la Cooperativa. El anuncio publicitario tendrá la siguiente información:

## ANUNCIOS PUBLICITARIOS DIARIO LA HORA



### COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LOS PROFESIONALES DEL VOLANTE “UNIÓN” DE LA CIUDAD DE LOJA

#### **Cajera**

#### **Función:**

- Registros de transacciones y programas contables.

#### **Requisitos:**

- Título Superior
- Experiencia mínimo 1 año
- Referencias de Trabajo

#### **Ofrecemos:**

- Remuneración salarial acorde a la ley
- Desarrollo Personal
- Estabilidad Laboral

**Presentar documentación en las instalaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante “Unión” de la Ciudad de Loja, Departamento de RR-HH.**

**FUENTE:** Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante “Unión”

**ELABORACIÓN:** Daniel Jiménez

**ANUNCIOS PUBLICITARIOS RADIO ECUASUR  
EMPRESA “Radio Ecuasur”**



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LOS  
PROFESIONALES DEL VOLANTE “UNIÓN” DE LA CIUDAD  
DE LOJA**

**Tipo de Anuncio:**

Busca personal para trabajar en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante “Unión” de la Ciudad de Loja.

**Lugar de Trabajo:**

Provincia de Loja, Cantón Loja, Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante “Unión”

**Vacante:**

Cajera

**HORARIO DEL ANUNCIO**

**FUENTE:** Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante “Unión”

**ELABORACIÓN:** Daniel Jiménez

**RECLUTAMIENTO INTERNO**

**1.- PRESENTACION**

El plan de capacitación y desarrollo de los Recursos Humanos, constituye un factor de gran importancia, determina las principales necesidades y prioridades de capacitación de los integrantes de la institución, siendo dicha capacitación, la que permitirá que los elementos humanos brinden el mejor de sus aportes en el puesto de trabajo asignado; este es un proceso constante, que busca lograr

con eficiencia y rentabilidad, los objetivos institucionales, como elevar el rendimiento, la moral y el ingenio del componente humano.

El plan de capacitación para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los profesionales del volante “UNION” de la ciudad de Loja tiene por finalidad mejorar la calidad de servicio que brinda a la ciudadanía, se realizara a todo el personal de la Institución de acuerdo al nivel jerárquico y de las diferentes actividades que se realizan.

## **2.- OBJETIVO**

El objetivo de capacitación es contar con un procedimiento e instrumento, validado por los miembros de la institución, que responda a las necesidades estratégicas del servicio, a través de un Plan Anual de Capacitación acorde a las necesidades detectadas que permitan otorgar herramientas de capacitación a sus miembros, con el fin de potenciar sus fortalezas, superar sus deficiencias, y contribuir al desarrollo de la organización en el ámbito del mejoramiento de la gestión interna, a través de su desarrollo profesional.

## **2. PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL**

### **2.1 RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS**

La recepción de documentos es el primer paso para la selección de personal; en esta parte del proceso la Cooperativa debe realizar una preselección basada en los requerimientos del cargo, teniendo como sustento el manual de funciones de la misma, dónde se especifica los requisitos mínimos y actividades a cumplirse teniendo la información necesaria de los documentos de cada candidato se debe tener en consideración los aspectos positivos y negativos que ayuden a esclarecer ciertas dudas del participante, conformándose las primeras impresiones generales del candidato.

## **DISEÑO DE HOJA DE VIDA**

Los aspirantes para ingresar a la Cooperativa tienen que entregar su “HOJA DE VIDA”, ya que en ella se consideran aspectos importantes como su nivel de conocimientos y experiencia que facilita la comparación entre las hojas de vida de los aspirantes con el fin de seleccionar al personal idóneo.

### **2.1.1. HOJA DE VIDA**



#### **Nombres y Apellidos**

Ejemplo: Perfil Operativo y Administrativo capaz de concebir nuevas alternativas con eficiencia y eficacia para adquirir nuevos conocimientos en el campo laboral en diferentes áreas funcionales, con la capacidad de desarrollar cualquier cargo en el ámbito comercial y administrativo, con excelentes valores como la honestidad, moralidad, responsabilidad, solidaridad.

**Nombre:**

**Documento de identidad:**

**Fecha de nacimiento:**

**Lugar de nacimiento**

**Estado civil:**

**Ciudad:**

**Dirección:**

**Teléfono:**

**E-mail:**

## INFORMACIÓN ACADÉMICA

Estudios primarios:

Estudios secundarios:

Universitarios:

Otros: Ejemplo Cursos, Diplomados, Maestrias

Windows, Word, Excel, Power Point, Access, Dbase IV, QSB, SPAD,

SPSS, Internet

## CONOCIMIENTOS INFORMÁTICOS

(Aquí debes escribir al menos tres empresas donde has laborado trata de escribir de la más reciente a la antigua).

## EXPERIENCIA LABORAL

Nombre de la empresa:

Cargo:

Función:

Jefe inmediato:

Dirección:

Teléfono:

## REFERENCIA FAMILIAR

Nombre del familiar

Cargo y/o profesión:

Teléfono – celular:

Dirección

C.I



## **2.1. DISEÑO DE ENTREVISTA DE SELECCIÓN**

La entrevista permite comparar entre un candidato y otro, es efectuada a los participantes por parte de la Cooperativa. Estará estructurada, considerando los siguientes factores valorativos:

- Evaluación de conocimientos técnicos específicos.
- Análisis de la experiencia laboral
- Estimación de potencial de adaptación y aprendizaje
- Análisis de logro de la candidata o candidato.

## EJEMPLO DE ENTREVISTA PARA UN OFICIAL DE CRÉDITO

### INICIO DE LA ENTREVISTA

El departamento de Recursos Humanos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante “Unión”, necesita una persona con grandes capacidades y conocimientos en el área de créditos.

**EDAD:**

**DOMICILIO:**

**CONTACTO TELEFÓNICO:**

**CUESTIONARIO:**

**PREGUNTAS PERSONALES:**

¿Cuénteme acerca de usted mismo?

¿Por qué dejó su último trabajo?

¿Qué experiencia tiene usted en este campo?

¿Qué ha hecho usted para mejorar su conocimiento en el último año?

**PREGUNTAS SOBRE FORMACIÓN**

¿Por qué decidió estudiar Ingeniería Finanzas?

Cree que su decisión fue acertada

¿Qué fue lo que más le gustaba y lo que menos le gustaba de la carrera?

Considera que su nivel de cualificación fue el adecuado

**PREGUNTAS DE CONOCIMIENTO:**

¿Cómo influye la ingeniería en finanzas en el desarrollo de oficial de crédito?

¿Qué implementación tecnológica haría en el sistema de información para la automatización de procesos?

¿Ha desarrollado usted un sistema de información? Describa brevemente su funcionalidad y las herramientas que usó para desarrollar.

**PREGUNTAS SOBRE EL PUESTO DE TRABAJO**

¿Qué sabe usted de esta Cooperativa?

### 2.1.1. INFORME DE LA ENTREVISTA

Nombre del Entrevistado:.....

Fecha:.....

Objeto de la entrevista:.....

Apariencia	1
Desenvoltura	2
Convicción	2
Conocimientos específicos	10
Análisis de la experiencia laboral	15
Estimación del potencial de adaptación y aprendizaje	5
Análisis de logros de la candidata/o	5

**Comentarios:**.....**Fecha:**.....

## **2.2. DISEÑO DE PRUEBAS DE CONOCIMIENTO**

### **a. DISEÑO DE PRUEBAS DE CONOCIMIENTO PARA UNA AUXILIAR CONTABLE**

1. ¿Qué es una conciliación bancaria y de un ejemplo?
2. ¿Cuáles son los requisitos básicos que debe tener una factura comercial?
3. ¿Cuáles son los porcentajes de retención del IVA de acuerdo al tipo de contribuyente?
4. ¿Cuál es el porcentaje de retención en la fuente de honorarios profesionales, comisionistas, transferencia de bienes, arriendo, personas naturales y sociedades?
5. ¿Cuál es la base de la retención de la fuente o impuesto a la renta vigente?
6. ¿Cuál es el plazo para declaración de los impuestos al SRI?
7. ¿Qué porcentaje se les retiene a las Cooperativas?
8. ¿Cuáles son los beneficios sociales que tiene derecho un trabajador?
9. ¿Cuáles son los beneficios de un trabajador afiliado al IESS?
10. ¿Qué sistemas de información contable-financiero conoce usted, del 1 al 10 indique qué grado de conocimiento tiene usted?

### **PRUEBAS DE CONOCIMIENTO PARA UNA CAJERA**

#### **HABILIDAD EN APTITUD MATEMÁTICA**

1. “La suma de dos números es 106 y el mayor excede en 8. Hallar los números.
2. A tiene 14 años menos que B y ambas edades suman 56 años. ¿Qué edad tiene cada uno?
3. Dividir 454 en tres partes sabiendo que la mayor es 15 unidades menores que el del medio y 70 unidades menores que la mayor.
4. ¿Cuántos números distintos de 3 cifras se pueden formar con los números 4, 5, 6, 7, 8 y 9?

5. ¿Cuántos números, mayores que 2000 y menores que 3000, pueden formar con los números 2, 3, 5 y 6? 24.
6. “Si 3 hombres que trabajan 8 horas diarias terminan 80 metros de una obra de 10 días, ¿Cuántos días necesitarán 5 hombres, trabajando 6 horas diarias, para hacer 60 metros?”
7. Una guarnición de 1600 hombres tiene víveres para 10 días a razón de 3 raciones diarias para cada hombre. Si se refuerza con 400 hombres más, ¿cuántos días durarán los víveres si cada hombre toma 2 raciones diarias?”
8. El 15º término de una progresión aritmética es 20 y la razón  $\frac{2}{7}$ . Hallar el 1er término.
9. El 32º término de una progresión aritmética es  $-18$  y la razón 3. Hallar el 1er término.
10. El 5º término de una progresión aritmética es 7 y el 7º término  $8\frac{1}{4}$ . Hallar el tercer término”.25.

### EJEMPLOS PRUEBAS PSICOMETRICAS

<b>2</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>?</b>
----------	----------	----------	----------	----------

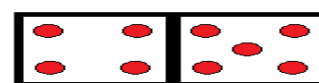
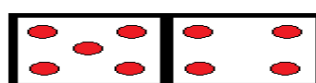
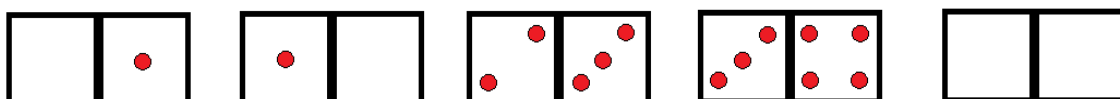
#### 1. “RAZONAMIENTO ABTRACTO

a. 6    55    4 4    7    7?    ?

b. 9    55    4 4    7    7?    ?

c. 11    55    4 4    7    7?    ?

1.

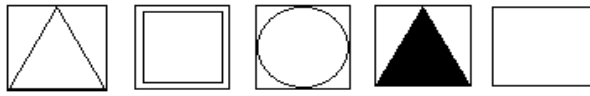


a.

b.

c.

3.

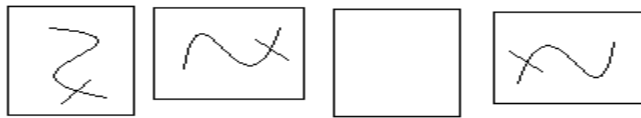


a.

b.

c.

4.

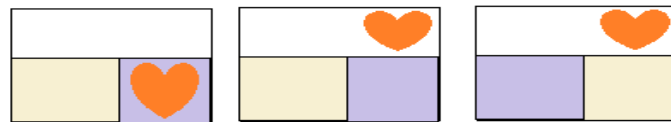
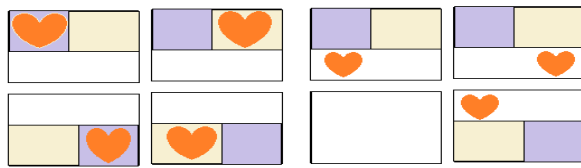


a.

b.

c.

5.



a.

b.

c.

### 2.3.1. PONDERACIÓN DE LAS PRUEBAS DE CONOCIMIENTOS

TABLA N° 23	
Nº DE PREGUNTA	PUNTAJE
1	2
2	2
3	2
4	2
5	2
6	2
7	2
8	2
9	2
10	2
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>

**FUENTE:** Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante "Unión"

**ELABORACIÓN:** Daniel Jiménez

### 3.1. EXÁMENES MÉDICOS

El examen médico sirve como un requisito para la decisión final de contratación al nuevo recurso humano. Lo que se busca es detectar enfermedades contagiosas previniendo así la integridad del personal que labora dentro de la Cooperativa y algún tipo de alergia para relacionar con el perfil del participante con las necesidades del cargo dentro de las exigencias laborales existentes, además sirve para que la Cooperativa tenga en consideración si es contratado todos los riesgos ocupacionales detectados, contando con los factores inherentes al cargo a desempeñar.

Los exámenes médicos específicos deben perseguir metas preestablecidas, relacionadas con los riesgos a los cuales está o estará expuesto el trabajador y las medidas de prevención que debe poseer la Cooperativa.

## **EXÁMEN MÉDICO GENERAL PARA EL SOLICITANTE AL PUESTO DE TRABAJO**

Nombre del Solicitante.....

Fecha de Nacimiento.....

Dirección.....

### **HISTORIAL MÉDICO.**

¿Ha tenido tuberculosis? .....

¿Tumores? .....

¿Enfermedades cardiacas?.....

¿Enfermedades hepáticas?.....

¿Enfermedades sexuales?.....

¿Neuropatías? .....

¿Enfermedades Mentales?.....

¿Otras enfermedades contagiosas?.....

¿Alcoholismo o consumo de Estupefacientes? .....

¿Alguna enfermedad genérica?.....

¿Alguna operación?.....



## EXPLORACIÓN FÍSICA

Estatura \_\_\_\_\_m                      Peso \_\_\_\_\_Kg    Tensión

Arterial                      \_\_\_\_\_

Visión izq. \_\_\_\_\_

Derecha. \_\_\_\_\_

Oído: izq.                      \_\_\_\_\_

Derecha. \_\_\_\_\_

Corazón                      \_\_\_\_\_

Hígado                      \_\_\_\_\_

Pulmón                      \_\_\_\_\_

Tiroides \_\_\_\_\_

## ANÁLISIS DE SANGRE.

Sistemático de sangre \_\_\_\_\_ Hbs Ag \_\_\_\_\_ fecha \_\_\_\_\_

Pruebas funcionales hepáticas \_\_\_\_\_

Análisis de Orina \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

Sistemático de Orina \_\_\_\_\_

VIH \_\_\_\_\_

¿Toma el paciente actualmente algún medicamento?

¿Por qué? \_\_\_\_\_

## RESULTADOS DE LA EXPLORACIÓN

¿Hay algún elemento mental o fisiológico desfavorable por parte del solicitante al puesto de trabajo el cual repercute o afectaría al desempeño de sus labores diarias?

.....

El estado de salud del solicitante es el adecuado para realizar actividades laborales en la Institución?

.....  
.....

## **DELIMITACIÓN DEL MÉDICO**

.....

Firma del Médico

Fecha.....

### **3.2. VERIFICACIÓN DE DATOS**

El Jefe de la Unidad de Recursos Humanos debe realizar la verificación y las referencias de los participantes, porque mucho de ellos demuestran gran escepticismo con respecto a las referencias personales, que por lo general son proporcionados por los amigos y familiares del solicitante. Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. El profesional de humanos debe desarrollar una técnica precisa que depende en gran medida en el grado de confiabilidad de los informantes que recibe en el medio en que se encuentra.

### **3.3. DESCRIPCIÓN REALISTA DEL PUESTO**

La Cooperativa debe llevar a cabo una familiarización con el equipo y los instrumentos que van hacer utilizados por el nuevo personal, además es necesario especificarle las competencias y actividades en forma detallada, a fin de evitar expectativas equivocadas y facilitar a la adaptación rápida del nuevo integrante a la Cooperativa se advierte a los empleados acerca de las realidades del puesto, la rotación de personal disminuye favoreciendo a la Cooperativa, por la estabilidad en el personal y por la reducción de costos en este proceso. Es importante analizar si la persona contratada posee más habilidades que lo requiere el puesto porque son más propensos a sentirse aburridos e inconformes y suelen quedarse por períodos más cortos en la Cooperativa.

### **3.4. CONTRATO DE TRABAJO**

En el Cantón Loja, Provincia de Loja, comparecen a la suscripción del presente Contrato de Trabajo, por una parte la Cooperativa, debidamente representado por el Señor. Dr. Juan Medina en su calidad de Presidente y Gerente General respectivamente, quien para efectos del presente contrato se denominará LA COOPERATIVA; y, por otra parte el señor, JULIO CESAR LANCHE MOROCHO portador de la cédula de ciudadanía No 1104809041, quien en adelante se denominará EL TRABAJADOR, al tenor de las siguientes cláusulas:

**PRIMERA.-** El señor JULIO CESAR LANCHE MOROCHO en su calidad antes mencionada se compromete a prestar sus servicios lícitos y personales en la Cooperativa, desempeñando el cargo de GUARDIAN de la Cooperativa, siendo entre otras sus obligaciones las de resguardar y vigilar las instalaciones y pertenencias de la Cooperativa y otras concordantes. Su jefe inmediato es el Gerente General de la Cooperativa, quien impartirá las directrices para el cabal cumplimiento de lo acordado. Se aclara que el señor Presidente en coordinación con el señor Gerente General podrá asignar otras tareas atinentes cuando sea necesario hacerlo.

**SEGUNDA.-** El trabajador se compromete a firmar el Acta de Entrega Recepción de todos los bienes a su cargo, los mismos que servirán para el desempeño de las labores encomendadas.

**TERCERA.-** El presente contrato de trabajo por tiempo INDEFINIDO regirá desde el UNO de enero del 2014, sin perjuicio de la fecha de su celebración. La Dirección Financiera tomará en cuenta cada año este particular.

**CUARTA.-** El sueldo mensual unificado que la Cooperativa cancelará al Trabajador es de USD 340.00 (TRESCIENTOS CUARENTA DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA) (SALARIOS UNIFICADOS) existiendo disponibilidad económica según certificación emitida por el señor Dr.

Juan Medina, Gerente General. Se aclara además que el trabajador percibirá además los beneficios de Ley.

**QUINTA.-** El horario de trabajo al que deberá sujetarse el Trabajador es de 8H00 a 12 H00 y 13H00 a 17H00 según rige en la Cooperativa de lunes a viernes, y el sábado de 8H00 a 13H00, debiendo aclararse que se podrá disponer otro horario de trabajo, según las necesidades de la Cooperativa, para lo cual se dispondrá lo que corresponda por parte del señor Presidente.

**SEXTA.-** El presente contrato estará sujeto a lo que dispone el Código del Trabajo y demás leyes y reglamentos conexos.

**SÉPTIMA.-** En caso de controversias derivadas del presente contrato, las partes renuncian domicilio y se someten a los Jueces de Trabajo de la provincia de Loja y al trámite oral.

**OCTAVA.- DOCUMENTOS HABILITANTES.-** Forman parte del presente contrato los siguientes documentos:

- a) Fotocopias simples de la cédula de ciudadanía y certificado de votación del trabajador contratado.
- b) Certificación mediante oficio emitida por el Gerente General, en la cual consta la existencia de la partida presupuestaria y disponibilidad económica para contraer este tipo de obligaciones.
- c) Oficio suscrito por el señor Gerente General, mediante el cual autoriza al Departamento Jurídico la realización y suscripción del presente contrato.

**NOVENA.-** En todo lo que no se encuentre estipulado en el presente contrato, se estará a las normas vigentes, en las leyes, reglamentos, resoluciones, acuerdos de aplicación obligatoria en la República del Ecuador.

**DECIMA.-** Este contrato puede terminar por:

- a) Decisión unilateral de la Cooperativa, previo Visto Bueno tramitado en la Inspectoría del Trabajo.
- b) Decisión Mutua de las partes.

c) . Renuncia.

d) Desahucio; y, Por muerte del trabajador

**DECIMA PRIMERA.-** aceptación de las partes.- Libre y voluntariamente, previo el cumplimiento de todos los requisitos exigidos por las leyes de la materia, las partes declaran expresamente su aceptación a todo lo convenido en el presente contrato, a cuyas estipulaciones se someten y para constancia suscriben el mismo a los ( ) días del mes de febrero del año 2014. Sin perjuicio de la fecha de su celebración.

**PRESIDENTE**

**GERENTE GENERAL**

Sr. Julio Cesar Lanche Morocho  
**TRABAJADOR**

## 2. MANUAL DE BIENVENIDA

GRÁFICO N° 14



**FUENTE:** Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante "Unión"  
**ELABORACIÓN:** Daniel Jiménez

### **“COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LOS PROFESIONALES DEL VOLANTE “UNIÓN” DE LA CIUDAD DE LOJA”**

#### **MANUAL DE BIENVENIDA**

##### **Estimado(a) Compañero(a):**

Este manual de Bienvenida, se elaboró con la finalidad de integrarlo(a) en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante “UNIÓN” de la Ciudad de Loja. El cual le servirá de guía para conocer el reglamento interno, su visión, misión, estructura organizacional, las diferentes áreas que lo integran, entre otra información más de interés para conocer más la Cooperativa.

## **BIENVENIDOS**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante “UNIÓN” de la Ciudad de Loja, le da la bienvenida a usted que llega a formar parte de la cooperativa ya que para nosotros es motivo de satisfacción poder contar a partir de hoy como uno de nuestros compañeros de trabajo, esperando que se encuentre satisfecho con su nuevo cargo, de tal forma que le permita cumplir con las funciones asignadas de una manera eficiente y eficaz, así mismo queremos augurarle los éxitos correspondientes en procura del crecimiento permanente de la Cooperativa y que sin lugar a duda su formación profesional especializada, sus habilidades, destrezas y fundamentalmente sus valores humanos, contribuirán al engrandecimiento de la misma.

Para finalizar, queremos comprometer a la cooperativa y todo sus integrantes a que su permanencia sea lo más agradable posible y que constituya un espacio de permanente crecimiento profesional y sobre todo personal. Así mismo a continuación le hacemos conocer en breves rasgos, algunos aspectos que le permitirán tener una información general de la cooperativa.

Dr. Juan Medina  
**PRESIDENTE DE LA COOPERATIVA**

**FUENTE:** Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante “Unión”

**ELABORACIÓN:** Daniel Jiménez

### **1.1. RESEÑA HISTORICA Y RAZON SOCIAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LOS PROFESIONALES DEL VOLANTE “UNIÓN” DE LA CIUDAD DE LOJA**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante “Unión” Ltda., tiene que ver con el espíritu visionario de una pléyade de lojanos como Juan Ignacio Medina Lozano, actual concejal del cantón, y de dirigentes de diversas cooperativas de transporte de la localidad.

Unidos esfuerzos y voluntades, lo primero que salió a flote fue la idea de formar una entidad de Ahorro y Crédito que salga de las entrañas de los mismos profesionales del volante lojanos que, movidos por el afán de progreso y desarrollo, manejen sus propios recursos económicos e invertirlos en su propia institución.

Es entonces, que el doctor Juan Medina Lozano empieza a remitir comunicaciones a los presidentes de las diversas cooperativas de taxis, gremios, presidentes de transporte pesado, de volquetes, entre otros. La aceptación fue positiva. Lo cual los socios fundadores son 43. Las reuniones de trabajo se realizaron en el Salón del Sindicato de Chóferes donde se nombró como presidente de la Cooperativa al Dr. Juan Medina Lozano, y es así que con Acuerdo Ministerial Nro. 031, de 27 de noviembre de 2009, inscrita en el Registro de Cooperativas con Nro. 7364 de 7 de diciembre de 2009, son aprobados los Estatutos de la Cooperativa. Y sus oficinas fueron inauguradas el día 08 de Abril del dos mil diez.

A pesar de un ambiente de incertidumbre e inestabilidad que afecta a todos los sectores socio-económicos del país y también en Loja, la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unión” Ltda, gracias al apoyo y confianza de sus socios y clientes, se ha constituido en un pilar fundamental de apoyo no solo a los Profesionales del Volante si no para los comerciantes y ciudadanía en general.

Los logros alcanzados no son sino la consecuencia de acciones coordinadas entre directivos, ejecutivos, funcionarios y empleados de la cooperativa, en tal virtud se ha diseñado un modelo de administración del recurso humano,



basado en competencias, lo que permitirá que su personal se encuentre permanentemente capacitado y de esta forma garantizar la prestación de servicios con la eficiencia y calidez que nuestros socios lo demandan.

## MISIÓN

- \* La Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante «Unión» Ltda. contribuye al mejoramiento socio-económico de nuestros socios, clientes, y familias de escasos recursos económicos, pequeños y medianos empresarios, a través de productos financieros y programas de desarrollo económico y social, bajo criterios de oportunidad, excelencia en la calidad de servicios; y un compromiso permanente con la comunidad.

## VISIÓN

- \* Ser una institución líder, sólida, y competitiva a nivel local, provincial y regional; ofreciendo productos y servicios financieros diversificados de calidad que satisfagan las expectativas de clientes, socios y de la comunidad en forma ágil y oportuna; con tecnología de punta, contribuyendo así al desarrollo económico y social de los mismos.

**FUENTE:** Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante "Unión"

**ELABORACIÓN:** Daniel Jiménez

## **1.1. RAZON SOCIAL**

La cooperativa es una entidad encaminada a brindar servicios y desarrollo a la comunidad, que tiene como objetivos generales los siguientes:

- Planificar e impulsar el desarrollo físico del Cantón y sus áreas urbanas y rurales.
- Acrecentar el espíritu de nacionalidad, el civismo y la confraternidad de los habitantes, para lograr el creciente progreso y la indisoluble unidad del Cantón.
- Mejorar y ampliar la cobertura de servicios de manera paralela al mejoramiento de la administración con el aporte de la comunidad.
- Elaborar y ejecutar el presupuesto en forma democrática, participativa y equitativa.
- Ejercer el control presupuestario de ingresos y gastos en forma programática.
- Administrar los recursos con eficiencia bajo principios de necesidad, optimización y austeridad.

### **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:**

- Planificar el desarrollo sostenido y sustentado de la cooperativa.
- Reconocer cualitativa y cuantitativamente el beneficio de resultados para mantener un clima laboral saludable.
- Diseñar políticas de desarrollo integral del recurso humano de la cooperativa.
- Fomentar en el funcionario actitudes orientadas a la excelencia y de comprometimiento con los fines de la cooperativa.
- Dotar de personal calificado y desarrollar sus competencias.
- Armonizar los proyectos de recursos humanos, con los planes y programas.
- Contar con una base legal actualizada y aplicable.

## **SERVICIOS QUE PRESTA LA COOPERATIVA**

- Paga las mejores tasas de interés en sus inversiones a plazo fijo.
- Pago de servicios básicos, luz, teléfono, SOAT, matriculas UTPL, planes de claro, movistar, Money - GRAM, tv cable, Yanbal, Oriflame, bono de desarrollo humano, recargas claro – movistar, Avon, pago matricula vehicular y Sri.
- Autorizados por el Banco Central del Ecuador, para acreditación de sueldos sector público, transferencias bancarias, (bancos, cooperativas y mutualistas a nivel nacional). Transferencias del exterior.
- Pagos de tarjeta de créditos Diners club y Pacificard.
- Microcréditos, y créditos emergentes.

## **REQUISITOS PARA LA APERTURA DE UNA CUENTA**

- Copia de la Cedula de Identidad.
- Copia de Certifica de Votación.
- Copia del servicio básico. (agua, luz y teléfono).
- Deposito mínimo de \$35 dólares.

## **POLÍTICAS**

“Trabajar con esmero dando lo mejor de sí”, para satisfacción y comodidad de nuestros clientes, es la característica y política de la Cooperativa. “También, nos caracterizamos por innovar el servicio que ofertamos”.

- Usar adecuadamente el uniforme.
- Cumplir con los horarios establecidos.
- Multa por infringir los reglamentos.
- Multa en caso de no contribuir con la higiene.
- Pagar a tiempo los impuestos de arriendo establecidos.

## **VALORES:**

- Honestidad
- Honradez

- Trabajo
- Responsabilidad
- Empatía
- Solidaridad
- Respeto

### **PRESTACIONES**

- Capacitación
- Seguros
- Incentivos
- Equipo de trabajo

### **UBICACIÓN DE LA COOPERATIVA**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante “UNIÓN” de la Ciudad de Loja, se encuentra ubicado en las calles 18 de Noviembre y Sucre frente al Municipio.

## GRÁFICO N° 15



**FUENTE:** Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante “Unión”  
**ELABORACIÓN:** Daniel Jiménez

## REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

### 1. Horario de entrada y salida

- Es de 8H00am a 12H00am y 13h00pm a 17h00pm.

### 2. Días y horas para hacer limpieza a máquinas y equipo de trabajo.

- Se realizará la limpieza al culminar la jornada de trabajo, el mantenimiento de equipos, maquinarias, instalaciones, muebles, y otros bienes cuando sea necesario.

### **3. Horarios y días de pago**

- Los días estrictamente de pago son los primeros del mes entrante, los cuales se realizan en una cuenta de la misma Cooperativa.

Horarios de asistencia:

8am – 12 p.m.

14pm – 18 p.m.

Estos horarios han sido establecidos por orden gerencial y administrativo.

### **4. Permisos y licencias**

- Serán ocasionales cuando se presente una calamidad doméstica, enfermedad, accidente fortuito, etc.

### **5. Disposiciones disciplinarias y procedimientos.**

- Cada trabajador deberá cumplir con en el reglamento, interno de trabajo de la Cooperativa.

#### **1.3.1. Deberes de los trabajadores de la cooperativa**

- Cumplir con los horarios establecidos.
- Cumplir con todas las normas establecidas dentro de la empresa
- Cumplir las órdenes de sus superiores jerárquicos.
- Llevar el uniforme limpio y puesto correctamente.
- Cumplir con todas las actividades planificadas.
- Ser honesto y responsable.
- Trabajar eficiente y eficazmente.
- Mantener una buena comunicación con todos los departamentos.
- Velar por la economía de la Cooperativa.
- Conservar debidamente los documentos, herramientas, equipos, bienes, etc.
- Guardar información de la Cooperativa.
- Denunciar cualquier acto ilícito en la Cooperativa.

### **1.3.2. Derechos de los trabajadores de la cooperativa**

- El personal será remunerado de acuerdo al cargo que desempeña.
- El personal tendrá seguridad y protección dentro de la organización.
- El ambiente donde desempeña las actividades son las adecuadas.
- El trabajador tendrá su respectivo uniforme.
- Que cuente con las instalaciones físicas adecuadas.
- Estabilidad en el desempeño de sus cargos.
- Hacer uso de las vacaciones anuales.
- Gozar de licencia con sueldo, por enfermedad, matrimonio, maternidad y lactancia, calamidad doméstica y realización de estudios superiores o ejercicio de docencia universitaria.
- Sueldo por comisión de acuerdo al tiempo de duración por eventos de capacitación.

### **MULTAS**

- Si existen atrasos por parte del personal, se procederá a descontar de su sueldo o la recuperación del tiempo perdido.
- Si existen faltas por parte del personal, se procederá a descontar del sueldo.
- En caso de infringir lo establecido en el reglamento interno de trabajo tendrá una llamada de atención por parte del gerente general, si infringe por segunda vez tendrá su respectiva multa y en caso de repetir su falta será separado de la Cooperativa.

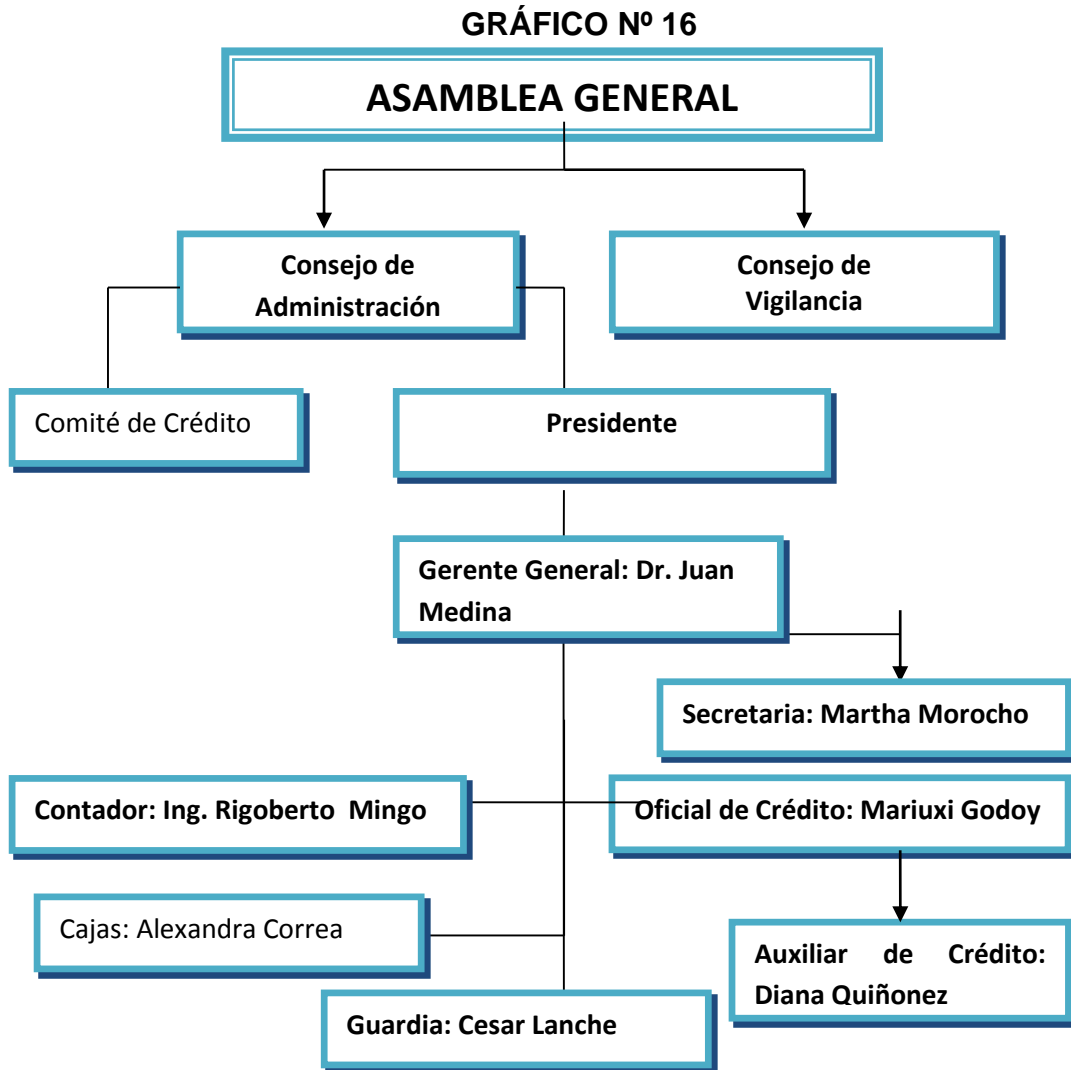
### **SANCIONES**

En caso de no asistir por tres veces y de incumplir las actividades, se procederá de la siguiente manera:

- La primera llamada de atención, será verbalmente.
- La segunda llamada será por escrito.
- En caso que existiere la tercera falta, se procederá al despido del personal, por haber faltado a sus obligaciones laborales por tres ocasiones.



**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LOS PROFESIONALES DEL VOLANTE “UNIÓN” DE LA CIUDAD DE LOJA.**



**FUENTE:** Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante “Unión”

**ELABORACIÓN:** Daniel Jiménez

#### 4. MANUAL DE FUNCIONES PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LOS PROFESIONALES DEL VOLANTE “UNIÓN” DE LA CIUDAD DE LOJA.

Código. 001



**Nivel jerárquico:** Nivel Ejecutivo

**Título del puesto:** Gerente General

**Naturaleza del trabajo:** Organiza, planifica, dirige y controla, es líder.

**Funciones:**

- Representante Legal
- Planificación y dirección
- Ejecución y Evaluación de las actividades
- Dirige, toma decisiones dentro de la Cooperativa.
- Representar a la Cooperativa en todas las instancias que se requiera.

**Características:**

Actuar y coordinar con independencia profesional usando su criterio para la solución de problemas inherentes al cargo.

**Requisitos:**

Estudios superiores

**FUENTE:** Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante “Unión”

**ELABORACIÓN:** Daniel Jiménez

**Código. 002**



**Cooperativa de Ahorro y Crédito de los  
Profesionales del Volante "Unión" Ltda.**

**Nivel jerárquico:** Nivel Auxiliar

**Título del puesto:** Cajera

**Naturaleza del trabajo:** Organiza, planificar.

**Funciones:**

Atención en ventanilla:  
Depósitos, retiros  
Pago de servicios básicos.

**Características:**

Actuar y coordinar con independencia profesional usando su criterio para la solución de problemas que se susciten al cargo.

**Requisitos:**

Estudios superiores  
Banca y Finanzas  
Experiencia: 2 años

**FUENTE:** Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante "Unión"

**ELABORACIÓN:** Daniel Jiménez

Código. 003



**Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante "Unión" Ltda.**

**Nivel jerárquico:** Nivel Legislativo

**Título del puesto:** Oficial de crédito

**Naturaleza del trabajo:** Organiza, planifica.

**Funciones:**

- Analiza los créditos:
- Liquidación de créditos
- Cobro de créditos.

**Características:**

Actuar y coordinar con independencia profesional usando su criterio para la solución de problemas inherentes al cargo.

**Requisitos:**

Estudios superiores  
Ingeniero. Comercial, Economista  
Experiencia: 2 años

**FUENTE:** Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante "Unión"

**ELABORACIÓN:** Daniel Jiménez

Código. 004



**Cooperativa de Ahorro y Crédito de los  
Profesionales del Volante "Unión" Ltda.**

**Nivel jerárquico:** Nivel Auxiliar

**Título del puesto:** Asistente de Gerencia

**Naturaleza del trabajo:** Organiza, planifica.

**Funciones:**

Apertura de cuentas

Inversiones

Transferencias

Elaboración de oficios

Llevar la contabilidad de la Cooperativa y el control contable presupuestario. Revisión de Conciliaciones y el cuadro contable.

**Características:**

Actuar y coordinar con independencia profesional usando su criterio para la solución de problemas inherentes al cargo.

**Requisitos:**

Estudios superiores

Tecnóloga en Contabilidad

Experiencia: 2 años

**FUENTE:** Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante "Unión"

**ELABORACIÓN:** Daniel Jiménez

**Código. 005**



**Nivel jerárquico:** Nivel Auxiliar

**Título del puesto:** Asistente de Crédito

**Naturaleza del trabajo:** Organiza, planifica.

**Funciones:**

- Actualización
- Recepción de documentos
- Revisión
- Recepción de cheques
- Liquidación de créditos

**Características:**

Actuar y coordinar con independencia profesional usando su criterio para la solución de problemas inherentes al cargo.

**Requisitos:**

Estudios superiores  
Ingeniero. Comercial, Economista

Experiencia: 2 años

**FUENTE:** Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante "Unión"

**ELABORACIÓN:** Daniel Jiménez

**Nivel jerárquico:** Nivel Auxiliar

**Título del puesto:** Cobranzas

**Naturaleza del trabajo:** Organiza y planifica la recaudación.

**Funciones:**

- Representante Legal
- Cobro de cartera
- Planificación y dirección
- Representar a la Cooperativa en todas las instancias que se requiera.
- Elaborar reportes diarios de recaudación de todos los ingresos generados en el día.

**Características:**

Actuar y coordinar con independencia profesional usando su criterio para la solución de problemas inherentes al cargo.

**Requisitos:**

Estudios superiores  
Ingeniero. Comercial, Economista  
Experiencia: 2 años

**FUENTE:** Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante "Unión"

**ELABORACIÓN:** Daniel Jiménez

Código. 007



**Nivel jerárquico:** Nivel Auxiliar

**Título del puesto:** Guardia

**Naturaleza del trabajo:** Organiza, planifica.

**Funciones:**

- Cuidar que las instalaciones de la Cooperativa y otros bienes tanto inmuebles como muebles se encuentren en buen estado.
- Presentar el detalle de novedades diarias a su inmediato superior.
- Realiza permanentemente la vigilancia labores de aseo y mantenimiento de las áreas.

**Características:**

Actuar y coordinar con independencia profesional usando su criterio para la solución de problemas inherentes al cargo.

**Requisitos:**

Estudios superiores  
Ingeniero. Comercial, Economista  
Experiencia: 2 años

**FUENTE:** Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante "Unión"

**ELABORACIÓN:** Daniel Jiménez



# **1. PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LOS PROFESIONALES DEL VOLANTE “UNIÓN” DE LA CIUDAD DE LOJA.**

## **2. PRESENTACIÓN**

El plan de capacitación y desarrollo de los Recursos Humanos, constituye un factor de gran importancia, determina las principales necesidades y prioridades de capacitación de los integrantes de la Cooperativa, siendo dicha capacitación, la que permitirá que los elementos humanos brinden el mejor de sus aportes en el puesto de trabajo asignado; este es un proceso constante, que busca lograr con eficiencia y rentabilidad, los objetivos institucionales, como elevar el rendimiento, la moral y el ingenio del componente humano.

El plan de capacitación para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante “UNIÓN” tiene por finalidad mejorar la calidad de servicio que brinda a la ciudadanía, se realizara a todo el personal de la Cooperativa de acuerdo al nivel jerárquico y de las diferentes actividades que se realizan.

## **3. OBJETIVO**

El objetivo de capacitación es contar con un procedimiento e instrumento, validado por los miembros de la Cooperativa, que responda a las necesidades estratégicas del servicio, a través de un Plan Anual de Capacitación acorde a las necesidades detectadas que permitan otorgar herramientas de capacitación a sus miembros, con el fin de potenciar sus fortalezas, superar sus deficiencias, y contribuir al desarrollo de la organización en el ámbito del mejoramiento de los recursos humanos, a través de su desarrollo profesional

## **PROPUESTA 1**

### **ELABORAR PLANES DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE LA COOPERATIVA**

#### **OBJETIVOS**

- Contar con personal orientado a brindar una excelente atención a clientes solicitantes de productos y servicios.
- Disponer de personal con conocimientos técnicos especializados de acuerdo a las funciones y al área en el que se desempeña dentro de la Cooperativa.
- Establecer programas de capacitación que permitan a los empleados actualizar y/o adquirir nuevos conocimientos orientados al cumplimiento de las funciones a ellos asignadas.

#### **POLÍTICAS:**

- La capacitación que brinde la Cooperativa tendrá frecuencia anual.
- Realizar evaluaciones constantes para determinar los resultados de la capacitación.
- Impartir capacitaciones a empleados y funcionarios de la cooperativa con temáticas relacionadas directamente con el cargo y funciones que desempeña.
- Los costos incurridos por procesos de capacitación a empleados serán asumidos en su totalidad por la Cooperativa.

#### **ESTRATEGIAS:**

- Planificar los programas de capacitación en función de un levantamiento previo de necesidades y evaluación de los conocimientos de los funcionarios de cada una de las áreas de la cooperativa.

- Clasificar los programas de capacitación por la temática y el grupo objetivo al cual está orientada.
- Desarrollar cursos y talleres complementarios relacionados con temas genéricos tales como atención al cliente, imagen, valores, calidad de servicio, etc. dirigidos a todo el personal de la cooperativa.
- Realizar un convenio con entidades públicas o privadas con prestigio en la capacitación del personal.

### **PRESUPUESTO:**

El costo total del plan de capacitación anual se establecerá de acuerdo a los precios del mercado.

## **PRESUPUESTO PARA LA CAPACITACIÓN AL PERSONAL DE LA COOPERATIVA**

### **PLAN DE CAPACITACIÓN**

#### **CUADRO Nº 2**

<b>CURSO/ SEMINARIO</b>	<b>DIRIGIDO</b>	<b>VALOR POR PERSONA</b>	<b>VALOR</b>
Atención al cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gerente</li> <li>➤ Cajera</li> <li>➤ Asistente de gerencia</li> </ul>	\$ 25.00	\$ 75.00
Colocaciones / Captaciones y recuperación de cartera	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Oficial de crédito</li> <li>➤ Asistente de crédito</li> <li>➤ Cobranzas</li> </ul>	\$ 30.00	\$ 90.00
Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Guardia</li> </ul>	\$ 30.00	\$ 30.00
Curso de relaciones humanas	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Todo el personal</li> </ul>	\$ 25.00	\$ 175.00
		<b>TOTAL</b>	<b>\$ 370.00</b>

**FUENTE:** Instituto Tecnológico Sudamericano y SECAP.  
**ELABORACIÓN:** Daniel Jiménez

## **RESPONSABLES:**

El gerente estará a cargo de realizar la contratación de las instituciones que darán los cursos; y todos los empleados ya que de la colaboración y el deseo de aprender que ellos tengan dependerán los resultados que se obtengan en esta capacitación.

## **RESULTADOS ESPERADOS**

Con estos cursos de capacitación esperamos que todos los empleados obtengan y amplíen sus conocimientos lográndose desempeñar de la mejor manera en sus lugares de trabajo y de esta manera brindar un servicio de calidad obteniendo una ventaja competitiva en el mercado satisfaciendo nuestros clientes.

## **PROPUESTA 2**

### **ELABORAR UN PLAN DE PROMOCIONES EN TIEMPO DE TEMPORADA BAJA**

#### **OBJETIVOS:**

- Atraer la mayor cantidad de clientes a la Cooperativa.
- Aumentar los ingresos sobre todo en temporada baja.

#### **POLÍTICAS:**

- La Cooperativa realizara promociones permanentes en forma mensual.
- Las promociones serán diseñadas de forma clara y precisa de manera que simplifique su ejecución.

#### **ESTRATEGIAS:**

- Entregar bonos de bienvenida si depositan dinero para una póliza.
- Dar cupones a los clientes que depositen 100 dólares mensuales a su cuenta; al recolectar 10 cupones tiene una noche gratis de hospedaje en un hotel.

## **PRESUPUESTO:**

El costo para la realización de este objetivo será por la impresión de 1250 bonos y cupones, cuyo costo total será de \$187.50.

## **RESPONSABLE:**

El gerente y la contadora.

## **RESULTADOS ESPERADOS**

Las promociones en temporadas baja son el punto de partida para aumentar los ingresos o por lo menos mantenerlas ya que la competencia está cada día más fuerte especialmente en el sector financiero es por eso que expuse diferentes promociones con el propósito de que la Cooperativa lo tome en consideración y apoyar de alguna manera para la organización.

## **BONO DE CORTESÍA**

**Gráfico N. 16**

 <p><b>HOTEL RANSES</b> UN LUGAR DONDE SIEMPRE SE VUELVE</p> <p>COCTEL DE CORTESÍA</p> 
Nombre _____
Habitación N° _____
Fecha _____

**FUENTE:** Instituto Tecnológico Sudamericano y SECAP.

**ELABORACIÓN:** Daniel Jiménez

## CUPÓN PARA UNA NOCHE DE HOSPEDAJE GRATIS

Grafico N.17



FUENTE: Instituto Tecnológico Sudamericano y SECAP.

ELABORACIÓN: Daniel Jiménez

### PROPUESTA 3

#### REALIZAR UN PROGRAMA DE INCENTIVOS PARA EL PERSONAL

##### OBJETIVOS:

- Proveer incentivos para motivar la iniciativa y el mejor logro de los objetivos.
- Lograr que las relaciones laborales entre los directivos y el personal se manejen de la mejor manera.
- Obtener un personal comprometido con el adelanto de la Cooperativa.

##### POLÍTICAS:

- Los incentivos se otorgaran en fechas representativas para los empleados, ejemplo: cumpleaños, logros académicos, etc.
- Los incentivos se entregaran en función de los resultados de las evaluaciones anuales aplicadas por los niveles de supervisión a los funcionarios y empleados de cada área. En la mencionada evaluación se consideran aspectos tales como cumplimiento de metas, administración de clientes, cumplimiento de políticas, etc.

## ESTRATEGIAS:

- El personal de la Cooperativa recibirá incentivos de forma económica, como puede ser bonos que se darán cuando el gerente lo crea conveniente.
- Realizar actividades donde se puedan interrelacionar los empleados y directivos de la Cooperativa, como puede ser paseos, hacer llegar una tarjeta por su cumpleaños, o en ocasión especial como puede ser; navidad, año nuevo, el día de la amistad, de la mujer, de la madre, del padre; cuyas actividades mejoraran las condiciones de trabajo y la calidad del personal.

## PRESUPUESTO PARA EL PROGRAMA DE INCENTIVOS AL PERSONAL

CUADRO Nº 3

ACTIVIDAD		COSTO
Paseo recreativo	Hostería Vilcabamba	\$ 175.00
Navidad	Entrega de canastas	\$ 616.00
Año Nuevo	Entrega de tarjetas	\$ 11.25
Día de la amistad	Entrega de tarjetas	\$ 11.25
Día de la mujer	Entrega de una flor	\$ 4.50
Día de la madre y el padre	Entrega de tarjetas	\$ 11.25
Incentivos económicos	Bonos	-----
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 829.25</b>

FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante "Unión"

ELABORACION: Daniel Jiménez

## RESPONSABLE:

El gerente será el encargo de realizar los incentivos al personal

## RESULTADOS ESPERADOS

La incentivación al personal es fundamental ya que un personal incentivado da todo de si aporta lo máximo por ende alcanzaríamos brindar un servicio de calidad y de esta manera obtener una ventaja competitiva.

## VALUACIÓN DE PUESTOS

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante “UNIÓN” se desea conocer la valuación de puestos para lo cual cuenta con los siguientes datos:

**CUADRO Nº 5**

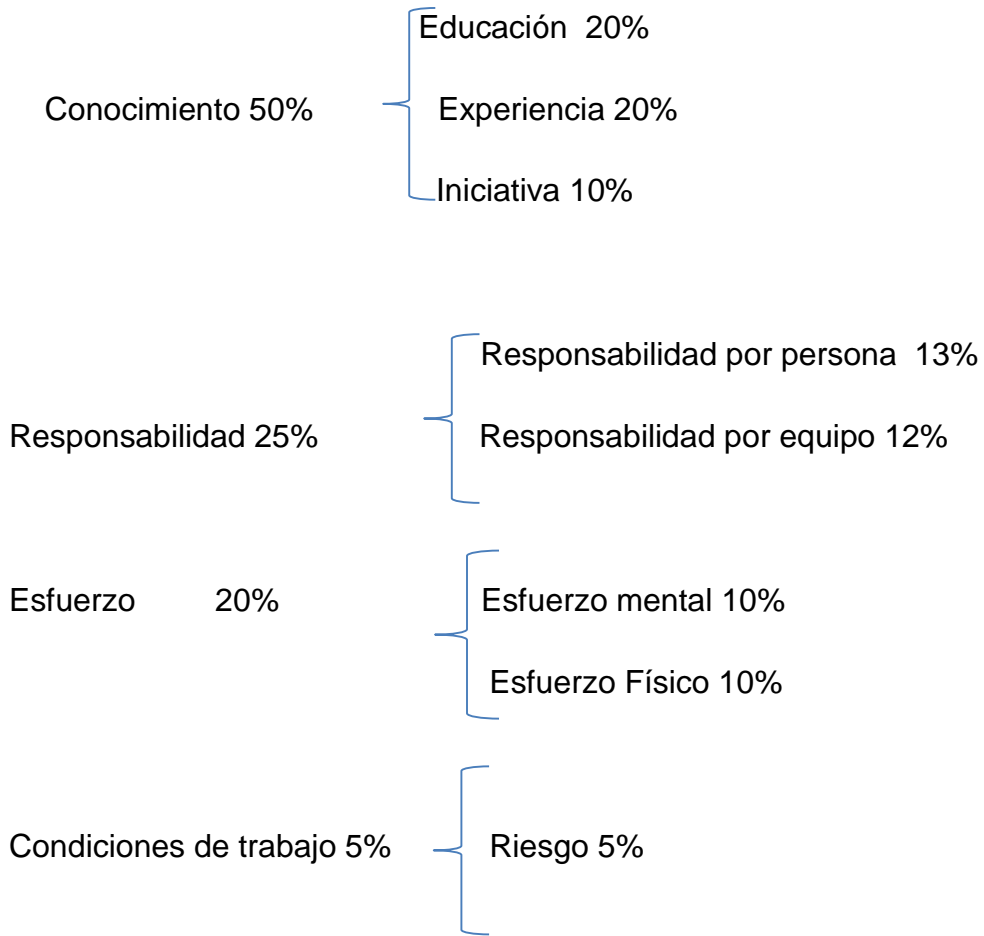
NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	SUELDO
Dr. Juan Medina	GERENTE	1800,00
María Alexandra Correa Carrión	CAJERA	400,00
Mariuxi Lisbeth Godoy Ríos	OFICIAL DE CRÉDITO	400,00
Marcia Estefanía Silva Chicaiza	ASISTENTE DE GERENCIA	340,00
Diana Elizabeth Quiñones Medina	ASISTENTE DE CRÉDITO	400,00
Marta Cecilia Morocho Chaunay	COBRANZAS	400,00
Julio Cesar Lanche Morocho	GUARDIA	340,00

**FUENTE:** Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante “Unión”

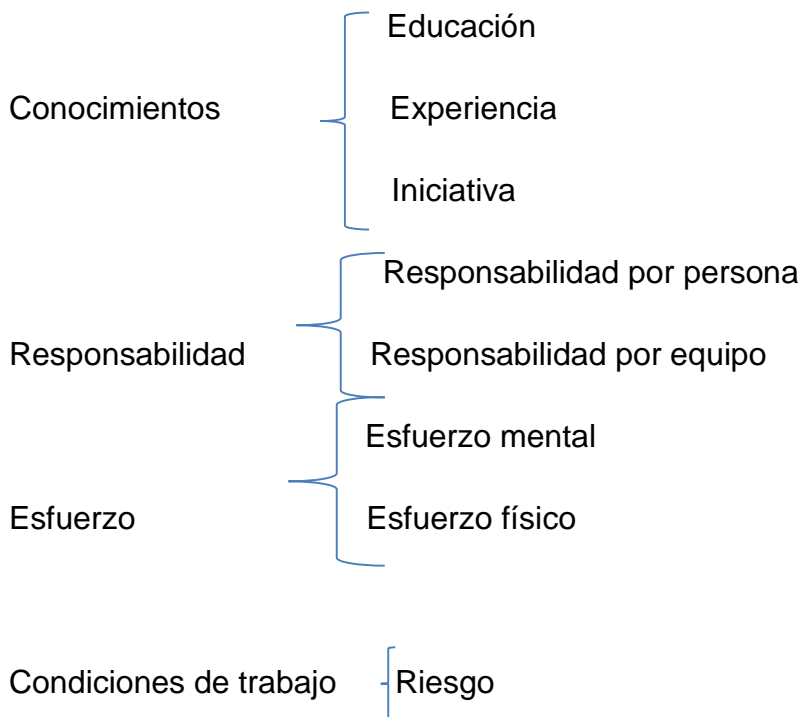
**ELABORACIÓN:** Daniel Jiménez

**Ponderación de Factores:**





**Establecer los factores que van a ser objeto de Valuación**



## ESTABLECER PUNTOS A LOS GRADOS:

CUADRO N° 7

Factores	Peso	1 <sup>er</sup> Grado	2 <sup>do</sup> Grado	3 <sup>er</sup> Grado	4 <sup>to</sup> Grado
Educación	20	20	40	60	80
Experiencia	20	20	40	60	80
Iniciativa	10	10	20	30	40
Res. Per	13	13	26	39	52
Res. Pes	12	12	24	36	48
Es. Mental	10	10	20	30	40
Es. Físico	10	10	20	30	40
Riesgo	5	5	10	15	20

FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante "Unión"

ELABORACIÓN: Daniel Jiménez

## ELABORACIÓN DE LA TABLA DE LA SUMATORIA DE PUNTOS DE ACUERDO A LA DENOMINACIÓN DE PUESTOS

CUADRO N° 8

NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	SUELDO
Dr. Juan Medina	Gerente	1800,00
María Alexandra Correa Carrión	Cajera	400,00
Mariuxi Lisbeth Godoy Ríos	Oficial de Crédito	400,00
Marcia Estefanía Silva Chicaiza	Asistente de Gerencia	340,00
Diana Elizabeth Quiñones Medina	Asistente de Crédito	400,00
Marta Cecilia Morocho Chaunay	Cobranzas	400,00
Julio Cesar Lanche Morocho	Guardia	340,00

FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante "Unión"

ELABORACIÓN: Daniel Jiménez

## TABLA DE LA SUMATORIA DE PUNTOS:

**CUADRO N° 9**

FACTORES	GERENTE	CAJERA	OFICIAL DE CRÉDITO	ASISTENTE DE GERENCIA	ASISTENTE DE CRÉDITO	COBRANZAS	GUARDIA
Educación	80	20	60	20	40	40	20
Experiencia	80	20	40	20	20	40	20
Iniciativa	40	20	20	20	20	20	20
Rep. Per	52	13	26	10	10	26	10
Res. Per	48	24	24	24	24	24	12
Es. Mental	40	20	20	10	10	10	10
Ef. Físico	20	20	10	10	10	20	30
Riesgo	20	10	15	5	5	5	5
<b>TOTAL</b>	<b>380</b>	<b>147</b>	<b>215</b>	<b>119</b>	<b>139</b>	<b>185</b>	<b>127</b>

**FUENTE:** Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante "Unión"

**ELABORACIÓN:** Daniel Jiménez

## APLICACIÓN DE FÓRMULAS MATEMÁTICAS

**Cuadro N. 10**

Puestos	Puntos (x)	Sueldos (y)	X. Y	X <sup>2</sup>
Gerente	380	1800	684000	144400
Cajera	147	400	58800	21609
Oficial de Crédito	215	400	86000	46225
Asistente de Gerencia	119	340	40460	14161
Asistente de Crédito	139	400	55600	19321
Cobranzas	185	400	74000	34225
Guardia	127	340	43180	16129
<b>TOTAL</b>	<b>1312</b>	<b>4080</b>	<b>1042040</b>	<b>296070</b>

**FUENTE:** Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante "Unión"

**ELABORACIÓN:** Daniel Jiménez

**FÓRMULAS:**

$$\text{Pend. C} = \frac{\frac{\sum x y - \sum x y}{N}}{\frac{\sum x^2 - \sum x^2}{N}}$$

$$\text{Pend. C} = \frac{\frac{1042040 - 1042040}{7}}{\frac{296070 - 296070}{7}}$$

$$\text{Pend. C} = \frac{893177.14}{253774.29}$$

**Pend. C = 3,52 Rta.**

$$X_1 = \frac{Ex}{n}$$

$$X_1 = \frac{1312}{7}$$

**X<sub>1</sub> = 187,42 Rta.**

$$Y_2 = \frac{Ey}{n}$$

$$Y_2 = \frac{4080}{7}$$

**Y<sub>2</sub> = 582,86 Rta.**

**ECUACIÓN DE LA LÍNEA RECTA:**

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

$$Y_2 = 582,86 - 3,52 (187,42 - 119)$$

$$Y_2 = 342,14 //$$

## CONSTRUCCIÓN DEL AJUSTE DE LA TABLA SALARIAL

### CUADRO Nº 11

Nº	PUESTOS	PUNTOS	FACTOR VARIACIÓN	SUELDOS ACTUALES	SUELDOS ADECUADOS
1	Gerente	380	3,11	1800	1181,8
2	Cajera	147	3,11	400	457,17
3	Oficial de Crédito	215	3,11	400	668,65
4	Asistente de Gerencia	119	3,11	340	370,09
5	Asistente de Crédito	139	3,11	400	432,29
6	Cobranzas	185	3,11	400	575,35
7	Guardia	127	3,11	340	394,97

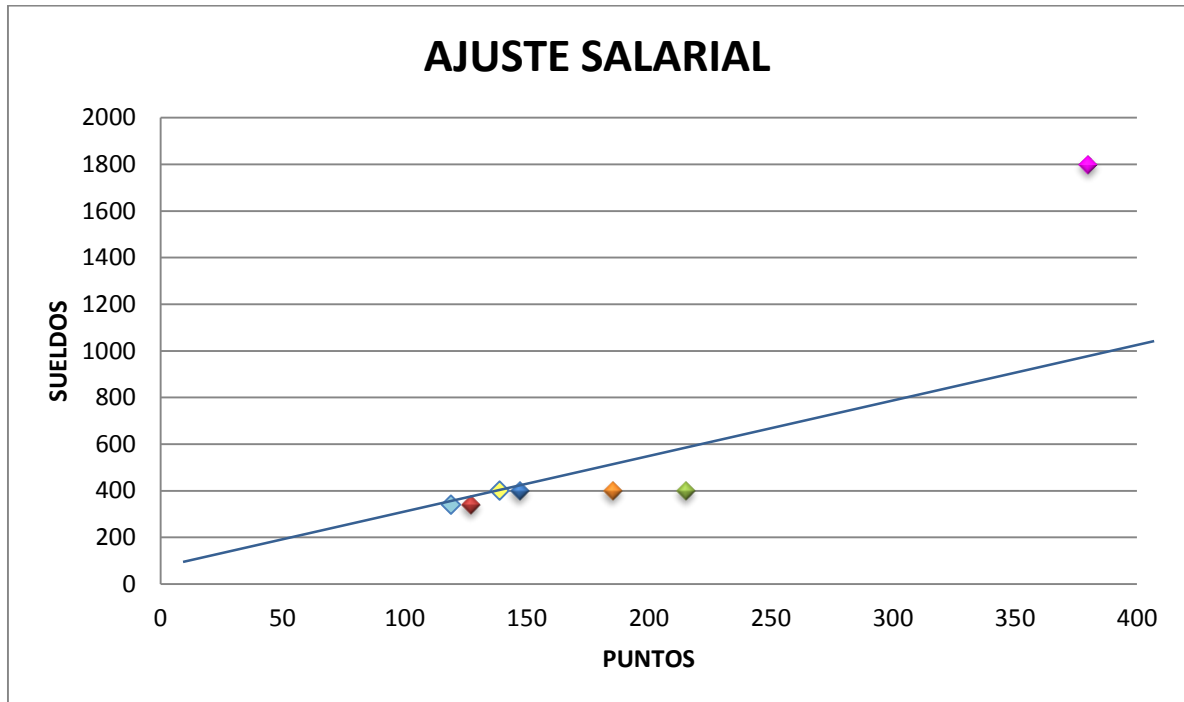
FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante "Unión"  
 ELABORACIÓN: Daniel Jiménez

$$FV = \frac{\sum \text{Sueldos}}{\sum \text{Puntos}}$$

$$FV = \frac{4080}{1312}$$

$$FV = 3.11 //$$

**Gráfica de Salarios Actuales**  
**Gráfico N° 18**



PUESTOS
Gerente
Cajera
Oficial de Crédito
Asistente de Gerencia
Asistente de Crédito
Cobranzas
Guardia

### **Análisis de la gráfica**

Luego de realizar el análisis de los diferentes factores de valuación de los puestos que forman parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante "Unión, cuyos resultados se demuestran en el gráfico anterior, se determinó que se debe realizar un ajuste salarial a 5 de los 7 puestos existentes en la organización, debido a que se encuentran por debajo de la recta de valuación.

## Conclusión

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante “Unión” debe ajustarse a los sueldos adecuados con la finalidad de incentivar su compromiso con la empresa, para así llegar a obtener mayor eficiencia en su trabajo, puesto que teniendo equidad en los sueldos a los trabajadores se los tendrá siempre motivados.

Los puestos a efectuarse el ajuste son:

1. Cajera
2. Oficial de Crédito
3. Asistente de Gerencia
4. Cobranzas
5. Guardia

## AJUSTE SALARIAL

El siguiente paso para la clasificación de puestos es el ajuste salarial, siendo necesario determinar el Factor de Valorización, por medio de la aplicación de la siguiente fórmula.

$$\text{factor de Valorización} = \frac{\sum \text{Sueldos}}{\sum \text{Puntos}}$$

$$\text{factor de Valorización} = \frac{\$ 4.080}{1.312}$$

$$\text{factor de Valorización} = 3,11$$

El factor de valorización expresa el valor que representa cada punto asignado a los diferentes puestos de trabajo, esta cifra permitirá determinar el nuevo sueldo para los 5 puestos que requieren un ajuste salarial. A continuación se presenta los resultados obtenidos:

**Ajuste Salarial  
Gráfico N° 19**

<b>N°</b>	<b>PUESTOS</b>	<b>PUNTOS</b>	<b>Factor de valorización</b>	<b>Sueldos Adecuados</b>
1	Cajera	147	3,11	457,17
2	Oficial de Crédito	215	3,11	668,65
3	Asistente de Gerencia	119	3,11	370,09
4	Cobranzas	185	3,11	575,35
5	Guardia	127	3,11	394,97

La propuesta de los nuevos sueldos, responden al análisis realizado en función a los diferentes factores considerados en el presente manual, cuya finalidad principal es dotar a la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante “Unión” de una herramienta que permita una adecuada administración del talento humano, combinado con una remuneración justa, lo cual contribuirá a mejorar la satisfacción laboral.



## **h. CONCLUSIONES**

- El proceso actual de reclutamiento no cuenta con un análisis previo que permita determinar la disponibilidad interna o externa del personal para cubrir la vacante, esto constituye una limitante para el desarrollo profesional dentro de la cooperativa ya que al no contar con proceso claro de reclutamiento las vacantes se cubren directamente con personal externo.
- La Cooperativa no posee una estructura definida de entrevista y pruebas de conocimientos, psicotécnicas y examen médico. El comité conformado para el efecto basa sus decisiones en un modelo no formalizado.
- La Cooperativa posee un proceso de orientación informal, lo que dificulta que el nuevo personal disponga de conocimientos relacionados con funciones, cultura organizacional, compañeros de trabajo, beneficios económicos.
- La Cooperativa no cuenta con un Manual de Funciones, donde cada empleado pueda informarse de las tareas que debe cumplir en su puesto de trabajo.
- Los procesos de capacitación no se realizan de forma planificada y periódica, los directivos no contemplan la elaboración de un plan de capacitaciones continuas y dirigidas a cada área que les permita obtener conocimientos actualizados para el mejor desempeño de funcionarios y empleados.
- En cuanto a la valoración de puestos y evaluación de desempeño del personal, la Cooperativa no aplica estos sistemas para con los empleados, la jerarquización de los mismos y de remuneración no cumple con las disposiciones y recomendaciones técnicas de los organismos reguladores competentes como es el caso de la valoración por factores diferenciadores.

## **i. RECOMENDACIONES**

- En cuanto a lo que se refiere a la Administración de Recursos Humanos en la Cooperativa, se sugiere aplicar técnicas de selección que garanticen que el recurso seleccionado sea el más idóneo y calificado para ocupar el puesto de trabajo.
- En lo referente al proceso de reclutamiento y selección del personal, se recomienda el uso de la metodología planteada en la presente investigación y que consta en cada una de las fases abordadas.
- Se recomienda la socialización y la aplicación del manual de funciones propuesto en el presente proyecto en el cual se recopila las funciones, responsabilidades y requisitos mínimos exigidos para cada de los puestos de trabajo.
- Se recomienda a la Administración de la Cooperativa estructurar programas de capacitación orientados a la actualización e impartición de nuevos conocimientos al personal de la misma, lo mismos que deberán estar acorde con las necesidades de cada uno de los cargos.
- Disponer de proceso de inducción interna establecidos de tal manera que el nuevo personal tenga acceso a información relevante de la cooperativa tales como: valores, objetivos, derechos, obligaciones, ubicación del puesto y funciones a desempeñar, garantizando de esta manera que el nuevo funcionario disponga de una visión general de la institución en la que prestara sus servicios, roles, funciones y responsabilidades.
- Se recomienda finalmente la implementación de métodos de valuación de puestos, en la presente investigación se pone a disposición de la cooperativa el método de valoración por puntos para cada uno de los cargos existentes. La mencionada metodología busca poner a disposición de la administración herramientas que les permitan analizar los niveles salariales calculados en función de factores como; nivel de conocimientos, responsabilidad, esfuerzo, riesgo y condiciones de trabajo.

## j. BIBLIOGRAFÍA

- **CHIAVETANO** Idalberto, Administración de Recursos Humanos. Segunda edición, Editorial MCGRAW HILL.
- **FERRARO** Eduardo, Administración de Personal: Funciones Fundamentales para el Desarrollo del Área, Primo Editora, Buenos Aires, 1995.
- **MORALES** Juan Velandia Néstor, Estrategias de Recursos Humanos.
- **MARISTANY** Jaime, Evaluación de Tareas y Administración de Remuneraciones, Editorial Edilí, Buenos Aires, 1972.
- **OCEANO** Uno Color, Diccionario Enciclopédico. Edición del milenio
- **REYES** Ponce Agustín, Administración de personal y recursos Humanos. 1ª. Parte Limusa Noriega Editores. 1994.
- **SOLANO** Ricardo, Administración de Organizaciones en el Umbral del Tercer Milenio, Ediciones Interoceánicas S.A., Buenos Aires, 1983.
- **WERTHER** William –**DAVIS**, Heith, Administración de Personal y Recursos Humanos, McGraw Hill, México, 1995.
- **INTERNET**.<http://www.mitecnologico.com/Main/FuentesReclutamiento>  
<http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/rechum1/u4parte6.htm>

## K. ANEXOS

### RESUMEN PROPUESTOS EN EL PLAN

PROYECTO	OBJETIVOS	POLITICAS	ESTRATEGIAS	PRESUPUESTO
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar planes de capacitación al personal de la Cooperativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contar con personal capacitado</li> <li>Tener personal especializado en cada una de las áreas de la Cooperativa.</li> <li>Establecer programas de capacitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La capacitación que brinde la Cooperativa será una vez por año.</li> <li>Realizar evaluaciones constantes.</li> <li>Capacitar al personal de acuerdo a las actividades que realizan.</li> <li>El costo de la capacitación será asumida por el Gerente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar un plan de capacitación de acuerdo a cada una de las áreas de la Cooperativa.</li> <li>Se desarrollaran además cursos de relaciones humanas a todos los empleados.</li> <li>Realizar un convenio con entidades públicas o privadas con prestigio en la capacitación.</li> </ul>	<b>\$ 1,070.00</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar un programa de incentivos para el personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proveer incentivos para motivar la iniciativa.</li> <li>Lograr que las relaciones laborales entre los directivos y el personal sean buenas.</li> <li>Obtener un personal comprometido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los incentivos se darán en fechas especiales.</li> <li>Los incentivos serán de acuerdo al desempeño laboral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El personal de la Cooperativa recibirá incentivos de forma económica.</li> <li>Realizar actividades donde se puedan interrelacionar los empleados y directivos de la Cooperativa.</li> </ul>	<b>\$ 1,313.25</b>
			<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2,383.25</b>
<p><b>NOTA:</b> En el presente cuadro, se detallan los costos que incursionara el Plan Estratégico propuesto. El gerente de la Cooperativa está dispuesto aceptar la propuesta planteada así como la posibilidad de financiar cada una de ellas.</p>				

## INDICE

<b>CERTIFICACIÓN</b> .....	ii
<b>AUTORÍA</b> .....	iii
<b>CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS</b> .....	iv
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	vi
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>vii</b>
<b>a.- TITULO</b> .....	1
<b>b. RESUMEN</b> .....	2
<b>SUMMARY</b> .....	5
<b>c. INTRODUCCIÓN</b> .....	7
<b>d. REVISIÓN DE LITERATURA</b> .....	10
<b>e. MATERIALES Y MÉTODOS</b> .....	32
<b>f. RESULTADOS</b> .....	36
<b>g. DISCUSIÓN</b> .....	60
<b>1. DIAGNOSTICO SITUACIONAL INTERNO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LOS PROFESIONALES DEL VOLANTE “UNIÓN” LTDA</b> .....	60
<b>PROPUESTA PARA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE ADMISIÓN Y EMPLEO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LOS PROFESIONALES DEL VOLANTE “UNIÓN” DE LA CIUDAD DE LOJA</b> .....	65
<b>2. MANUAL DE BIENVENIDA</b> .....	84
<b>h. CONCLUSIONES</b> .....	119
<b>i. RECOMENDACIONES</b> .....	120
<b>j. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	121
<b>k. ANEXOS</b> .....	122
<b>INDICE</b> .....	123