



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**  
**MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TÍTULO:**  
**“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS Y UN REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA EL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CRISTO REY, DE LA CIUDAD DE LOJA”.**

Tesis previa a la  
obtención  
del Grado de Ingeniera  
Comercial

**AUTORA:**  
**CLAUDIA ELIZABETH MONTESINOS BURNEO**

**DIRECTOR:**  
**ING. GALO EDUARDO SALCEDO LÓPEZ**

**1859**  
**Loja – Ecuador**  
**2014**

## CERTIFICACIÓN

**ING. COM. GALO EDUARDO SALCEDO LÓPEZ**

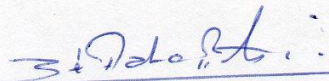
**DIRECTOR DE TESIS**

### **CERTIFICA:**

Haber revisado el presente trabajo de tesis intitulado: "ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS Y UN REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA EL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CRISTO REY, DE LA CIUDAD DE LOJA", elaborado por la Egresada: Claudia Elizabeth Montesinos Burneo, el mismo que cumple con todos y cada uno de los requisitos legales que determina el Reglamento para la Graduación en la Universidad Nacional de Loja, motivo por lo cual autorizo su presentación.

FECHA: 30 de Octubre de 2014

Loja, 30 de Octubre de 2014



**Ing. Com. Galo Eduardo Salcedo López**

**DIRECTOR DE TESIS**

## AUTORÍA

Yo: Claudia Elizabeth Montesinos Burneo, declaro de manera libre y voluntaria ser la autora del presente trabajo de tesis, y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus dignos 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 de grado en el repositorio institucional - biblioteca virtual.

**AUTORA: CLAUDIA ELIZABETH MONTESINOS BURNEO**

**FIRMA:**  .....

**CÉDULA: 1103998066**

**FECHA: 30 de Octubre de 2014**

### DATOS COMPLEMENTARIOS

**DIRECTOR DE TESIS:** Ing. Galo Eduardo Sacerdo López

**TRIBUNAL DE GRADO:**

Presidente: Dr. Ángel Cabrera Achupallas

Vocal: Mgs. Edison Espinosa Bailón

Vocal: Mgs. Carlos Rodríguez Amijos

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

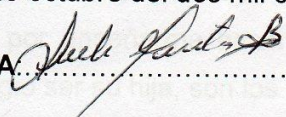
Yo, Claudia Elizabeth Montesinos Burneo, declaro ser la autora de la Tesis titulada: **“Elaboración de un Manual de Clasificación de Puestos y un Reglamento de Admisión y Empleo para el talento Humano de la Cooperativa Cristo Rey, de la ciudad de Loja”**, como requisito para optar al Grado de: **INGENIERA COMERCIAL**; autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional.

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

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

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 30 días del mes de octubre del dos mil catorce, firma la autora.

FIRMA: .....



**AUTORA:** Claudia Elizabeth Montesinos Burneo

**CÉDULA:** 1103998066

**DIRECCIÓN:** Ciudad de Loja, Calle 18 de Noviembre, entre José Félix de Valdivieso y Juan de Salinas

**CORREO ELECTRÓNICO:** cemontesinos@yahoo.es

**TELÉFONOS:** 2582738 - 0984854156

**DATOS COMPLEMENTARIOS**

**DIRECTOR DE TESIS:** Ing. Galo Eduardo Salcedo López

**TRIBUNAL DE GRADO:**

**Presidente:** Dr. Ángel Cabrera Achupallas

**Vocal:** Mgs. Edison Espinosa Bailón

**Vocal:** Mgs. Carlos Rodríguez Armijos

## **DEDICATORIA**

La presente tesis quiero dedicársela primeramente a Dios y a la Virgen del Cisne, gracias a la promesa que les hice, intercedieron por mí, e hicieron que el camino que me llevó a terminarla haya sido lleno de obstáculos que pude superar uno a uno.

A mi esposo por ser el amor de mi vida, gracias a ti por tu paciencia, por tu comprensión, por tu dedicación, por tu fuerza, por tu amor y por ser tal y como eres, porque te amo. Tú me llenas por dentro de muchas fuerzas para conseguir el equilibrio que me permite dar lo mejor de mí, las palabras no alcanzan para agradecerte.

A mi Sofí y mi Joaquín, gracias por dejarme verlos crecer, alegrarme día a día con sus travesuras, ustedes llenan mi vida de colores, y hacen que mi corazón se llene de orgullo por ser su mamá.

A mis papás, gracias por siempre estar ahí para mí, por cuidarme, por brindarme su apoyo incondicional, por su trabajo y sacrificio en todos estos años, por enseñarme hacer mejor persona son sus consejos. Ha sido un privilegio ser su hija, son los mejores.

A mi hermano, gracias por pelear conmigo todos los días, y regalarme una niñez más divertida.

Y a toda mi familia, que de uno u otra manera, me han ayudado a llegar hasta aquí.

Gracias a todos por todo.

**Claudia Elizabeth Montesinos Burneo**

## **AGRADECIMIENTO**

En primera instancia, dejo constancia de mi gratitud eterna a la Universidad Nacional de Loja, y a su carrera de Administración de Empresas, de la Modalidad de Estudios a Distancia, por haberme dado la oportunidad de formarme profesionalmente en sus prestigiosas aulas universitarias; además, exteriorizo mi agradecimiento a todo el cuerpo docente y docente, de dicha carrera, ya que a través de la impartición de sus sabios conocimientos y experiencias profesionales, consolidaron mi formación profesional.

Agradezco, de manera especial al Ing. Galo Eduardo Salcedo López, Director de Tesis, quien, con su sólida experiencia profesional y absoluto profesionalismo, orientó y guió la elaboración de todo el presente trabajo de tesis.

**Claudia Elizabeth Montesinos Burneo**

**a) TÍTULO**

**ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS Y UN REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA EL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CRISTO REY, DE LA CIUDAD DE LOJA.**

**b) RESUMEN**

El presente trabajo investigativo, el cual, merced al apoyo incondicional de todos los directivos y empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, ha sido elaborado con éxito, y aplicando durante todo su desarrollo, el procedimiento lógico y administrativo que exige la administración moderna, es resumido a continuación, de la siguiente manera:

Se ha logrado determinar, que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, goza de un amplio respaldo y aceptación ciudadana, lo cual se traduce en la confianza brindada por sus más de 8700 socios activos; además, su pudo conocer, que en la actualidad, laboran en esta prestigiosa organización cooperativa de la ciudad de Loja, 26 personas, quienes se encuentran distribuidas estratégicamente, entre la planta de empleados administrativos y operativos.

La base sobre la cual se fundamentó la elaboración misma del presente trabajo investigativo, es que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, a pesar de superar los 27 años de fructífera existencia, carece de un Manual de Clasificación de Puestos, y de un Reglamento Interno de Admisión y Empleo, herramientas administrativas básicas, para que la Cooperativa, tenga acceso a ocupar un lugar de primacía, dentro del convulsionado mercado financiero de la provincia de Loja.

Por ello, el Objetivo General, que orientó la elaboración de la presente



investigación, fue el siguiente: “Elaborar un Manual de Clasificación de Puestos y un Reglamento de Admisión y Empleo para el Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey de la ciudad de Loja.”

La metodología utilizada durante el desarrollo de la investigación, estuvo revestida del uso y la utilización de los siguientes métodos:

Método Histórico, Método Analítico, Método Inductivo, Método Deductivo, Método Estadístico; así mismo, fue preciso recurrir a la utilización de las siguientes técnicas de recopilación de información: La Observación Directa, La Encuesta y La Entrevista.

Las principales conclusiones a las que se llegó al finalizar el presente trabajo investigativo, fueron las siguientes:

1. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, es una entidad con una sólida presencia corporativa dentro del mercado financiero de la ciudad de Loja.
2. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, tiene definidas claramente, su Misión y su Visión corporativas.
3. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, no dispone de un Manual Clasificación de Puestos, que contribuya de manera efectiva a delimitar de manera técnica y sistemática, todas y cada una de las funciones y demás actividades laborales, determinadas a sus diferentes cargos.
4. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, carece de un Reglamento

de Admisión y Empleo, el cual viabilice de manera técnica y efectiva, el ingreso de nuevo personal a su planta de colaboradores.

## **ABSTRACT**

This research work, which, thanks to the unconditional support of all officers and employees of the Cooperative Savings and Credit Cristo Rey, has been successfully developed and applied throughout its development, logical and administrative procedures required by the administration Modern, is summarized below, as follows:

It has been able to determine, the Savings and Credit Cooperative Cristo Rey enjoys broad support and public acceptance, which translates into confidence provided by its more than 8700 active members; also got to know her, who currently work in this prestigious cooperative organization of the city of Loja, 26 people, who are strategically distributed among plant administrative and operational employees.

The basis on which the same preparation of this research work was based, is that the Savings and Credit Cooperative Cristo Rey, despite exceed 27 years of fruitful existence, lacks a Job Classification Manual, and a regulation Domestic Admission and Employment, basic administrative tools, that the Cooperative has access to occupy a place of primacy within the troubled financial market in the province of Loja.

Therefore, the general objective, which guided the development of this research, was: "Develop a Job Classification Manual and Rules of Admission and Employment for Talent Cooperative Savings and Credit of Christ the King City of Loja."

The methodology used for the development of research, was coated on the use and the use of the following methods:

Historical Method, Analytical Method, Inductive Method, Deductive Method, and Statistical Method; likewise, it was necessary to resort to the use of the following data collection techniques: The Direct Observation Survey and Interview.

The main conclusions that were reached at the end of this research work were as follows:

1. Cooperative Savings and Credit Cristo Rey, is a company with a strong corporate presence in the financial market of the city of Loja.
2. Cooperative Savings and Credit Cristo Rey, has clearly defined its corporate mission and vision.
3. Cooperative Savings and Credit Cristo Rey, do not have a Job Classification Manual, which contributes effectively to define technical and systematic way, each and every one of the functions and other business activities, certain of their different positions.
4. Cooperative Savings and Credit Cristo Rey, lacks a Regulation for Admission and Employment, which viable technical and effectively, the entry of new staff to their plant partners.

### **c) INTRODUCCIÓN**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, es una entidad financiera, la cual aglutina dentro de su estructura orgánica, a un selecto grupo de directivos y de colaboradores, quienes, merced a su trabajo y absoluta dedicación al cumplimiento esforzado y profesional de las actividades a ellos encomendadas, han hecho de esta organización cooperativa financiera del sur del país, un organismo próspero y de fructífera vida empresarial al servicio de la ciudadanía en general y de todos sus asociados.

Si bien la Cooperativa ha alcanzado un amplio desarrollo organizativo, la misma adolece de una serie de problemas, los cuales han limitado su posicionamiento definitivo dentro del convulsionado mercado financiero regional, los cuales, básicamente, se enfocan en la falta de un Manual de Funciones y de un Reglamento Interno de Admisión y Empleo, carencia de herramientas administrativas que, no le han permitido posicionarse a la vanguardia del cooperativismo financiero local.

El Manual de Clasificación de Puestos, y el respectivo Reglamento de Admisión y Empleo, que se han elaborado en el presente trabajo investigativo, están revestidos de una gran importancia, tanto para la Cooperativa, como para todos sus socios en general, debido a que con su aplicación, la organización estará en plena capacidad de mejorar sustancialmente todas sus actividades y de brindar una atención de calidad a todos sus socios y demás beneficiarios.

El trabajo investigativo, fue escogido, en primera instancia, con el objetivo de poner en práctica todos los conocimientos adquiridos por la autora, durante sus cinco años de formación estudiantil, en las aulas de la carrera de Administración de Empresas, de la Universidad Nacional de Loja; así como también, para aportar, de manera significativa al desarrollo empresarial de la Cooperativa de Ahorro Cristo Rey, de la ciudad de Loja.

Los objetivos específicos planteados en primera instancia, fueron los siguientes: Realizar un análisis de la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey; Realizar una auditoría de trabajo a todo el talento humano que presta sus servicios en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey; Delimitar de manera técnica y específica cada una de las tareas y funciones del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y crédito Cristo Rey; Proponer un modelo de Manual de Clasificación de Puestos para el talento humano de la Cooperativa de Ahorro y crédito Cristo Rey; Proponer un modelo de Reglamento de Admisión y Empleo para el talento humano de la Cooperativa de Ahorro y crédito Cristo Rey; y, Presentar las principales conclusiones y recomendaciones derivadas de la elaboración de la presente investigación.

El presente trabajo investigativo, desagregado por literales, se lo elaboró, de la siguiente manera:

Literal **a) Título:** Elaboración de un Manual de Clasificación de Puestos y un Reglamento de Admisión y Empleo para el Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, de la ciudad de Loja.

Literal **b) Resumen:** Está constituido por una breve síntesis de todo el trabajo investigativo, en él se hace constar, básicamente los principales resultados del trabajo investigativo.

Literal **c) Introducción:** En este capítulo constan, de manera resumida, elementos tales como: importancia que reviste tanto para la Cooperativa, como todos sus socios en general, la elaboración de la investigación; la metodología utilizada; la problemática que motivó la realización de la investigación; su objetivo general; sus objetivos específicos; y, todo el trabajo investigativo en general, desagregado por literales.

Literal **d) Revisión de la Literatura:** Está matizada con literatura de última generación, la cual guarda relación directa con el título de la investigación, la misma que a su vez, sirvió de base científica para la fundamentación de todo el presente trabajo investigativo.

Literal **e) Materiales y Métodos:** Abarca dentro de su contenido textual, un listado de todos los materiales, los métodos, y las técnicas utilizadas durante el desarrollo de la presente investigación.

Literal **f) Resultados:** Contiene, en primera instancia, el análisis situacional de la Cooperativa, los resultados de las encuestas planteadas a todos sus empleados, y de la entrevista realizada a su Gerente, los cuales son presentados en cuadros y gráficos estadísticos, debidamente analizados e interpretados.

Literal **g) Discusión:** Contiene la parte medular de toda investigación, ya

que en la misma se realiza la propuesta del modelo del Manual de Clasificación de Puestos y del Reglamento de Admisión y Empleo, para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, de la ciudad de Loja.

Literal **h) Conclusiones:** En este capítulo se hace constar las más importantes conclusiones, a las que se tuvo acceso, durante el desarrollo de la investigación.

Literal **i) Recomendaciones:** Contiene una serie de recomendaciones, debidamente direccionadas a los principales directivos de la Cooperativa, las cuales guardan relación directa, con la conclusiones enunciadas en el literal precedente.

Literal **j) Bibliografía:** Está matizada por la presentación de una amplia lista de libros y de textos de diferentes autores, cuya temática se enmarca directamente dentro del título de la presente investigación.

Literal **k) Anexos:** En este capítulo consta, la ficha resumen del proyecto de tesis, el formato de la encuesta planteada a los empleados de la Cooperativa; así como también, el formato de la entrevista realizada al Gerente de dicha organización financiera.



## d) REVISIÓN DE LITERATURA

### Marco Referencial:

### LAS COOPERATIVAS

#### CONCEPTO:

“La cooperativa es una forma de organizar empresas con fines económicos y Sociales, donde lo importante es trabajar en común para lograr un beneficio.

Se diferencia de otro tipo de empresa en que es más importante el trabajo de los asociados que el dinero que aportan.”<sup>1</sup>

#### PRINCIPIOS DEL COOPERATIVISMO

##### Los siete principios cooperativos son:

1. **“ASOCIACIÓN VOLUNTARIA Y ABIERTA:** Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la condición de socios, sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.
2. **CONTROL DEMOCRÁTICO POR LOS SOCIOS:** Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus socios, quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones.
3. **PARTICIPACIÓN ECONÓMICA DE LOS SOCIOS:** Los socios

---

<sup>1</sup> Las Cooperativas. Extraído de://www.lanuevacooperativa.blogspot.com

contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si es que hay, sobre el capital suscrito, como condición de socio. Los socios asignan excedentes para cualquiera o todos los siguientes propósitos: el desarrollo de la cooperativa, mediante la posible creación de reservas, de las cuales al menos una parte debe ser indivisible; los beneficios para los socios en proporción con sus transacciones con la cooperativa; y el apoyo a otras actividades, según lo aprueben los socios.

**4. AUTONOMÍA E INDEPENDENCIA:** Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua controladas por sus socios. Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus socios y mantengan la autonomía de la cooperativa.

**5. EDUCACIÓN, CAPACITACIÓN E INFORMACIÓN:** Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus socios, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. Las cooperativas informan al público en general, particularmente a los jóvenes y creadores de opinión acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

**6. COOPERACIÓN ENTRE COOPERATIVAS:** Las cooperativas sirven a sus socios más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales

e internacionales.

**7. PREOCUPACIÓN POR LA COMUNIDAD.** "La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus socios."<sup>2</sup>

## **ELEMENTOS BÁSICOS EN LA ESTRUCTURACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LAS COOPERATIVAS**

“Para la culminación exitosa de la cooperativa se requiere una amplia labor, desde antes de su formación, y que continuará en la organización y administración de la institución, tanto para mantener el equilibrio necesario entre sociedad de personas y empresa, como para que los propósitos se cumplan en las condiciones más adecuadas para los cooperados. Lograr el triunfo de la cooperativa es haber conseguido la coordinación de todos los elementos: el humano y social, el organizativo, el administrativo, el gerencial y el financiero.

## **CLASIFICACIÓN DE LAS COOPERATIVAS**

Las empresas cooperativas se clasifican según la actividad para la que fueron creadas.

Así tenemos que existen:

- Cooperativas de Producción de Bienes y Servicios.
- Cooperativas de Consumo de Bienes y Servicios.

---

<sup>2</sup> Principios de Cooperativismo. Extraído de: [www.coopelesca.co.cr/misión\\_visión.html](http://www.coopelesca.co.cr/misión_visión.html)

- Cooperativas de Ahorro y Crédito
- Cooperativas de Servicios

Cooperativas de Producción de Bienes y Servicios: Consisten en agrupaciones de personas de un mismo oficio o con un fin común, que por medios propios producen ciertos artículos vendiéndolos directamente y distribuyéndose entre ellos las ganancias. Este tipo de Cooperativas tienen como meta principal la producción de bienes o prestación de servicios, tales como: la producción industrial o artesanal, la producción agropecuaria o pesquera, la producción minera, transporte colectivo o de carga, producción de diversos servicios del hogar, mantenimiento, reparaciones menores y mayores, salud, hogares de cuidados de infantes y, en general, de todas aquellas actividades que son demandadas por otras personas o instituciones.

Cooperativas de Consumo de Bienes y Servicios: Existen las Cooperativas de obtención de bienes y servicios. Aquí entran las Cooperativas de Consumo y las Cooperativas de Ahorro y Préstamo. La primera tiene como objetivo satisfacer mejor y más económicamente las necesidades de sus miembros. Esto se da por medio de la mejora de los servicios de compra y venta de artículos de primera necesidad.

Cooperativas de Ahorro y Crédito: Las Cooperativas de Ahorro y Crédito son aquellas que tienen por objeto fundamental fomentar el ahorro y otorgar préstamos a sus asociados con los recursos aportados por los mismos, a un interés muy bajo, con el fin de eliminar los altos costos que representan los

créditos otorgados por los bancos comerciales.

**Cooperativa de Producción de Servicios:** Son aquellas empresas cooperativas que prestan servicios a la comunidad en diferentes áreas, transporte, reparaciones, mantenimiento, tapicería, fumigación, recolección de basura, jardinería, distribución de gas doméstico, transporte escolar, entre tantas como sea posible imaginar.”<sup>3</sup>

## **ORGANIZACIONES DE INTEGRACIÓN COOPERATIVA**

“La integración del movimiento cooperativo se hace a través de las siguientes organizaciones.

**1.- Federación Nacional de Cooperativas.-** Son las agrupaciones de segundo grado, que reúnen a todas las cooperativas de una misma línea o clase, además encargadas de asesorar, brindar asistencia y solucionar conflictos entre cooperativas.

**2.- Confederaciones Nacionales de Cooperativas.-** Es la agrupación de tercer grado, formada por todas las federaciones nacionales, establecen relaciones con cooperativas de otros países.”<sup>4</sup>

## **DEFINICIÓN DE COOPERATIVA**

“Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se reúnen de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones

---

<sup>3</sup> Elementos básicos en la estructuración y funcionamiento de las cooperativas. Extraído de: [lanuevacooperativa.blogspot.com](http://lanuevacooperativa.blogspot.com)

<sup>4</sup> Organizaciones de integración cooperativa. Extraído de: [//pac.caf.com/proyectos.asp?](http://pac.caf.com/proyectos.asp?)

económicas, sociales y culturales, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática sin fines de lucro.

## **SÍMBOLOS DEL COOPERATIVISMO**



Los Dos Pinos del Cooperativismo.- Este símbolo nació en los Estados Unidos en el año 1920, y posteriormente fue aceptado en el resto del mundo. En la actualidad es el más conocido de todos los símbolos del cooperativismo.

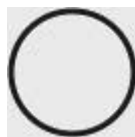
## **SIGNIFICADO DE LOS ELEMENTOS**

Cada uno de los elementos del emblema, tiene su significado, a modo de síntesis explicamos los siguientes:

**EL PINO:** El árbol del pino, se consideraba en la antigüedad como símbolo de inmortalidad y de fecundidad, era respetado por su capacidad de supervivencia en las tierras menos féculdas y la sorprendente capacidad de multiplicación.



**EL CIRCULO:** El representa la vida eterna, porque un horizonte final, además representa la idea del mundo, que todo lo contiene y todo lo abarca.



**EL VERDE:** El verde oscuro de los árboles representa el principio vital de la naturaleza.



**EL AMARILLO:** EL amarillo-oro representa el sol, fuente permanente de energía y calor.



**EL EMBLEMA:** Un círculo que abraza dos árboles del pino, indicar la unión del movimiento, la inmortalidad de sus principios, es la fecundidad de sus seguidores. Todo esto marcó en la trayectoria ascendente de los árboles del pino para los que se proyectan en lo alto, intentando crecer cada vez más.”<sup>5</sup>



## ANTECEDENTES HISTÓRICOS

### EL SISTEMA COOPERATIVO EN EL ECUADOR

“La legislación Cooperativa data de 1937, pero fue en la década del cincuenta al sesenta que cobró verdadera presencia en el ámbito nacional

---

<sup>5</sup> Definición de cooperativa. Extraído de: [www.estaentodo.com/trabajos11/coopcre/coopcre.shtml](http://www.estaentodo.com/trabajos11/coopcre/coopcre.shtml)

cuando se da la creación de la mayor parte de las organizaciones Cooperativas de primer y segundo grado, en esto intervinieron directa o indirectamente agentes ajenos a los sectores involucrados, es decir, instituciones públicas, privadas y promotores; entre estos últimos se puede señalar a religiosos, voluntarios extranjeros y algunos profesionales, a título personal o encargados por alguna organización de carácter político o social. Cabe citar también la acción desarrollada por los gremios, sindicatos de trabajadores, organizaciones clasistas y personal de movimiento cooperativo sobre todo norteamericano.

La acción de las instituciones religiosas fue dirigida a crear y fomentar la organización de cooperativas de ahorro y crédito.

El 7 de septiembre de 1966 en la presidencia interina de Clemente Yerovi Indaburu, se promulgó la Ley de Cooperativas, y el 17 de enero de 1968 se dicta el reglamento respectivo.

El crecimiento cooperativo en la década del sesenta al setenta fue vigoroso (449% de entidades y 402% de asociados); sin embargo, hacia fines de los años de 1970, al reducirse los recursos y la acción de fomento del Estado y del exterior, este proceso desaceleró el crecimiento cooperativo.

Actualmente, predominan las cooperativas de servicios y las de consumo, pero cabe destacar la organización que han sabido desarrollar por iniciativa propia, las Cooperativas de Ahorro y Crédito, la integración cooperativa se sustenta en federaciones verticales y en centrales; además el índice de penetración cooperativa ha tenido leves incrementos en la década de los



ochenta, mientras que en los últimos tiempos como respuesta a la actual crisis del país se ha visto fortalecidas las Cooperativas en especial las de Ahorro y Crédito.

### **FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y FILOSÓFICOS.**

Para promulgar y entender los principios filosóficos del sistema cooperativo, no necesariamente se trata de saber filosofía, sino más bien de filosofar o saber interrogarse en este mundo cambiante.

Los principios del sistema cooperativo tienen como punto de partida los principios formulados por el fallecido cooperativista, Mauricio Colombain, que fueron publicados por la OIT en 1976, y que rigen en su mayoría actualmente; hoy en día se han determinado 7 principios básicos del cooperativismo. A estos principios también se les conocen con el nombre de Principios de Rochdale, en memoria del pequeño pueblo de Inglaterra, donde por primera vez se recopilaron y pusieron en práctica los principios de Rochdale; estos aseguran que una cooperativa mantenga su espíritu democrático y se desenvuelva como negocio sólido y fuerte, es decir, debe ser una empresa de economía solidaria, estos principios han sido divulgados por las diferentes organizaciones como la Alianza Internacional de Cooperativas (ACI).

### **VALORES**

Las cooperativas están basadas en los valores de la autoayuda, la auto responsabilidad, la democracia, la igualdad, la equidad y la solidaridad. En la tradición de sus fundadores, los socios cooperativos hacen suyos los valores

éticos de la honestidad, la transparencia, la responsabilidad y la vocación social.”<sup>6</sup>

## **PRINCIPIOS**

### **Primer Principio: Adhesión Voluntaria y Abierta**

“Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de ser socio, sin discriminación social, política, religiosa, racial o de sexo.

### **Segundo Principio: Gestión Democrática por Parte de los Socios**

Las cooperativas son organizaciones gestionadas democráticamente por los socios, los cuales participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones. Las personas elegidas para representar y gestionar las cooperativas son responsables ante los socios. En las cooperativas de primer grado, los socios tienen iguales derechos de voto (un socio, un voto), y las cooperativas de otros grados están también organizadas de forma democrática.

### **Tercer Principio: Participación Económica de Los Socios**

Los socios contribuyen equitativamente al capital de sus cooperativas y lo gestionan de forma democrática. Por lo menos parte de ese capital normalmente es propiedad común de la cooperativa. Normalmente, los socios reciben una compensación, si la hay, limitada sobre el capital entregado como condición para los socios asignan los excedentes para

---

<sup>6</sup> Definición de cooperativa. Extraído de: [www.estaentodo.com/trabajos11/coopcre/coopcre.shtml](http://www.estaentodo.com/trabajos11/coopcre/coopcre.shtml)

todos o alguno de los siguientes fines: el desarrollo de su cooperativa posiblemente mediante el establecimiento de reservas, de las cuales una parte por lo menos serían irrepetible; beneficiando a los socios en proporción a sus operaciones con la cooperativa.

#### **Cuarto Principio: Autonomía e Independencia**

Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda, gestionadas por sus socios. Si firman acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o si consiguen capital de fuentes externas, será bajo los términos que aseguren el control democrático por parte de sus socios y que mantengan su autonomía cooperativa.

#### **Quinto Principio: Educación, Formación e Información**

Las cooperativas proporcionan educación y formación a los socios, a los representantes elegidos, a los directivos y a los empleados para que puedan contribuir de forma eficaz al desarrollo de sus cooperativas. Ellas informan al gran público, especialmente a los jóvenes y a los líderes de opinión, de la naturaleza y beneficios de la cooperación.

#### **Sexto Principio: Cooperación entre Cooperativas**

Las cooperativas sirven a sus socios lo más eficazmente posible y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

#### **Séptimo Principio: Interés por la Comunidad**

Las cooperativas trabajan para conseguir el desarrollo sostenible de sus

comunidades, mediante políticas aprobadas por sus socios.

## **LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO EN LO ECONÓMICO Y FINANCIERO**

Frente a la inestabilidad y crisis del sistema bancario nacional, donde el cliente ha demostrado su desconfianza, en especial en los bancos, lo que ha llevado a incrementar la crisis económica del País, por lo que ha sido necesario buscar alternativas para demostrarle al cliente que existen opciones que permiten fomentar el ahorro y brindar créditos.

Muchos sectores han planteado la necesidad de un cambio de modelo, mismo que deberá rescatar valores y principios que ha perdido nuestra sociedad moderna. Una alternativa que merece atención por parte del Estado, es el sector de la economía solidaria, especialmente el sistema cooperativo de Ahorro y Crédito, en donde se practican de mejor manera los principios de solidaridad, ayuda mutua, autogestión y control democrático. Poniendo como objetivo fundamental de su actividad, el desarrollo del hombre, que por supuesto debe modernizarse y ser manejada con conocimientos técnicos, para brindar los servicios de una manera eficiente, efectiva y económica.

Las cooperativas se caracterizan por la democratización de capitales, de ahorros y de crédito, por lo tanto no existe vinculación ni concentración de recursos en pocas manos, que es uno de los males que adolece el País y una práctica muy común en las entidades bancarias, que hoy se encuentran en un estado de shock.

La quiebra de varios bancos ha sido un fortalecimiento del sistema cooperativo de ahorro y crédito, por cuanto se ha demostrado confianza por la solvencia de las mismas, lo cual se refleja en un incremento de los depósitos, en especial a plazo fijo, que crecieron en un 110.9% en el periodo enero - junio de 1999, lo que demuestra que las personas han incrementado la confianza en las cooperativas más que en los bancos.”<sup>7</sup>

### **Marco Conceptual:**

## **MANUALES ADMINISTRATIVOS**

“Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización. Representan una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración.

### **Tipos de manuales**

- **Manual de funciones:** Comprende las funciones o responsabilidades de cada área de la empresa.

---

<sup>7</sup> Definición de cooperativa. Extraído de: [www.estaentodo.com/trabajos11/coopcre/coopcre.shtml](http://www.estaentodo.com/trabajos11/coopcre/coopcre.shtml)

- **Manual de bienvenida:** Contiene información sobre la organización como: políticas, condiciones de contratación, plan de beneficios para el empleado.
- **Manual de procedimiento:** Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo.”<sup>8</sup>

**Conceptos básicos: la tarea, el cargo, la clase, la serie y el grupo ocupacional.**

**Tarea.-** “Una unidad de trabajo “organizada discretamente” (que se puede asignar a un puesto de trabajo u otro), con un principio y un fin claramente definidos, realizada por un individuo para conseguir las metas de un puesto de trabajo”.<sup>9</sup>

**Cargo.-** “El conjunto de todas las tareas que debe realizar un trabajador.

**Clase.-** Comprende un puesto o conjunto de puestos lo suficientemente similares en cuanto a deberes, responsabilidades y autoridad, para que se les pueda aplicar el mismo título a cada uno de ellos, exigir a quienes hayan de ocuparlos los mismos requisitos de preparación académica, experiencia, conocimientos, etc., usar el mismo tipo de exámenes o pruebas de aptitud, para seleccionar a los candidatos a nuevo empleado o trabajador de una

---

<sup>8</sup> LLOYD L., Byarsy, RUE W.Leslies, Gestión de Recursos Humanos, Editorial Irwin, Madrid España, 2006, Página 308.

<sup>9</sup> Fernández, M. (1999). Diccionario de Recursos Humanos; Página 865.

determinada empresa u organización, y asignarles la misma remuneración en condiciones similares.”<sup>10</sup>

**Serie.-** “Es un conjunto de clases de cargos, que tienen naturaleza de tarea similar, pero que implican complejidad, dificultad, responsabilidad y requisitos distintos para ejercer esas tareas.

**Grupo ocupacional.-** Es un conjunto de series, que tienen determinada similitud que hace que a las mismas se le puedan aplicar las Técnicas de Administración de Personal en forma uniforme.”<sup>11</sup>

### **MANUAL DE FUNCIONES (DESCRIPCIÓN DE CARGOS O PUESTOS).**

“Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa, ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas, apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente, dentro de los cuales se indique cualitativa y

---

<sup>10</sup> Zelaya J. (2006). Clasificación de Puestos. Página 10.

<sup>11</sup> Gamboggi, A. (s.f.). Facultad de Ciencias Económicas y de Administración: *Cátedra*.

cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión.”<sup>12</sup>

“La descripción de cargos consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás; es la enumeración detallada de las tareas del cargo (que harás en tu trabajo), la periodicidad de la ejecución (cada cuánto realizas la labor), los métodos utilizados para la ejecución de las tareas (cómo lo haces) y los Objetivos del cargo (por qué lo vas a hacer). Así mismo, la descripción de cargos está orientada hacia el contenido de los mismos, es decir, su aspecto intrínseco.

De otro lado, el análisis de cargos estudia y determina todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige para realizarlo de la mejor forma; es decir, comprende los aspectos extrínsecos de la labor o tarea que se vaya a hacer. La descripción de cargos es una fuente de Información básica para toda la planeación de recursos humanos, es necesaria para la selección, el adiestramiento, la carga de trabajo, los incentivos y la administración salarial.

### **Análisis de cargos o puestos de trabajo**

El desarrollo de una estructura organizacional, da como resultado puestos

---

<sup>12</sup> BYARS LLOYD L. Y LESLIES W. RUE, Gestión de Recursos Humanos, Ed. Irwin, Madrid España, 1996, 308 Páginas.



que tienen que ser cubiertos, el análisis de puestos es el procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas. Proporcionan datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones de los puestos y las especificaciones del puesto.”<sup>13</sup>

### **Estructura del análisis de cargos**

“Esta área está dividida generalmente en varios factores de especificaciones, los cuales son puntos de referencias que permiten analizar una gran cantidad de cargos de manera objetiva, son verdaderos instrumentos de medición, elaborado de acuerdo a la naturaleza de los cargos existentes en la empresa. Si varía la naturaleza de los cargos que van a analizarse, cambiarán no solo los factores de especificaciones considerados, sino también su amplitud de variación y sus características de comportamiento.

**Requisitos Intelectuales:** Si fueras gerente de una empresa, no se te pasaría por la mente tener como secretaria a una niña de 8 años, ya que sus conocimientos aún no son los más apropiados para la ejecución de ese cargo, no tiene experiencia, su adaptabilidad puede ser un poco complicada y sus aptitudes aún no son las mejores para desempeñar dicha labor.

**Requisitos físicos:** Si fueras entrenador de un equipo de fútbol nunca pondrías de portero a un hombre que le falta un brazo y además es ciego.

---

<sup>13</sup> **CHIAVENATO**, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Ed. Mc Graw Hill, Segunda Edición, Santa Fe de Bogotá, 1994, 540 Páginas.

En esta área del análisis de cargos, es muy importante para determinadas labores, poseer capacidades para realizar un esfuerzo físico, una capacidad visual apta, una destreza o habilidad para realizar cualquier labor y una complejidad física acorde con la tarea a realizar.

**Responsabilidades implícitas:** Jamás dejarías que el ladrón más grande de todos los tiempos cuidara tu capital o tus recursos. En este punto es de suma importancia tener una buena supervisión de personal por parte de un jefe, un cuidado especial por el material, las herramientas o el equipo con el que se está trabajando, no apropiarse de dinero, títulos o documentos propiedad de la empresa o no transmitir información confidencial de la misma.

**Condiciones de trabajo:** Es muy importante trabajar en un ambiente sano, en el cual el ocupante de un cargo pueda adaptarse y rendir al máximo en su trabajo. No sería lógico trabajar al borde de un precipicio con la gente más malhumorada que pueda existir.”<sup>14</sup>

## **Admisión y Empleo de personas.**

### **Introducción.**

“Los procesos de admisión de personas constituyen las rutas de acceso de éstas a la organización; representan la puerta de entrada, abierta sólo a los candidatos capaces de adaptar sus características personales a las características predominantes en la organización.

---

<sup>14</sup> Mondy Wayne, Robert M, Administración de recursos humanos, Novena Edic.2005 México S.A

- Compensación de personas
- Desarrollo de personas ambiente laboral
- Colocación de personas
- Admisión de personas
- Objetivos de la ARH

El proceso de admisión es la búsqueda de la adecuación entre lo que pretende la empresa y lo que las personas ofrecen.

Pero no solo las organizaciones escogen, también las personas eligen las organizaciones donde quieren trabajar. En consecuencia hay una elección recíproca: las organizaciones escogen a las personas que pretenden incorporar y las personas eligen a las empresas donde quieren trabajar.

El proceso de dotar de recursos humanos apropiados para la organización es complejo y a veces un tanto subjetivo, sin embargo el área de recursos humanos se puede apoyar de técnicas y herramientas que apoyen el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción que juntos conforman el subsistema de integración.

## **RECLUTAMIENTO**

**Definición:** Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, es en

esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga u ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

**Objetivo:** El objetivo del reclutamiento es poner a disposición de la empresa, para proceder a la selección, a un grupo de candidatos idóneos. Ayudar a los solicitantes a decidir si es probable que sean adecuados para ocupar la vacante.

**Importancia:** La principal tarea del reclutamiento, es que la organización no desperdicie tiempo y dinero al examinar de personas cuyas habilidades no cumplen los requisitos del puesto.

El reclutamiento consiste, en las actividades relacionadas con la investigación y con la intervención de las fuentes capaces de proveer a la organización de un número suficiente de personas que ésta necesita para la consecución de sus objetivos. Es una actividad cuyo objetivo inmediato consiste en atraer candidatos entre los cuales se seleccionarán los futuros integrantes de la organización.

### **Fuentes de reclutamiento interno**

Las políticas de promoción interna estipulan que los actuales empleados tienen opción preferencial para acceder a determinados puestos. Esta política tiene el mérito de garantizar a cada empleado una carrera y no solamente un empleo.

La mayoría de las organizaciones trata de seguir una política de cubrir las vacantes de la jerarquía superior al nivel básico de la empresa, mediante promociones o transferencias.

Al llenarlas de este modo, una organización puede aprovechar la inversión que ha realizado en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de su personal actual.

El uso eficaz de las fuentes internas requiere un sistema para localizará a los candidatos calificados y permitir que quienes se consideran calificados soliciten la vacante. Es posible ubicar a los candidatos calificados en la organización mediante los sistemas de registro por computadora, colocación de anuncios, y entre los despedidos.

A veces no es posible cubrir desde el interior de la empresa ciertos puestos de niveles medios y superiores que requieren capacitación y experiencia especializadas, por lo que deben llenar desde el exterior.

### **Fuentes de reclutamiento externo**

Es cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas vale decir, con candidatos externos extraídos por las técnicas de reclutamiento.

El reclutamiento externo incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones, y puede implicar una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento: archivos de candidatos que

se presentan espontáneamente o que provienen de otros reclutamientos, presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa; carteles o avisos en la puerta de la empresa; contactos con sindicatos o asociados gremiales; contactos con universidades, escuelas, directorios académicos; contacto con otras empresas que actúen en un mismo mercado, avisos en diarios y revistas, agencias de reclutamiento, etc.

**A) Archivos de candidatos:** La empresa debe contar con un archivo de candidatos recluidos anteriormente para poder seleccionarlos de una manera más rápida y sin tener que volver a recluir personal. Este sistema de reclutamiento es de menor costo y que cuando funciona, es uno de los más breves.

**B) Centros promotores de empleo, capacitación y adiestramiento:** Son instituciones tanto públicas como privadas, cuya actividad es la capacitación y adiestramiento, así como la promoción de personal para determinadas áreas de trabajo y el desarrollo de actividades específicas.

**C) Agencias de empleo:** Establecen un puente entre las vacantes que sus clientes les comunican periódicamente y los candidatos que obtienen mediante publicidad o mediante ofertas espontáneas. Una infinidad de organizaciones especializadas de reclutamiento de personal han surgido con el fin de atender a pequeñas, medianas y grandes empresas. Pueden dedicarse a personal de niveles altos, medianos o bajos; o al personal de ventas de bancos, o de mano de obra industrial. Es uno de los más costosos aunque esté compensando por factores relacionados con tiempo y

rendimiento.

**D) Instituciones educativas (contactos con otras universidades y escuelas):** Las universidades, escuelas técnicas y otras instituciones académicas son una buena fuente de candidatos jóvenes que harán moderadas peticiones de salario. Orientados a divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa, aunque no haya vacantes en el momento, algunas empresas desarrollan este sistema de manera continua como publicidad institucional para intensificar la presentación de candidatos. Son unas fuentes de solicitantes jóvenes con instrucción formal, pero relativamente poca experiencia laboral en horarios corridos.

**E) Organizaciones profesionales, (colegios y organizaciones):** Muchas asociaciones profesionales establecen programas para promover el pleno empleo entre sus afiliados. Los profesionales que pertenecen en forma activa a una asociación tienden a mantenerse muy actualizados en su campo y por tanto este canal es muy idóneo para la identificación de expertos de alto nivel posible que incluyan una lista de los miembros que buscan empleo en sus publicaciones, o tal vez lo anuncien en las reuniones nacionales, en éstas, por lo general se establece un centro de colocación para el beneficio mutuo de patrones y de quienes buscan empleo.

**F) Sindicatos (y asociaciones gremiales):** Cuando el reclutador está familiarizado con las normas y los reglamentos sindicales, este canal puede resultar muy útil para la localización de posibles candidatos aún que no exhibe el rendimiento de los sistemas presentados tienen la ventaja de

involucrar a otras organizaciones en el proceso de reclutamiento, sin que haya elevación de costo, sirve más como estrategia de apoyo o esquema adicional que como estrategia principal. Algunos sindicatos cuentan con bolsa de trabajo que pueden proporcionar solicitantes, en particular para las necesidades de corto plazo.

**G) Contactos con otras organizaciones:** Estos contactos llegan a formar cooperativas u organismos de reclutamiento, financiados por un grupo de empresas que tienen una mayor amplitud de acción que se tomarán aisladamente.

- a) Archivos de candidatos.
- b) Centros promotores de empleo, capacitación y adiestramiento.
- c) Agencia de empleos.
- d) Instituciones educativas.
- e) Organizaciones profesionales (colegios y asociaciones)
- f) Sindicatos.
- g) Otras organizaciones.

### **Métodos de reclutamiento**

**Cartel o anuncio:** Un sistema de bajo costo aunque su rendimiento y rapidez de resultados depende de una serie de factores, como localización de la empresa, proximidad de lugares donde haya movimientos de personas,



proximidad a las fuentes de reclutamiento, visualización fácil de los carteles y anuncios, facilidad de acceso, etc. En este caso el vehículo es estático el candidato va hasta él, tomando la iniciativa, sistema utilizado por cargos de bajo nivel. Es un aviso que se coloca dentro de la misma organización para promover una vacante con los empleados que laboran en dicha organización.”<sup>15</sup>

**Pizarrón:** “Es un medio físico de madera o de plástico en el cual se anota la información necesaria para promover los puestos que se estén requiriendo en la misma empresa.

**Verbalmente:** Aviso por palabra de su jefe inmediato o de la persona encargada del puesto que se esté requiriendo en dicha empresa hacia los empleados que en ella laboran.

**Boletín interno:** Es un papel que se reparte dentro de la misma empresa en donde se da la información necesaria sobre algún puesto que se encuentre vacante.

**Medios masivos de comunicación** Es el método más común por medio del cual las organizaciones realizan la búsqueda del personal que necesitan. Aparte del uso de la prensa local y nacional y en menor grado la televisión y la radio, una fuente importante de reclutamiento por este medio son las revistas profesionales y especializadas. El aviso de prensa se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficaces para atraer candidatos, es

---

<sup>15</sup> Administración de Personal y Recursos Humanos; DAVIS, KEITH; WERTHER, WILLIAM B. Editorial MC GRAW-HILL; Tercer Edición

más cuantitativo que cualitativo, puesto que se dirige a un público general, cobijado por el medio de comunicación y su discriminación depende del grado de selectividad que se pretende aplicar.

**Periódicos y revistas:** Estos, ofrecen otro método efectivo para la identificación de candidatos. Ya que los avisos pueden llegar a mayor número de personas, este es uno de los métodos más utilizados.

**Radio:** Este medio es uno de los más utilizados, suele ser útil cuando se trata de personal muy calificado, en el que fácilmente pueden precisarse los requisitos necesarios y sabremos que no habrá un número exagerado de solicitantes.

**Cartel o manta:** Anuncio o aviso impreso en algún tipo de papel que se coloca tanto fuera como dentro de la empresa y en lugares públicos con el fin de atraer posibles candidatos.

## **SELECCIÓN**

**Definición:** Elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado.

**Importancia de la selección:** En la actualidad las técnicas de selección de personal tienden a ser menos subjetivas y más refinadas; determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permiten allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las

pruebas psicológicas, los exámenes médicos, etc.”<sup>16</sup>

**Objetivos e importancia y su proceso:** “Proceso que trata no solamente de aceptar o rechazar candidatos, sino conocer sus aptitudes y cualidades con objeto de colocarlo en el puesto más afín a sus características. Tomando como base que todo individuo puede trabajar.

**Proceso de selección de personal:**

1. Vacante
2. Requisición
3. Análisis y evaluación de puestos
4. Inventario de recursos humanos
5. Fuentes de reclutamiento
6. Solicitud de empleo
7. Entrevista inicial o preliminar
8. Pruebas psicológicas
9. Pruebas de trabajo
10. Examen médico de admisión
11. Estudio Socioeconómico
12. Decisión final
13. Inducción
14. Control del proceso de selección

---

<sup>16</sup> **DESSLER, Gary**, Administración de Personal, Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1991, 410 Páginas.

### **Requisición de personal**

El reemplazo y el puesto de nueva creación, se notificará a través de una requisición al departamento de selección de personal o a la sección encargada de estas funciones, señalando los motivos que las están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar, departamento, horario y sueldo.

### **Solicitud de empleo**

Las formas de solicitud de empleo cumplen la función de presentar información comparable de los diferentes candidatos.

**Importancia:** Es no sólo la base del proceso de la selección ya que todos los demás pasos se comparan con ella, sino aun de todo el trabajo, ya que es como la cabeza del expediente del empleado.

**Aprovechamiento del llenado de la hoja:** Puede utilizarse este paso para rechazar amablemente a los candidatos notoriamente inhábiles por razón de sexo, edad, apariencia física, etc., sirve también cerciorarse a “primera vista” de los requisitos más obvios y fundamentales: edad aproximada, presentación, etc., y ver si llenan las políticas básicas del empleo; por eso suele llamársele “entrevista previa” se a dicho que la hoja debe contener lo que una empresa requiere saber del solicitante, y solo eso, en todo caso una empresa necesita conocer lo siguiente:

- Antecedentes de trabajo: empresa en que ha trabajado, puesto que ocupó, etc.

- Estudios: primaria, secundaria, bachillerato, etc.
- Varios: suelen incluirse preguntas sobre motivación, deseos, sueldo que pretende, etc.
- Debe por último mencionarse que las cartas de recomendación que se piden son importantes para conocer sus antecedentes personales y laborales.

### **Entrevista de selección**

Consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad del puesto que tenga el solicitante. Su principal objetivo es ayudar a elegir al individuo que por sus características, habilidades y experiencias satisfaga mejor los requerimientos del puesto a cubrir. Se a dicho que la entrevista es una de las más valiosas armas de que dispone el administrador. Lo que se hace para completar datos del solicitante conocida como entrevista de fondo tiene un valor incalculable.

- **Local:** conviene que sea correctamente arreglada la sala de espera, porque ella dará al solicitante la primera impresión de la empresa.
- **Citas:** lo más exactamente posible.

**Es conveniente fijar una guía de la entrevista para nuestro uso, los principales son:**

- Completar o explicar los datos de la solicitud, (qué sueldo espera y qué trabajos le gustaría desempeñar, cuáles son sus funciones principales y gustos).

- Qué dirigió al solicitante a esa empresa.
- Qué espera encontrar en esa empresa.
- Qué necesidades tiene, cargas familiares, etc.

### **Modo general de conducirla:**

- Conviene recibir lo más amablemente que se pueda al candidato
- Iniciar la plática haciéndole notar nuestro interés en la entrevista
- Procurar la sencillez y cordialidad, con el fin de abrir en el entrevistado la confianza
- Cuidar de la entrevista, más que de “ser entrevistados”
- Garantizar, cuál realmente buscar, la lealtad.
- Tratar de observar lo mejor que podamos la persona del solicitante, sus reacciones, cultura, presentación, etc.
- Cerrarla, anunciando que no podemos proporcionarle trabajo por tal o cual motivo o bien citándolo para el siguiente trámite.
- Hacer inmediatamente por escrito un resumen de lo observado.

En la entrevista conviene escribir lo menos posible. Lo obtenido en la entrevista son siempre “datos que comprobar” pero aun así tienen gran poder.

### **Exámenes de conocimiento teóricos y/o prácticos**

Los realiza el futuro jefe inmediato con el fin de comprobar que el candidato tiene los conocimientos y la experiencia laboral que el puesto exige.

### **Exámenes psicológicos**

En esta etapa del proceso técnico de selección no se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como su capacidad en relación con los requerimientos de puesto y las posibilidades de futuro desarrollo. Estas herramientas han contribuido plausiblemente en la selección de personal. Las pruebas psicológicas son instrumentos y como tales no son ni buenas ni malas, dependen para qué han sido diseñadas, sus limitaciones, en qué se utilizan, quién las utiliza, etc.

Tales métodos en si no constituyen una panacea, no están llamados a sustituir al profesional ni a otros instrumentos y si a proporcionar información complementaria a la obtenida en la entrevista de selección, pruebas de trabajo, examen médico, etc.

### **Exámenes médicos**

El examen médico es importante porque puede influir en la calidad, cantidad de producción, ausentismo, puntualidad, también el contagio de enfermedades y se pueden presentar las enfermedades profesionales, todo esto afecta a la organización y al desarrollo y progreso de un país. Por esto es importante verificar la salud del personal para evitar el desarrollo de enfermedades contagiosas, accidentes y ausentismo.

Las organizaciones contratan los servicios de una clínica especializada en exámenes de salud, pero en algunos casos lo hacen como un trámite y realizan exámenes que no tienen relación con el trabajo que va a realizar la

persona.

### **Investigación de antecedentes laborales**

Pretende dar a conocer la velocidad de progreso del individuo, su estabilidad, sus ingresos económicos, su actitud, habilidades en el desempeño laboral y la veracidad de la información proporcionada. Por medio de la comunicación telefónica que no es solo la más rápida, sino la más utilizada, se investiga la duración de su puesto anterior, los puestos desempeñados, salarios percibidos, causa de la baja y su comportamiento. Hay organizaciones que no proporcionan información por escrito de un empleado anterior, esto es porque varias empresas han sido demandadas por que descubrieron que dieron malos informes. En empresas de Estados Unidos con operaciones en Europa tienen prohibido por la Ley de Bélgica, Francia y Alemania Occidental hacer declaraciones desfavorables.

Existe otra forma de verificación de datos, por medio de detector de mentiras (polígrafo).

Quien aplique este detector debe estar capacitado. En Estados Unidos existen 8 estados donde los operadores del detector tienen licencia para aplicarlo, se les hacen preguntas como su empleo anterior y actividades.

### **Investigación socioeconómica**

En esta fase se verifican los datos proporcionados por el candidato en la solicitud y en la entrevista del proceso de selección. Se investigan sus



condiciones actuales de vida y se verifican sus antecedentes a través de las opiniones expresadas por las personas con las que ha tenido interrelación.

**Cubre tres áreas:**

- a) Proporciona información de la actividad socio familiar, para conocer los posibles conflictos que puedan influir en el trabajo.
- b) Conocer detalladamente sobre la actitud, responsabilidad, eficiencia en el trabajo por actividades realizadas en trabajos anteriores.
- c) Comprobar la honestidad y veracidad de la información proporcionada.

**CONTRATACIÓN**

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

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

**Contrato colectivo:** Contrato colectivo de trabajo, también llamado convenio colectivo de trabajo (CCT) o convención colectiva de trabajo, es un tipo peculiar de contrato celebrado entre un sindicato o grupo de sindicatos y uno o varios empleadores, o un sindicato o grupo de sindicatos y una organización o varias representativas de los empleadores (comités de empresa). También, en caso de que no exista un sindicato, puede ser

celebrado por representantes de los trabajadores interesados, debidamente elegidos y autorizados por estos últimos, de acuerdo con la legislación nacional.”<sup>17</sup>

## **INDUCCIÓN**

**“Objetivos e importancia, manual de bienvenida, reglamento interior de trabajo.**

**Objetivo:** 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.

**Importancia:** Es importante para el nuevo trabajador ya que al momento de incorporarse a una organización, este se va a encontrar inmerso en un medio de normas, políticas y costumbres extrañas para él. El desconocimiento de ello puede afectar en forma negativa a su eficiencia, así como a su satisfacción.

### **Elementos fundamentales de un programa de inducción**

1. Título de programa
2. Persona que elaboró el programa
3. Nombre de la persona que aprobó el programa
4. El objetivo que se persigue

---

<sup>17</sup> **MONDY R., Wayne-NOE Robert**, Administración de Recursos Humanos, Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, Sexta Edición, México, 1996, 663 Páginas.

5. Tipo de sesión que se llevará a cabo, ya sea a través de una conferencia o mesa redonda.
6. El moderador, quien es la persona encargada de llevar a cabo la sesión.
7. Características del local
8. Material necesario a utilizar en cada sesión.

### **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. Todo esto deberá estar contenido en el manual de bienvenida, entregado a cada nuevo trabajador.

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

1. Historia de la organización
2. Sus objetivos
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 interior de trabajo

10. Pequeño plano de las instalaciones

11. Información general que pueda representar interés para el trabajador.

**Reglamento interior 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 interior 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.

**CAPACITACIÓN**

**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 técnico, teórico y práctico que van a contribuir al desarrollo mental e intelectual de los individuos en relación al desempeño de una actividad.

**Entrenamiento:** Es considerado como la forma de conocimiento, habilidad y desarrollo de actividades. Es la preparación que se sigue para desempeñar una función.

**Adiestramiento:** Es el proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador o empleado a incrementar sus conocimientos destrezas y habilidades para aumentar la eficiencia en la ejecución de la tarea. Es la habilidad que tiene un individuo para desempeñar un trabajo.

**Desarrollo:** Es el proceso de maduración en el ser humano que está supeditado por tres componentes que forman la unidad indivisible del ser humano: biológico, psicológico y social.”<sup>18</sup>

### **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 cuáles son las necesidades actuales y futuras, utilizando métodos como observación, cuestionario o

---

<sup>18</sup> **MONDY R., Wayne-NOE Robert**, Administración de Recursos Humanos, Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, Sexta Edición, México, 1996, 663 Páginas.

entrevista, basados generalmente en:

- **Índices de eficiencia de la organización:** Se expresan éstos en términos de contabilidad de costos, incluyendo por lo general factores como costos de trabajo de bienes y servicios, costos de materiales necesarios para producirlos, calidad de los bienes y servicios, utilización de maquinaria y equipo, costos de distribución, cantidad y costo de desperdicios, etc.
- **Análisis de las operaciones:** Determinar el contenido de trabajo de cada puesto y los requisitos para desempeñarlo de una manera efectiva. Para capacitar al personal es necesario conocer el trabajo que va a desempeñarse, por lo que es necesario realizar un análisis de puestos.

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

1. Inventario de recursos humanos; con qué potencial cuenta la empresa en el momento actual y cómo va a proyectarse en el futuro.
2. Moral de trabajo de la organización, actitudes de los miembros, conciencia completa entre objetivos de los empleados y la empresa.

**Determinación de objetivos.** De los análisis descritos surge un concepto de las necesidades de entrenamiento, lo que expresará como objetivos educacionales.

**Objetivos Cognoscitivos:** Información y conocimientos base de los programas de información.

**Objetivos afectivos:** Enfatizan actitudes, sentimientos, emociones.

**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.”<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> **KOONTZ HAROLD, HEINZ WEHRICH**, Administración del Talento Humano, Ed. Mc. Graw Hill, México, 1990, 771 Páginas.

### e) MATERIALES Y MÉTODOS

Los materiales que fueron necesarios para la elaboración de la presente investigación, se sintetizan en la utilización de los siguientes suministros y equipos de oficina:

**Cuadro 1**

<b>Suministros de Oficina</b>
Resmas de papel bond
Fotocopias
Servicios de internet
Lápiz de papel
Esferográficos de colores
Tonner
<b>Equipos de Oficina</b>
Computadora de escritorio
Impresora laser
Dispositivo USB almacenador de información
Calculadora científica
Cd's

**Elaboración:** La Autora

### **MÉTODOS:**

El proceso de elaboración de los manuales propuestos en el presente trabajo investigativo, debe estar necesariamente revestido de una serie de información y demás datos que posibiliten estructurar de manera técnica dichos manuales; con este objetivo, fue necesario recurrir a la utilización de los siguientes métodos:

#### **Método Histórico:**

El Método Histórico o la metodología de la historia, es la forma de método científico específico de la historia como ciencia social. Comprende las



metodologías, técnicas y las directrices mediante las que los historiadores usan fuentes primarias y otras pruebas históricas en su investigación y luego escriben la historia; es decir, elaboran la historiografía.

El Método Histórico, fue utilizado al momento del planteamiento de los resultados de la investigación, en la parte pertinente a los antecedentes históricos y al proceso de creación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey.

#### **Método Analítico:**

El Método Analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos.

El Método Analítico, fue utilizado al momento de la realización del análisis situacional de la cooperativa, así como también al momento de la realización del análisis de los resultados obtenidos a través de la auditoría de trabajo oportunamente realizada a todo el talento humano que presta sus servicios en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey.

#### **Método Inductivo:**

Conceptualmente, el método inductivo fundamenta su operatividad en el hecho de que partiendo del estudio y análisis de datos particulares, en base a ello tiene acceso a conclusiones generales.

La utilización del método inductivo, se hizo efectiva al momento en que se

realizó el análisis e interpretación de las respuestas obtenidas como resultado de la aplicación de las encuestas y de la entrevista, las cuales fueron aplicadas tanto a los directivos, como también a todos los demás servidores y colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey.

### **Método Deductivo:**

El Método Deductivo parte del análisis y estudio de datos generales aceptados como válidos para llegar a una conclusión de tipo particular.

El Método Deductivo, fue utilizado al momento de definir las principales funciones de cada uno de los cargos existentes dentro en la Cooperativa, asimismo, al momento de la realización del planteamiento de los manuales tanto de clasificación de puestos, así como el manual de admisión y empleo.

### **Método Estadístico:**

El Método Estadístico se caracteriza por que su aplicación permite recopilar, analizar e interpretar datos numéricos.

El Método Estadístico fue utilizado al momento de procesar, analizar e interpretar toda la información obtenida a través de la aplicación de las diferentes encuestas y entrevistas planteadas tanto al gerente, como a todo el Talento Humano que labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey; también fue útil al momento de la elaboración de los diferentes cuadros y gráficos estadísticos.

**TÉCNICAS:**

La recopilación de toda la información primaria o de base, se la realizó a través de la utilización de las siguientes técnicas:

**La Observación:**

Es la acción de mirar detenidamente una cosa para asimilar en detalle la naturaleza investigada, su conjunto de datos, hechos y fenómenos.

La técnica de la observación, fue aplicada al momento de la visita realizada a la Cooperativa, la cual permitió obtener información precisa y oportuna, acerca de la situación actual en la que se desenvuelve la Cooperativa.

**La Encuesta:**

Es la técnica que permite recabar información en forma escrita, a través de cuestionarios de preguntas previamente establecidas, las cuales son propuestas por los investigadores.

La encuesta fue aplicada con el objetivo de obtener información relevante y de primera mano, la cual permitió diseñar y elaborar de manera técnica y efectiva los diferentes manuales propuestos, la técnica de la encuesta fue aplicada a todos los 26 empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey.

**La Entrevista:**

Es una técnica que comúnmente es utilizada para obtener datos, la cual

consiste en un diálogo entre dos personas, el entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de éste, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación.

La técnica de la entrevista, fue aplicada al Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, con el objetivo de obtener información relevante y oportuna, la cual, a su vez, sirvió de base para fundamentar de mejor manera la propuesta objeto de la presente investigación.

### **Población y Muestra:**

Para la determinación del número de encuestas a ser aplicadas durante el desarrollo de la investigación, se recurrió a la utilización del método del censo, es decir, se encuestó a todos los 26 servidores de la Cooperativa; además, se realizó una entrevista personal a su gerente.

## **f) RESULTADOS**

### **RESEÑA HISTÓRICA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CRISTO REY”**

#### **BASE LEGAL Y ANTECEDENTES DE LA COOPERATIVA**

##### **Antecedentes:**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, inicia sus actividades el 7 de diciembre de 1997 según Acuerdo Ministerial N° 0084 del Ministerio de Bienestar Social, esto después de cumplir con los requisitos de carácter legal.

La aprobación de sus estatutos por parte del Ministerio de Bienestar Social fue el 17 de marzo del mismo año, la creación se da por el impulso de un grupo de transportistas del sector de Motupe, con el fin de satisfacer sus necesidades de crédito.

Figuran como socios fundadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, las siguientes personas: Wilman Cabrera, Augusto Cabrera, Segundo Cabrera, Ángel Cevallos, Polivio Cevallos, Ramiro Cobos, Héctor Cabrera, César Coronel, Ángel Capa, Alcívar Espinoza, Alcívar Espinoza Jr., Nelson Gómez, Stalin Guamán, Jorge Jaramillo, Manuel León, Wilfrido Lara, Víctor López, José Olmedo, Euclides Ordóñez, Olger Ordóñez, Jorge Prieto, Manuel Paltín, Wilfrido Pauta, Luis Poma, José Sarango, Flavio Salinas, Alcívar Tigre, José Tambo, Cristóbal Tagle, Miguel Tapia.

La Cooperativa como tal, nace por iniciativa del Abogado Alcívar Espinosa Ordoñez, para lo cual cuenta con el incondicional apoyo de varios socios de la Asociación de Choferes Profesionales de Motupe, quienes permanente han respaldado esta iniciativa, desde que se cristalizó la idea de crear la Institución, hasta la actualidad.

Resulta interesante hacer reminiscencia y recordar que al inicio del funcionamiento de la Cooperativa, la misma contaba con una sola computadora, y desarrollaba sus actividades en los predios de la Asociación de Choferes Profesionales de “Motupe”.

Las primeras utilidades distribuidas a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, se llegaron a constituir en el principal estímulo que los impulsó a continuar en esta incesante labor, la cual ha permitido el solidario y permanente desarrollo de todos sus cooperados.

El 18 de Enero del 2002, se adquirió el terreno aledaño a la Asociación de Choferes Profesionales de Motupe, predio en el cual se avizoraba la construcción del edificio, en donde funciona en la actualidad la matriz principal de la Cooperativa.

Actualmente, la Cooperativa cuenta con una agencia que funciona en instalaciones propias, la misma está ubicada en la esquina de la Avenida Universitaria y José Félix de Valdivieso, dicha agencia cuenta con una amplia concurrencia de socios, lo cual hace imprescindible que la misma mantenga su servicio continuo en beneficio de todos los cooperados;

además cuenta con la Agencia Sur, la cual está ubicada las calles Bernardo Valdivieso y Catacocha, esquina.

Originalmente la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, contó con la participación de 33 socios fundadores.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, cuenta con un total de 26 empleados, su Gerente es el Abogado Alcívar Espinosa; además, en la actualidad, cuenta con una cartera que supera los 8,512 socios.

#### **Misión:**

**Apoyar el desarrollo socio económico y la generación de empleo en la región sur del Ecuador, mediante la prestación de servicios financieros caracterizados por su oportunidad, calidad de servicio, eficiencia, costos justos, sostenibilidad y alcance nacional a través de su integración en las redes de cooperativas y/o bancarias.**

#### **Visión:**

**Ser una institución de reconocida solvencia y prestigio en la región sur del Ecuador con una participación no menor al 5% de las captaciones a nivel provincial, con cobertura ampliada a 4 cantones de la provincia de Loja e integrada a nivel nacional por medio de las redes de cooperativas.**

## **VALORES INSTITUCIONALES**

### **Disciplina.**

Respetar y cumplir los reglamentos y estatutos establecidos en la Cooperativa, evitando riesgos y brindando seguridad a los socios.

### **Responsabilidad.**

Cumplir de forma oportuna y puntual la respuesta de nuestras acciones.

### **Puntualidad.**

Consideramos que es una manera tangible para demostrar respeto hacia los demás, y por medio de ello valoramos el tiempo de nuestros socios y clientes.

### **Compromiso.**

En virtud de que nos identificamos con la institución y hacemos nuestras sus metas y objetivos.

### **Honestidad.**

Comprometidos a respetar la confianza de los socios de nuestra Cooperativa, para así manifestar la integridad de la Institución.

### **Equidad.**

Informar sobre las leyes y normativas de carácter financiero y cooperativista que cubran las necesidades de los socios y clientes.



**Calidad.**

El cliente es el jefe, la calidad en el servicio es nuestro trabajo, y el valor del dinero es nuestra meta.

**Eficiencia.**

Utilizamos los recursos al máximo, no desperdiciamos nada y sólo realizamos lo que podemos hacer mejor.

**Trabajo en equipo.**

Consideramos de importancia la expectativa personal de los miembros integrantes de cada una de las áreas de la organización.

**Productos y Servicios Financieros que ofrece la Cooperativa:**

- Ahorro a la Vista
- Ahorro a plazo fijo
- Ahorro programado
- Ahorro Futuro
- Ahorro Navidad
- Préstamos Emergentes
- Microcréditos
- Financiamiento de Vehículos
- Pago de Luz
- Pago del SOAT
- Pago de Giros

- Transferencias Bancarias
- Seguro de Vida hasta 10.000 dólares

### Macro localización:

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, se encuentra ubicada en la ciudad de Loja, ciudad perteneciente a la república del Ecuador, situada en la parte oriental de la provincia de Loja, en el sur de Ecuador. Es la capital de la provincia y cantón homónimos. La ciudad se encuentra asentada en el valle de Cuxibamba, es bañada por los ríos Malacatos y Zamora. Loja tiene una rica tradición en las artes, y por esta razón es conocida como la capital musical del Ecuador. La ciudad es hogar de dos universidades importantes, además se encuentra en la ruta de la Carretera Panamericana.

**Gráfica 1**



### Micro localización:

La oficina Matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, se encuentra ubicada en el Barrio Motupe, vía a Turupamba.

Gráfica 2



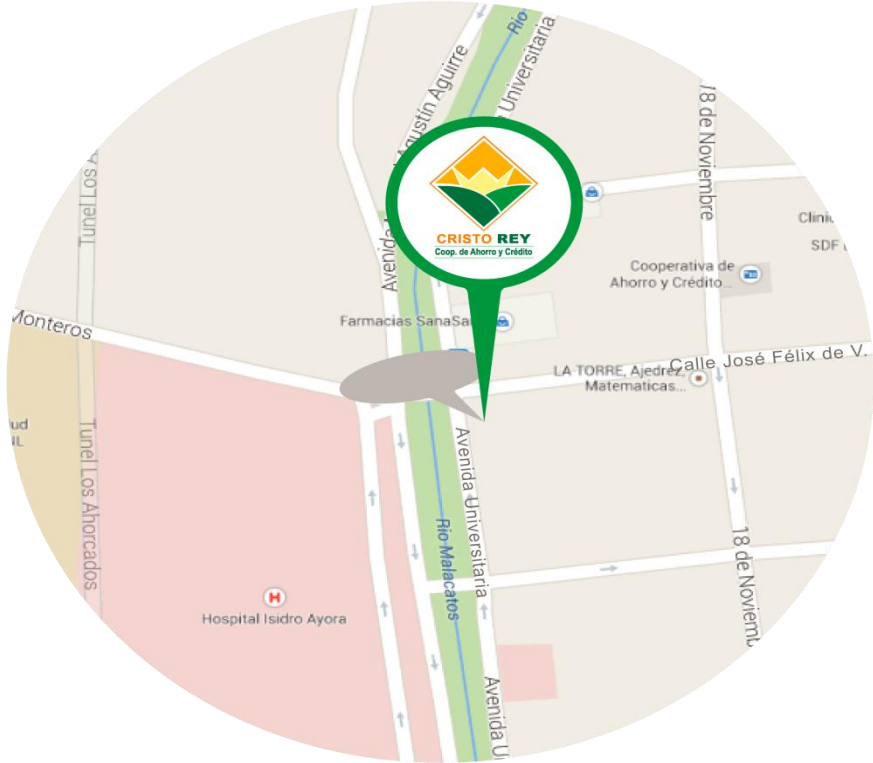
La Agencia Sur, se ubica en las calles Bernardo Valdivieso y Catacocha, esquina.

Gráfica 3



La Agencia Centro, está ubicada en las calles José Félix de Valdivieso y Avenida Universitaria, esquina.

Gráfica 4

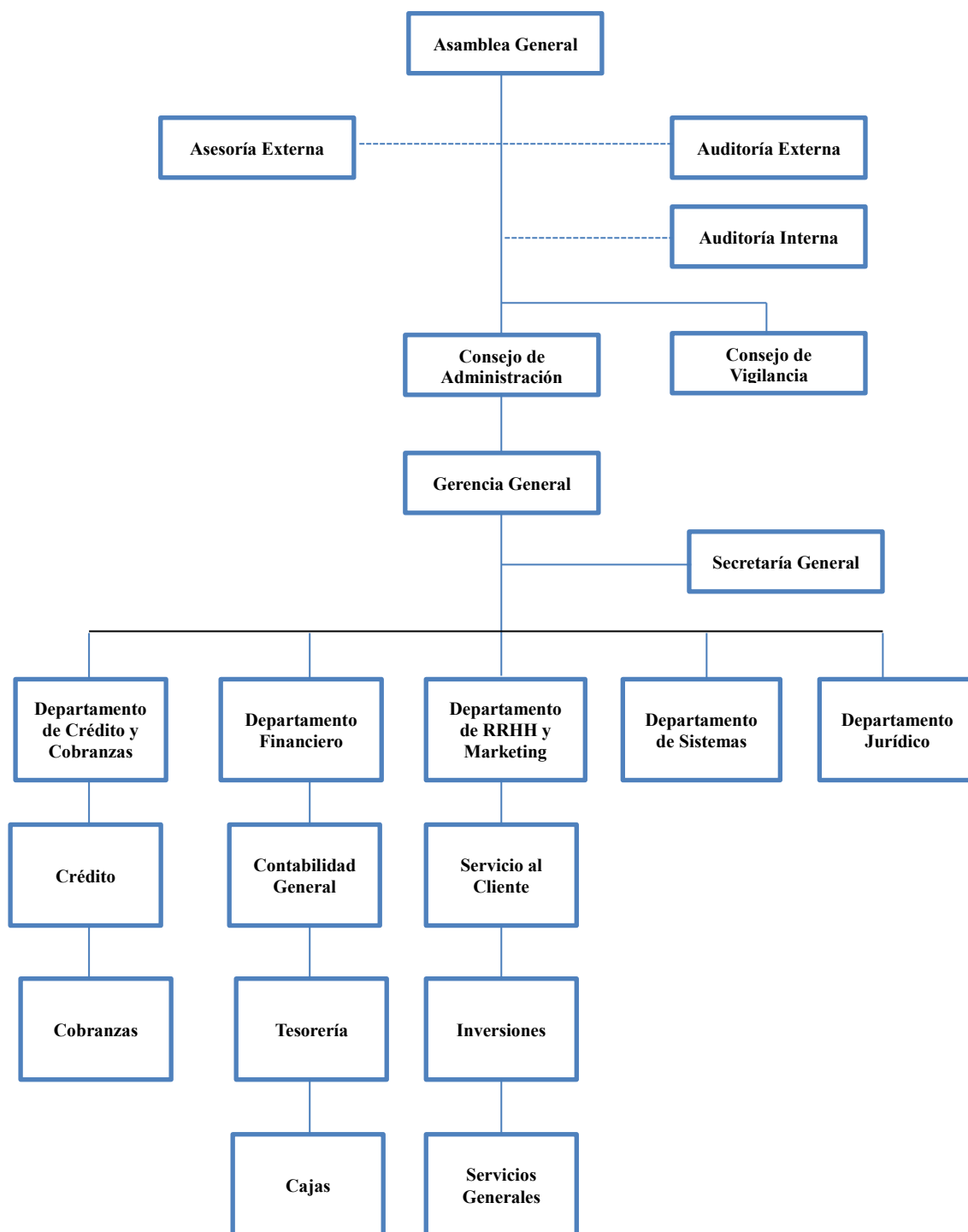


Logo:

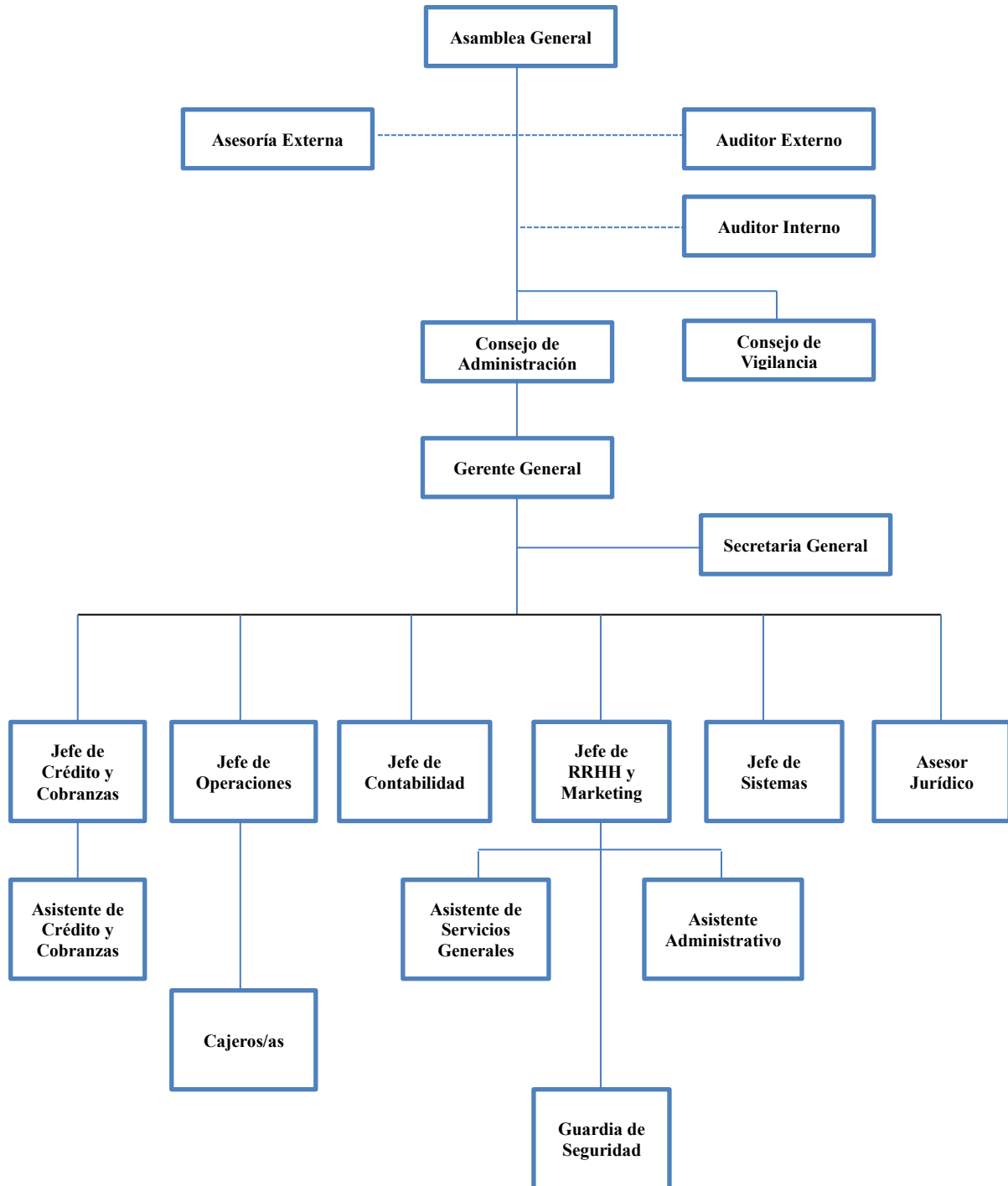
Gráfica 5



## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CRISTO REY



## ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CRISTO REY



**Estudio de Campo:**

Con el objetivo de obtener la información necesaria, la misma que permita diseñar y posteriormente elaborar de manera adecuada cada uno de los diferentes manuales propuestos en el presente trabajo de tesis, a continuación se procede a presentar los resultados de las encuestas planteadas a todos y cada uno de los 26 servidores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey.

## ENCUESTA PLANTEADA AL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CRISTO REY.

### Pregunta Nro. 1

¿Qué cargo ocupa usted dentro de Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey?

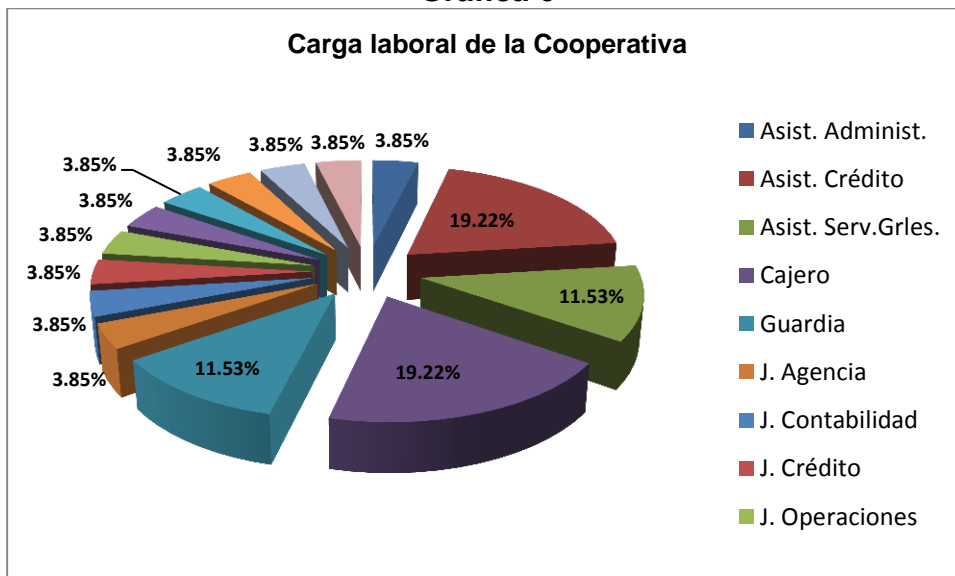
**Cuadro 2**

<b>Carga laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey</b>		
<b>Variable:</b>	<b>Frecuencia:</b>	<b>%</b>
Asistente Administrativo	1	3.85
Asistente de Crédito y Cobranzas	5	19.22
Asistente de Servicios Generales	3	11.53
Cajero	5	19.22
Guardia de Seguridad	3	11.53
Jefe de Agencia	1	3.85
Jefe de Contabilidad	1	3.85
Jefe de Crédito y Cobranzas	1	3.85
Jefe de Operaciones	1	3.85
Jefe de Recursos Humanos y Marketing	1	3.85
Jefe de Sistemas	1	3.85
Jefe de Sucursal	1	3.85
Jefe Jurídico Legal	1	3.85
Secretaria	1	3.85
<b>Total:</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta planteada al Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey.

**Elaboración:** La Autora

**Gráfica 6**





**Análisis e interpretación:**

La respuesta emitida ante el planteamiento de la presente pregunta, permitió conocer de manera clara y precisa, toda la carga laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, la misma que de acuerdo a la versión de todos los involucrados, está constituida de la siguiente manera: Un Asistente Administrativo, Cinco Asistentes de Crédito y Cobranzas, Tres Asistentes de Servicios Generales, Cinco Cajeros, Tres Guardias de Seguridad, Un Jefe de Agencia, Un Jefe de Contabilidad, Un Jefe de Crédito y Cobranzas, Un Jefe de Operaciones, Un Jefe de Recursos Humanos y Marketing, Un Jefe de Sistemas, Un Jefe de Sucursal, Un Jefe o Asesor Jurídico y Una Secretaria.

**Pregunta Nro. 2**

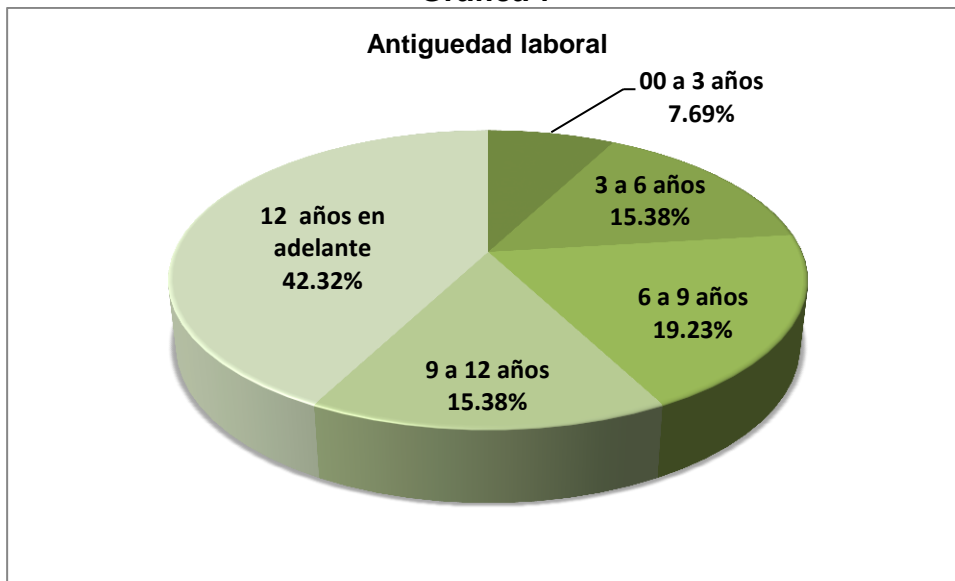
¿Qué periodo de tiempo lleva laborando en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey?

**Cuadro 3**

<b>Años de antigüedad laboral del Talento Humano de la Cooperativa</b>		
<b>Variable:</b>	<b>Frecuencia:</b>	<b>%</b>
De: 00 a 03 Años	2	7.69
De: 03 a 06 Años	4	15.38
De: 06 a 09 Años	5	19.23
De: 09 a 12 Años	4	15.38
De: 12 Años en adelante	11	42.32
<b>Total:</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta planteada al Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey.

**Elaboración:** La Autora

**Gráfica 7****Análisis e interpretación:**

Del universo de los 26 servidores de la Cooperativa, el 42.32% viene laborando en esta institución por más de 12 años, el 19.23% labora en un período que se enmarca entre los 6 y 9 años, el 15.38% en un período comprendido entre 9 y 12 años, el 7.69% restante, labora entre los 3 y 6 años dentro de la organización.

### Pregunta Nro. 3

¿Qué nivel de formación o instrucción académica, usted posee?

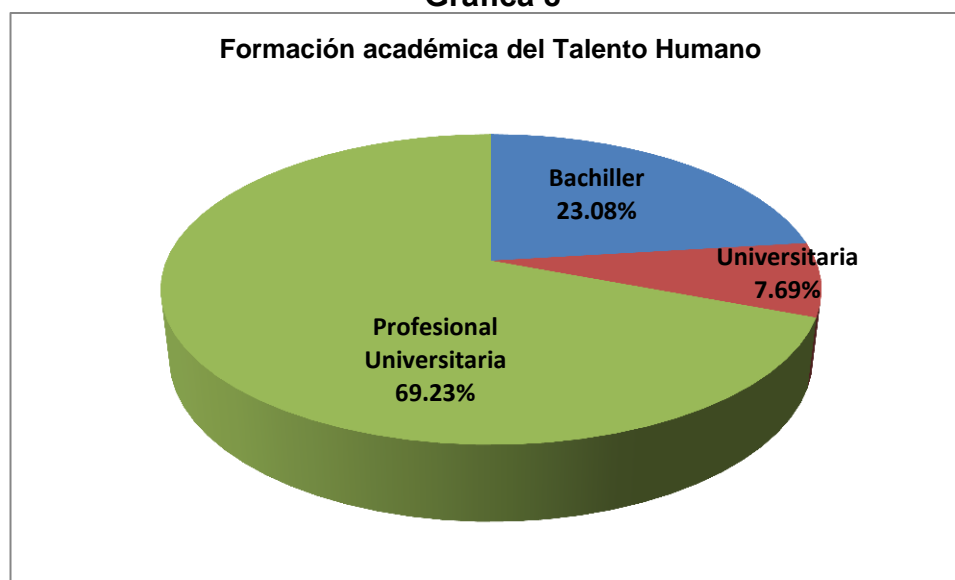
**Cuadro 4**

<b>Formación académica del Talento Humano de la Cooperativa</b>		
<b>Variable:</b>	<b>Frecuencia:</b>	<b>%</b>
Bachiller	6	23.08
Educación tecnológica	0	0
Universitaria	2	7.69
Profesional Universitaria	18	69.23
Cuarto Nivel o Postgrado	0	0
<b>Total:</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta planteada al Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey.

**Elaboración:** La Autora

**Gráfica 8**



### **Análisis e interpretación:**

El 69.23% de empleados de la Cooperativa tiene la formación académica de profesionales universitarios, el 23.08% tiene formación de bachilleres, y el 7.69% restante, tiene la formación académica universitaria.

**Pregunta Nro. 4**

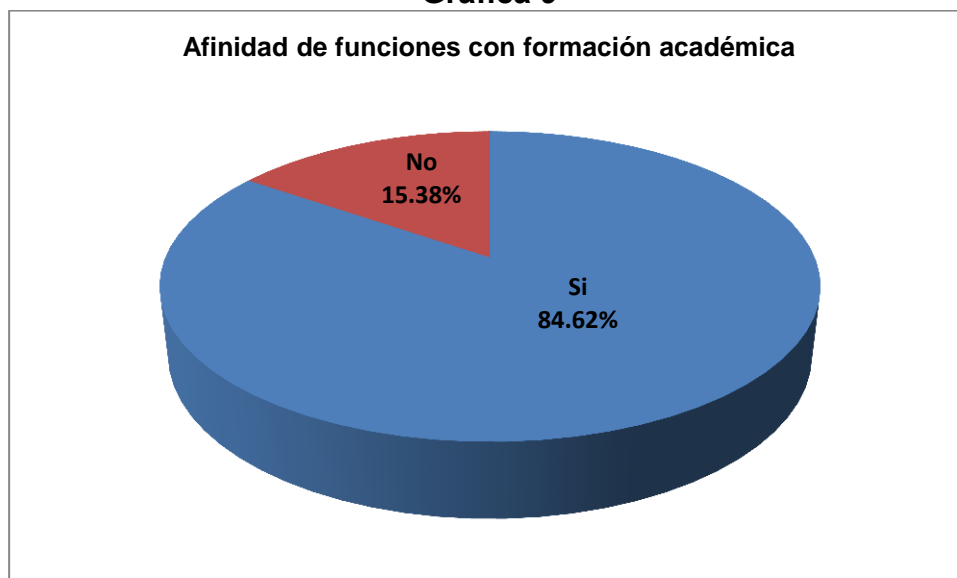
¿Las funciones que usted desempeña dentro de la Cooperativa, guardan relación con su formación académica o profesional?

**Cuadro 5**

<b>Afinidad de funciones con la formación académica del Talento Humano</b>		
<b>Variable:</b>	<b>Frecuencia:</b>	<b>%</b>
Si	22	84.62
No	4	15.38
<b>Total:</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta planteada al Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey.

**Elaboración:** La Autora

**Gráfica 9****Análisis e interpretación:**

De acuerdo a la información suministrada en la Cooperativa, se pudo conocer que 84.62% de los servidores de dicha organización, si cumplen funciones enmarcadas dentro de su formación académica o profesional, el restante 15.38% manifestó, que las funciones que cumplen a lo interno de la Cooperativa, no guardan relación alguna con su formación académica o profesional.

**Pregunta Nro. 5**

¿Qué funciones desempeña usted dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, con una periodicidad menor o igual a un año?

**Cuadro 6**

<b>Funciones típicas o eventuales del Talento Humano de la Cooperativa</b>		
<b>Cargo:</b>	<b>Nro.</b>	<b>Funciones Típicas y/o Eventuales:</b>
Asistente Administrativo	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar la documentación respectiva de transferencias de puestos, sanciones, vacaciones y otros que le encargue la jefatura de personal y marketing.</li> <li>- Elaborar la planilla de sueldos, vacaciones, gratificaciones.</li> <li>- Confeccionar las planillas de pago de impuestos.</li> <li>- Enviar la documentación respectiva por los diferentes medios de comunicación.</li> <li>- Mantener el archivo de los expedientes del personal de la Cooperativa, verificando la actualización periódica de los mismos.</li> <li>- Realizar arqueos de fin de mes y arqueos sorpresivos de bodega.</li> <li>- Mantener actualizado el control y récord de asistencia del personal.</li> <li>- Mantener un adecuado registro y control de la correspondencia de la Jefatura de Recursos Humano y Marketing.</li> <li>- Registrar las compras realizadas y el seguimiento del proceso en el cuadro de control de adquisiciones.</li> <li>- Elaborar las órdenes de compra.</li> </ul>
Asistente de Crédito y Cobranzas	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atender y brindar atención al socio acerca de créditos vigentes, condiciones y características de los préstamos, requisitos a cumplir y documentación de respaldo.</li> <li>- Recibir, revisar, evaluar y calificar las solicitudes de crédito.</li> <li>- Analizar y evaluar las solicitudes de crédito y emitir el informe correspondiente.</li> <li>- Elaborar los pagarés y demás documentos de respaldo establecidos por la Cooperativa.</li> <li>- Realizar el seguimiento y gestión de cobro de cartera de créditos caídos en mora en períodos de tiempo superiores a tres días.</li> <li>- Llenar los documentos de respaldo para el CONSEP, en todos los créditos concedidos.</li> <li>- Mantener actualizada en el sistema de datos, toda la información de los socios.</li> </ul>
Asistente de Servicios Generales	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervisar las labores relacionados con la prestación de los servicios de conserjería, guardianía y más servicios generales de la Cooperativa.</li> <li>- Coordinar y supervisar los trabajos de</li> </ul>

		<p>mantenimiento de edificios, mobiliario, equipos de oficina y más instalaciones generales de la Cooperativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Administrar los contratos de arrendamiento de locales, los de prestación de servicios de mantenimiento y vigilancia, etc.</li> <li>- Efectuar el control de la provisión de los servicios básicos.</li> <li>- Tramitar la elaboración de formularios a utilizarse en la Cooperativa.</li> </ul>
Cajero	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recibir, revisar y verificar que los comprobantes de depósito, retiro y demás documentos de identificación, sean los correctos y estén debidamente elaborados.</li> <li>- Atender al público en general en la parte concerniente a ingresos o egresos de dinero.</li> <li>- Realizar el conteo de dinero recibido y entregado al cliente.</li> <li>- Registrar en el sistema computarizado y en la libreta de ahorros o documento de respaldo respectivo, la transacción realizada.</li> <li>- Archivar los documentos, papeletas de depósitos, retiros, cancelaciones de créditos.</li> <li>- Realizar los depósitos respectivos a las entidades bancarias correspondientes.</li> </ul>
Guardia de Seguridad	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vigilar y custodiar edificios, instalaciones, equipos, materiales y más bienes de la Cooperativa, en los lugares determinados.</li> <li>- Controlar y llevar el registro de entrada y salida del personal de la Cooperativa y particulares, de vehículos, equipos, materiales, etc. en lugares determinados.</li> <li>- Realizar recorridos en el área bajo su vigilancia y reportar novedades.</li> <li>- Recibir, registrar y transmitir mensajes y reportar novedades.</li> <li>- Colaborar en el embarque y desembarque de materiales.</li> <li>- Colaborar con la limpieza externa e interna de la Cooperativa.</li> <li>- Operar los equipos de comunicación.</li> </ul>
Jefe de Agencia (Jefe de Sucursal)	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar el plan anual de su Jefatura y presentarlo a la Gerencia General y demás autoridades pertinentes, para su aprobación.</li> <li>- Participar en la planificación y la elaboración del presupuesto operativo de su Agencia y de la Cooperativa en general.</li> <li>- Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades administrativas y financieras de la Agencia.</li> <li>- Cumplir y hacer cumplir las políticas de crédito vigentes en la Cooperativa.</li> <li>- Supervisar diariamente que el personal bajo su</li> </ul>

		<p>cargo, brinde un excelente servicio al cliente en general.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atender y dar solución a problemas que se presenten en la Agencia.</li> <li>- Revisar el registro de transacciones operativas y financieras que se ejecuten en la Agencia.</li> <li>- Promocionar los productos financieros de la Cooperativa y realizar convenios con diferentes organizaciones para la provisión de créditos institucionales.</li> <li>- Administrar la bóveda de la Agencia y responder de la custodia de los valores.</li> <li>- Registrar y archivar toda la información que se genere en la Agencia.</li> </ul>
Jefe de Operaciones	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar el plan anual de su Jefatura y presentarlo a la Gerencia General y demás autoridades pertinentes, para su aprobación.</li> <li>- Participar en la planificación y elaboración del presupuesto operativo de su área y de toda la Cooperativa.</li> <li>- Informar oportunamente la disponibilidad económica de la Cooperativa a la Gerencia General.</li> <li>- Administrar de manera correcta y eficiente el efectivo de Caja General</li> <li>- Legalizar diariamente toda la documentación referente a ingresos y egresos.</li> <li>- Supervisar que los Cajeros brinden una adecuada atención a los clientes y público en general.</li> <li>- Entregar y recibir diariamente el fondo de cambio de los Cajeros.</li> <li>- Entregar los cuadros diarios de las operaciones y cuentas de responsabilidad de caja a Contabilidad.</li> </ul>
Jefe de Contabilidad	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar el plan anual de su Jefatura y presentarlo a la Gerencia General y demás autoridades pertinentes, para su aprobación.</li> <li>- Elaborar en forma mensual las notas explicativas y anexos a los estados financieros.</li> <li>- Realizar análisis mensual de los estados financieros, emitiendo un informe económico financiero de la marcha de la Cooperativa para el Gerente General y para el Consejo de Administración.</li> <li>- Mantener actualizada la contabilidad de la Cooperativa, de acuerdo al Sistema Uniforme de Cuentas, políticas, normas de contabilidad y principios generalmente aceptados.</li> <li>- Verificar la propiedad, legalidad y conformidad de la documentación de sustento de las transacciones financieras.</li> <li>- Revisar y declarar los valores correspondientes al impuesto a la renta y otras obligaciones tributarias</li> </ul>

		<p>vigentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisar la información, documentación y registros producidos en la Unidad.</li> <li>- Elaborar y legalizar los Estados Financieros y presentarlos a los organismos respectivos en los plazos y forma prevista.</li> <li>- Realizar el análisis de las cuentas del balance.</li> <li>- Revisar y aprobar en forma mensual las conciliaciones bancarias y anexos.</li> <li>- Dirigir, coordinar y controlar las labores del personal de la Unidad.</li> <li>- Realizar periódicamente arqueos de Caja Chica.</li> </ul>
Jefe de Crédito y Cobranzas	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar el plan anual de su Jefatura y presentarlo a la Gerencia General y demás autoridades pertinentes, para su aprobación.</li> <li>- Planificar, organizar, ejecutar y controlar el otorgamiento del crédito y recuperación de cartera en concordancia a la normativa vigente.</li> <li>- Coordinar con los Asesores de Crédito la adecuada calidad del servicio, análisis y evaluación del crédito.</li> <li>- Ejecutar el seguimiento de las acciones de recuperación de cartera.</li> <li>- Investigar y analizar las líneas de crédito existentes en el mercado financiero.</li> <li>- Revisar los requisitos de la carpeta de crédito del socio y la opinión técnica del Asesor de Crédito.</li> <li>- Aprobar o reprobar los montos de los créditos establecidos en el reglamento vigente.</li> <li>- Solucionar problemas de su área.</li> <li>- Organizar las actividades de promoción, colocación y recuperación de crédito.</li> <li>- Coordinar con los Jefes de Agencia y responsables de cobranza la recuperación de los créditos en mora.</li> <li>- Elaborar un informe de los créditos concedidos al Consejo de Vigilancia.</li> </ul>
Jefe de recursos Humanos y Marketing	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar el plan anual de su Jefatura y presentarlo a la Gerencia General y demás autoridades pertinentes, para su aprobación.</li> <li>- Realizar, en coordinación con las diferentes jefaturas, los trámites para el reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal.</li> <li>- Administrar los sistemas de reclutamiento, selección y contratación de personal, clasificación y valoración de puestos, capacitación, remuneraciones, evaluación del desempeño, etc.</li> <li>- Supervisar la emisión de los roles de pago, notas de venta de aportes, descuentos y más documentación relacionada con el IESS.</li> </ul>



		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suscribir la documentación relacionada con el IESS.</li> <li>- Tramitar las promociones, traslados y más acciones de personal.</li> <li>- Elaborar las reformas a los reglamentos, normas e instructivos para la administración del recurso humano y aplicarlos una vez aprobados.</li> <li>- Velar porque se mantengan actualizados los registros, expedientes y más información relacionada con el personal y se preparen las estadísticas correspondientes.</li> <li>- Hacer cumplir las disposiciones constantes en las leyes laborales, contrato colectivo, reglamento interno de trabajo y más disposiciones relacionadas.</li> <li>- Investigar las necesidades de consumo de los productos financieros y establecer estrategias para la comercialización de nuevos productos financieros.</li> <li>- Elaborar el plan de marketing para la publicidad de los productos financieros.</li> <li>- Investigar a la competencia en busca de estrategias de captación de clientes.</li> <li>- Realizar convenios interinstitucionales.</li> </ul>
Jefe de Sistemas	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar el plan anual de su Jefatura y presentarlo a la Gerencia General y demás autoridades pertinentes, para su aprobación.</li> <li>- Elaborar y mantener actualizado el plan informático de la Cooperativa, implementarlo y evaluar su aplicación.</li> <li>- Determinar los requerimientos de equipos, soluciones informáticas, materiales y suministros de computación y custodiar los repuestos para cubrir emergencias.</li> <li>- Dar el visto bueno de carácter técnico para la adquisición de equipos y sistemas y aplicaciones informáticas.</li> <li>- Evaluar el funcionamiento de las soluciones informáticas adquiridas o desarrolladas en la unidad.</li> <li>- Velar porque las soluciones informáticas y documentación relacionada se mantengan actualizadas.</li> <li>- Tramitar la obtención de licencias de uso de paquetes y herramientas informáticas.</li> <li>- Facilitar información a los organismos de control que lo soliciten.</li> </ul>
Jefe Jurídico Legal (Asesor Jurídico)	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar el plan anual de su Jefatura y presentarlo a la Gerencia General y demás autoridades pertinentes, para su aprobación.</li> <li>- Asesorar a los funcionarios y personal de la</li> </ul>

		<p>Cooperativa, en asuntos legales y jurídicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Intervenir a favor de la Cooperativa en los trámites de juicios penales, societarios, civiles, laborales, mercantiles, etc.</li> <li>- Gestionar la recuperación legal de la cartera vencida, derechos y más valores a favor de la Cooperativa.</li> <li>- Velar que se mantenga actualizada la recopilación de leyes, registros oficiales, regulaciones y más reglamentación de interés para la Cooperativa y socializarla a las diferentes áreas.</li> <li>- Estudiar y analizar documentos requeridos para la concesión de préstamos hipotecarios.</li> <li>- Redactar minutas, demandas, convenios, poderes, contratos de trabajo, cartas de compromiso, reglamentos de compra – venta, cancelación de hipotecas, reformas o aumento de capital de la Cooperativa</li> </ul>
Secretaria	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recibir, registrar, tramitar y controlar la correspondencia que ingresa y que sale de la Cooperativa.</li> <li>- Recibir, registrar, clasificar y distribuir la documentación y correspondencia interna y externa que ingresa a la Cooperativa.</li> <li>- Preparar correspondencia, elevarla a la Gerencia General para su aprobación, distribución y/o envío.</li> <li>- Prestar apoyo secretarial y documentario a los distintos órganos de la Cooperativa que requieran su servicio.</li> <li>- Archivar la correspondencia, así como la documentación originada por las sesiones del Consejo de Administración y Gerencia.</li> <li>- Archivar las disposiciones legales relacionadas con las actividades bancarias.</li> <li>- Mecnografiar oficios, memorandos, boletines, informes y más documentos.</li> <li>- Realizar registros en formularios y reproducir documentos.</li> <li>- Atender a los socios, clientes y público en general de manera personal y telefónicamente.</li> <li>- Preparar informes para presentar a los Consejos de Administración y Vigilancia.</li> </ul>
<b>Total:</b>	<b>26</b>	

**Fuente:** Encuesta planteada al Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey.

**Elaboración:** La Autora

**Análisis e interpretación:**

Conforme a la información clara y precisa, emitida por el 100% de los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, se puede apreciar que los mismos cumplen funciones específicas y estrechamente relacionadas con el cargo asignado, lo cual deja en plena evidencia que dentro de la Cooperativa, si bien dichas funciones no están delimitadas técnicamente en un manual de funciones, las mismas si se ajustan a los cargos existentes dentro de la organización.

**Pregunta Nro. 6**

¿A través de qué medio de comunicación o sistema de información, se enteró usted de la vacante de trabajo existente en la Cooperativa?

**Cuadro 7**

<b>Sistemas de Reclutamiento de la Cooperativa</b>		
<b>Variable:</b>	<b>Frecuencia:</b>	<b>%</b>
Prensa Escrita	2	7.69
Prensa Radial	0	0
Prensa Televisiva	0	0
Internet	2	7.69
Hojas Volantes	0	0
Referencias Personales	15	57.69
Otros	7	26.93
<b>Total:</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta planteada al Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey.

**Elaboración:** La Autora

**Gráfica 10****Análisis e interpretación:**

El 57.69% de los servidores de la Cooperativa, tuvieron conocimiento de la vacante de trabajo a través de referencias personales, el 7.69% manifestó que conoció de esta oportunidad de trabajo a través del internet, otro 7.69% lo hizo a través de la prensa escrita de la localidad, y el restante 26.93% por otros medios no especificados.

**Pregunta Nro. 7**

¿A través de qué sistema ingresó usted a laborar en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey?

**Cuadro 8**

<b>Opciones de ingreso laboral a la Cooperativa</b>		
<b>Variable:</b>	<b>Frecuencia:</b>	<b>%</b>
Concurso de Méritos y Oposición	6	23.08
Recomendaciones de amistades o familiares	7	26.92
Coyuntura Política	0	0
Otros	13	50
<b>Total:</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta planteada al Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey.  
**Elaboración:** La Autora

**Gráfica 11****Análisis e interpretación:**

El 50% de los empleados de la Cooperativa, ingreso a laborar en esta entidad financiera, a través de distintos sistemas de ingreso no convencionales, tales como: coyunturas familiares, amistades, etc., el 26.92% lo hizo, mediante recomendaciones personales, y el 23.08% restante, ingreso a laborar, a través de un concurso de méritos.

**Pregunta Nro. 8**

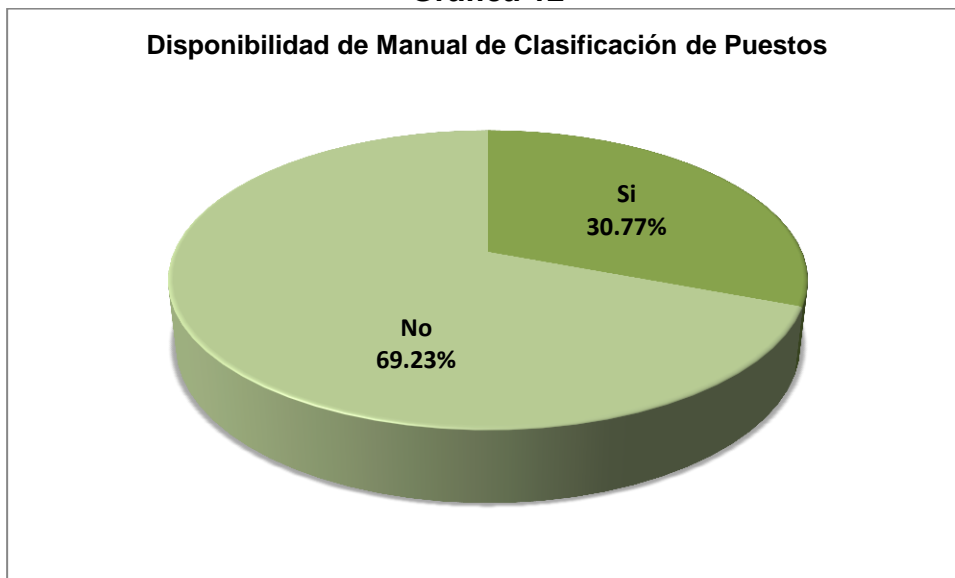
¿Dispone la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, de un Manual de Clasificación de Puestos?

**Cuadro 9**

<b>Criterios respecto a disponibilidad de Manual de Clasificación de Puestos</b>		
<b>Variable:</b>	<b>Frecuencia:</b>	<b>%</b>
Si	8	30.77
No	18	69.23
<b>Total:</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta planteada al Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey.

**Elaboración:** La Autora

**Gráfica 12****Análisis e interpretación:**

Según lo manifestado por el 69.23% de los colaboradores de la Cooperativa, dicha organización, carece de un Manual de Clasificación de Puestos, el 30.77% complementario, manifestó que la Cooperativa si dispone de esta herramienta administrativa.

**Pregunta Nro. 9**

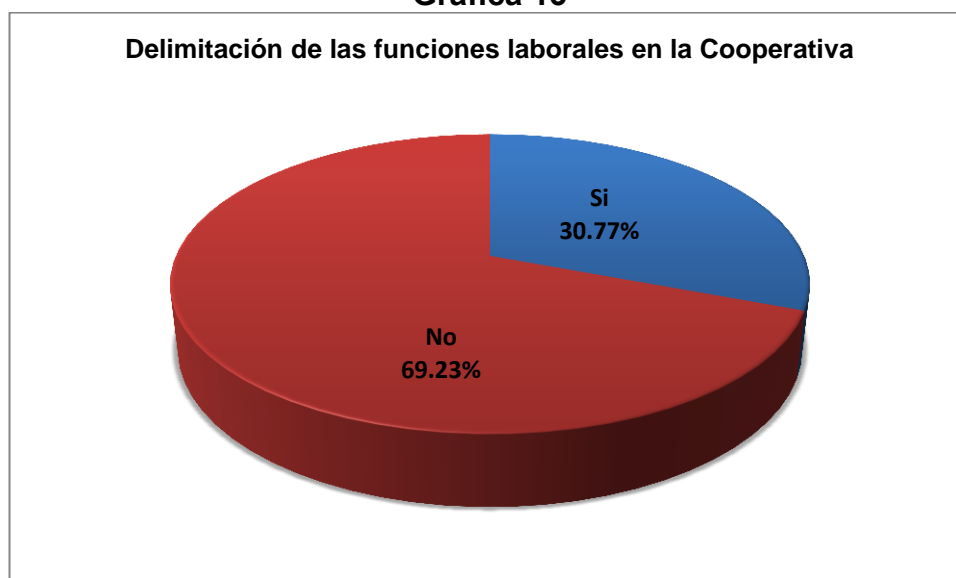
¿Las funciones que usted cumple dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, están debidamente definidas en una hoja de funciones?

**Cuadro 10**

<b>Delimitación de las funciones laborales en la Cooperativa</b>		
<b>Variable:</b>	<b>Frecuencia:</b>	<b>%</b>
Si	8	30.77
No	18	69.23
<b>Total:</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta planteada al Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey.

**Elaboración:** La Autora

**Gráfica 13****Análisis e interpretación:**

Conforme a lo manifestado por el 69.23% de las personas encuestadas, las funciones que cumplen diariamente dentro de la Cooperativa, no están definidas ni delimitadas en una hoja de funciones por cargo, el 30.77% complementario, manifestó que las funciones laborales que desempeñan dentro de Cooperativa, si se encuentran definidas en una hoja de funciones.

**Pregunta Nro. 10**

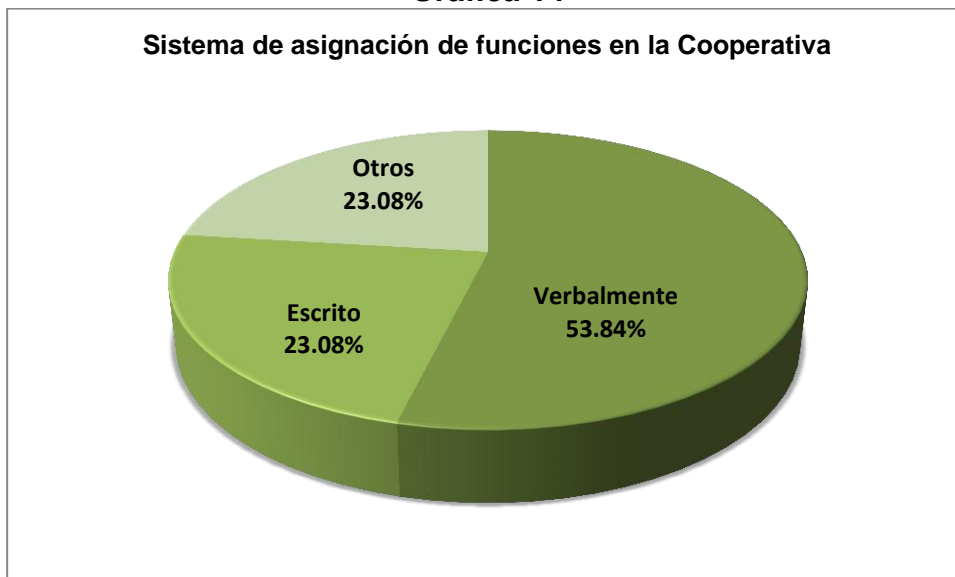
¿De qué manera le fueron asignadas todas y cada una de las funciones que usted cumple dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey?

**Cuadro 11**

<b>Sistema de asignación de funciones en la Cooperativa</b>		
<b>Variable:</b>	<b>Frecuencia:</b>	<b>%</b>
Verbalmente	14	53.84
Por escrito	6	23.08
Otros	6	23.08
<b>Total:</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta planteada al Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey.

**Elaboración:** La Autora

**Gráfica 14****Análisis e interpretación:**

Según lo manifestado por el 53.84% de las personas encuestadas, las funciones que desempeñan, les fueron asignadas de manera verbal, al 23.08% les fueron asignadas por escrito, y al otro 23.08% restante, a través de otros medios no definidos.



**Pregunta Nro. 11**

¿Cree usted que sería importante para la Cooperativa, contar con un Manual de Clasificación de Puestos, que delimite de manera técnica todas las actividades laborales de sus servidores?

**Cuadro 12**

<b>Criterios respecto a disponibilidad de Manual de Clasificación de Puestos</b>		
<b>Variable:</b>	<b>Frecuencia:</b>	<b>%</b>
Si	26	100
No	0	0
<b>Total:</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta planteada al Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey.

**Elaboración:** La Autora

**Gráfica 15****Análisis e interpretación:**

El 100% de las personas encuestadas, están plenamente de acuerdo con que la Cooperativa disponga de un Manual de Funciones, técnicamente elaborado y que delimite de manera clara y precisa, todas y cada una de las funciones a ellos asignadas.

**Pregunta Nro. 12**

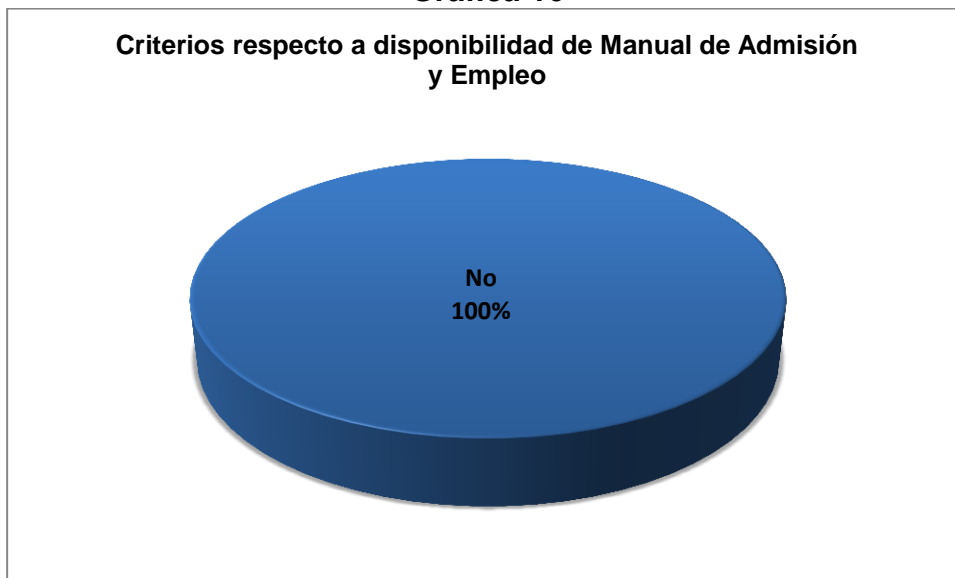
¿Dispone la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, de un Manual de Admisión y Empleo?

**Cuadro 13**

<b>Criterios respecto a disponibilidad de Manual de Admisión y Empleo</b>		
<b>Variable:</b>	<b>Frecuencia:</b>	<b>%</b>
Si	0	0
No	26	100
<b>Total:</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta planteada al Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey.

**Elaboración:** La Autora

**Gráfica 16****Análisis e interpretación:**

De acuerdo a lo manifestado por el 100% de servidores de la Cooperativa, dicha organización, carece de un Manual de Admisión y Empleo, que facilite y garantice el ingreso de personal técnico y calificado a dicha organización.

**Pregunta Nro. 13**

¿Cree usted que la Cooperativa, debería contar con una herramienta de carácter técnico-administrativo, que le permita normar el ingreso de nuevo personal a la misma?

**Cuadro 14**

<b>Criterios respecto a normas de ingreso a la Cooperativa</b>		
<b>Variable:</b>	<b>Frecuencia:</b>	<b>%</b>
Si	26	100
No	0	0
<b>Total:</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta planteada al Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey.

**Elaboración:** La Autora

**Gráfica 17****Análisis e interpretación:**

La totalidad de servidores de la Cooperativa, es decir el 100% de las personas encuestadas, demostraron su conformidad con que la organización disponga de un Manual de Clasificación de Puestos.

**Pregunta Nro. 14**

¿Cree usted que con la existencia de un Reglamento de Reclutamiento dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, se podría mejorar su desenvolvimiento laboral?

**Cuadro 15**

<b>Criterios respecto a la inclusión de un Reglamento de Reclutamiento</b>		
<b>Variable:</b>	<b>Frecuencia:</b>	<b>%</b>
Si	26	100
No	0	0
<b>Total:</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta planteada al Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey.

**Elaboración:** La Autora

**Gráfica 18****Análisis e interpretación:**

El 100% de las personas encuestadas, consideran positiva la inclusión dentro de la Cooperativa, de un Manual de Clasificación de Puestos, ya que consideran que el mismo contribuirá a mejorar significativamente el rendimiento laboral de todos sus servidores.

**Pregunta Nro. 15**

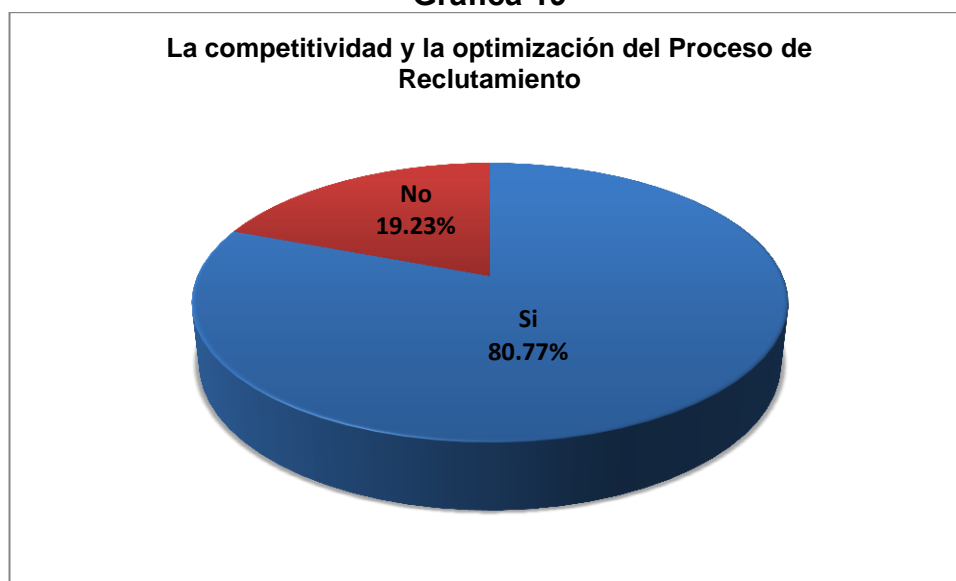
¿Sabía usted que en la actualidad las empresas más competitivas, son aquellas que utilizan técnicas y procedimientos administrativos encaminados a optimizar su proceso de reclutamiento de personal?

**Cuadro 16**

<b>La competitividad y la optimización del Proceso de Reclutamiento de personal</b>		
<b>Variable:</b>	<b>Frecuencia:</b>	<b>%</b>
Si	21	80.77
No	5	19.23
<b>Total:</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta planteada al Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey.

**Elaboración:** La Autora

**Gráfica 19****Análisis e interpretación:**

El 80.77% de los colaboradores de la Cooperativa, supieron manifestar que en verdad tienen conocimiento que empresas u organizaciones modernas y productivas, vienen utilizando técnicas modernas de reclutamiento, para optimizar el ingreso de su nuevo personal, el 19.23% manifestó no tener conocimiento alguno de este particular.

**Pregunta Nro. 16**

¿La Cooperativa, debería transparentar la Selección de su personal, a través de la aplicación de técnicas y procedimientos administrativos encaminados a identificar de mejor manera al personal elegible?

**Cuadro 17**

<b>Criterios respecto a la implementación de técnicas de selección de personal</b>		
<b>Variable:</b>	<b>Frecuencia:</b>	<b>%</b>
Si	26	100
No	0	0
<b>Total:</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta planteada al Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey.

**Elaboración:** La Autora

**Gráfica 20****Análisis e interpretación:**

El 100% de las personas encuestadas coinciden en manifestar, que están plenamente de acuerdo con que la Cooperativa, disponga de un reglamento de selección, encaminado a transparentar y a optimizar el escogimiento del nuevo personal para dicha organización.

**Pregunta Nro. 17**

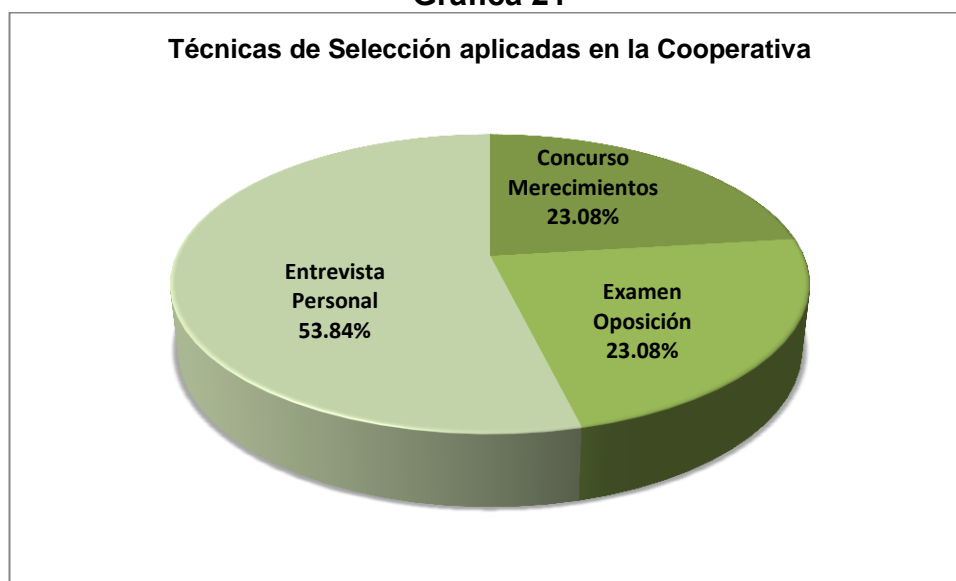
Del siguiente listado de técnicas de Selección de personal ¿Cuáles fueron aplicadas para su ingreso a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey?

**Cuadro 18**

<b>Técnicas de Selección aplicadas en la Cooperativa</b>		
<b>Variable:</b>	<b>Frecuencia:</b>	<b>%</b>
Concurso de Merecimientos	6	23.08
Examen de Oposición	6	23.08
Entrevista Personal	14	53.84
Prueba Psicométrica	0	0
Examen Pre-ocupacional	0	0
Otros	0	0
<b>Total:</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta planteada al Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey.

**Elaboración:** La Autora

**Gráfica 21****Análisis e interpretación:**

Según lo manifestado por el 53.84% de las personas encuestadas, la Cooperativa, utilizó para su selección una entrevista personal, el un 23.08% fue seleccionado mediante un concurso de merecimientos, y el 23.08% restante, fue seleccionado a través de un examen de oposición.

**Pregunta Nro. 18**

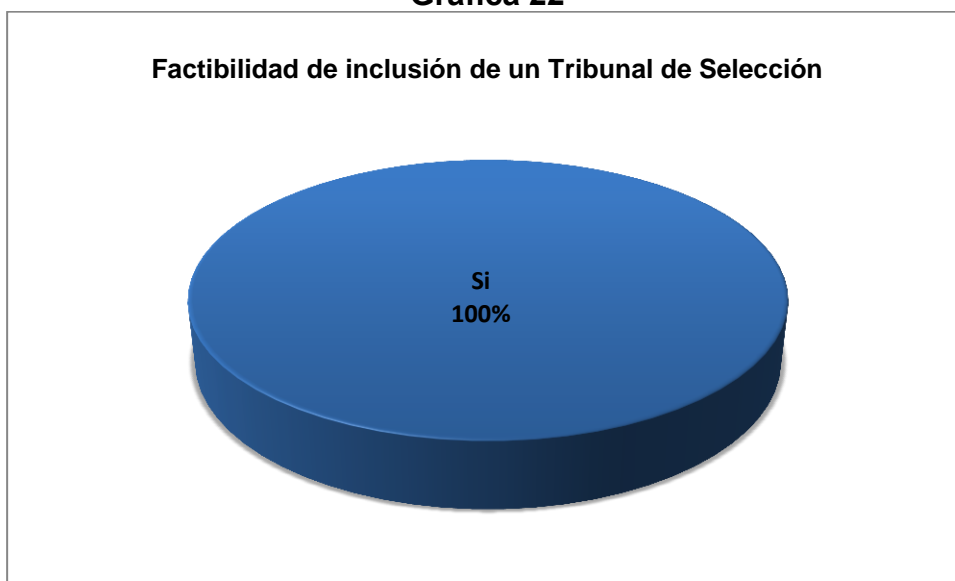
¿Resultaría factible para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, contar con un Tribunal de Selección de Personal, orientado a transparentar y a garantizar el ingreso de personal idóneo y calificado?

**Cuadro 19**

<b>Factibilidad de inclusión de un Tribunal de Selección en la Cooperativa</b>		
<b>Variable:</b>	<b>Frecuencia:</b>	<b>%</b>
Si	26	100
No	0	0
<b>Total:</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta planteada al Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey.

**Elaboración:** La Autora

**Gráfica 22****Análisis e interpretación:**

El 100% de los colaboradores de la Cooperativa, están plenamente de acuerdo, con que esta organización, cuente con un Tribunal de Selección, el cual tenga a su cargo todo el procedimiento de identificación y de selección de los nuevos servidores para la organización.



**Pregunta Nro. 19**

¿Sabía Usted que algunos estudiosos de la Administración de Empresas, consideran al proceso de Selección de personal, como el proceso administrativo de mayor importancia y trascendencia para el desarrollo corporativo de toda organización?

**Cuadro 20**

<b>Criterios respecto al Proceso de Selección en la empresas</b>		
<b>Variable:</b>	<b>Frecuencia:</b>	<b>%</b>
Si	15	57.69
No	11	42.31
<b>Total:</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta planteada al Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey.

**Elaboración:** La Autora

**Gráfica 23****Análisis e interpretación:**

Según lo manifestado por el 57.69% de las personas encuestadas, ellos si conocen que muchas empresas y organizaciones productivas, consideran al proceso de selección, como una herramienta administrativa de mucha importancia para sus intereses, el 42.31% restante, supo manifestar no tener conocimiento alguno al respecto.

**Pregunta Nro. 20**

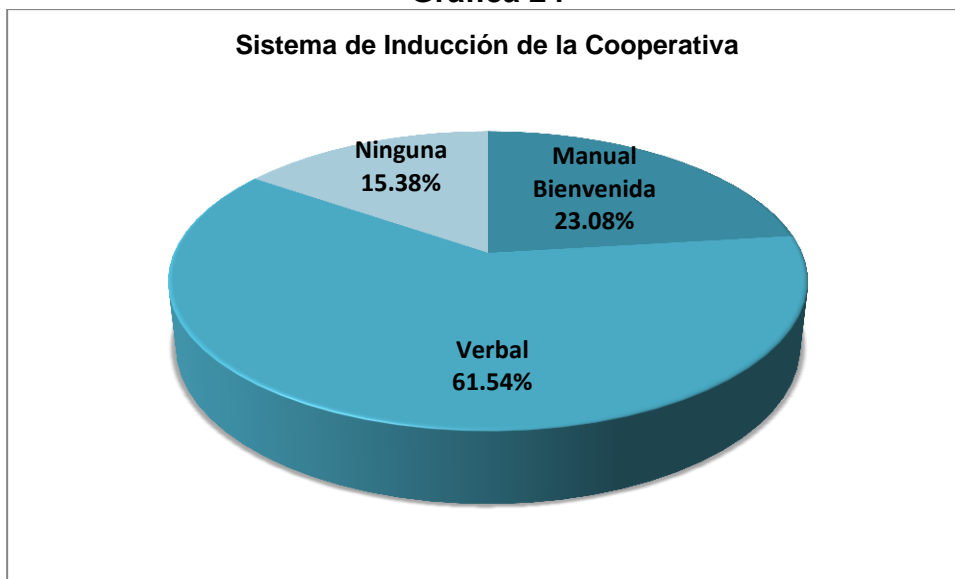
¿Al momento de ingresar a laborar en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, qué tipo de Inducción recibió?

**Cuadro 21**

<b>Sistema de Inducción aplicado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey</b>		
<b>Variable:</b>	<b>Frecuencia:</b>	<b>%</b>
Manual de Bienvenida	6	23.08
Inducción Verbal	16	61.54
Ninguna	4	15.38
Otros	0	0
<b>Total:</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta planteada al Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey.

**Elaboración:** La Autora

**Gráfica 24****Análisis e interpretación:**

De acuerdo a lo manifestado por el 61.54% de encuestados, la Cooperativa los sometió a un proceso de inducción verbal, al 23.08% lo hizo mediante la entrega de un manual de bienvenida, y al 15.38% restante, no les brindó ningún tipo de inducción, encaminada a familiarizarlos con dicha organización y sus diferentes particularidades y demás reglamentaciones.

**Pregunta Nro. 21**

¿Debería la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, utilizar técnicas de Inducción y de Re-inducción, tanto para su nuevo personal, como también para todo el personal que labora en ella?

**Cuadro 22**

<b>Criterios respecto a la Inducción dentro de la Cooperativa</b>		
<b>Variable:</b>	<b>Frecuencia:</b>	<b>%</b>
Si	26	100
No	0	0
<b>Total:</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta planteada al Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey.

**Elaboración:** La Autora

**Gráfica 25****Análisis e interpretación:**

El 100% de las personas encuestadas, están plenamente de acuerdo con que la Cooperativa, utilice diferentes técnicas de inducción para su nuevo personal y de re inducción para el personal antiguo, esto con el objetivo de mantenerlos al día, con la reglamentación de la Cooperativa y sus demás particularidades.

**Pregunta Nro. 22**

¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, facilita información básica relacionada con su estructura tanto legal como administrativa, así como también relacionada con su giro o actividad a su nuevo personal?

**Cuadro 23**

<b>Sistemas de Inducción dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey</b>		
<b>Variable:</b>	<b>Frecuencia:</b>	<b>%</b>
Si	14	53.85
No	12	46.15
<b>Total:</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta planteada al Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey.

**Elaboración:** La Autora

**Gráfica 26****Análisis e interpretación:**

El 53.85% de los colaboradores de la Cooperativa, supo manifestar que dicha organización, si les facilita información relacionada con su estructura tanto legal como administrativa, así como también relacionada con su giro o actividad a su nuevo personal, el 46.15% restante, opinó todo lo contrario.

**Pregunta Nro. 23**

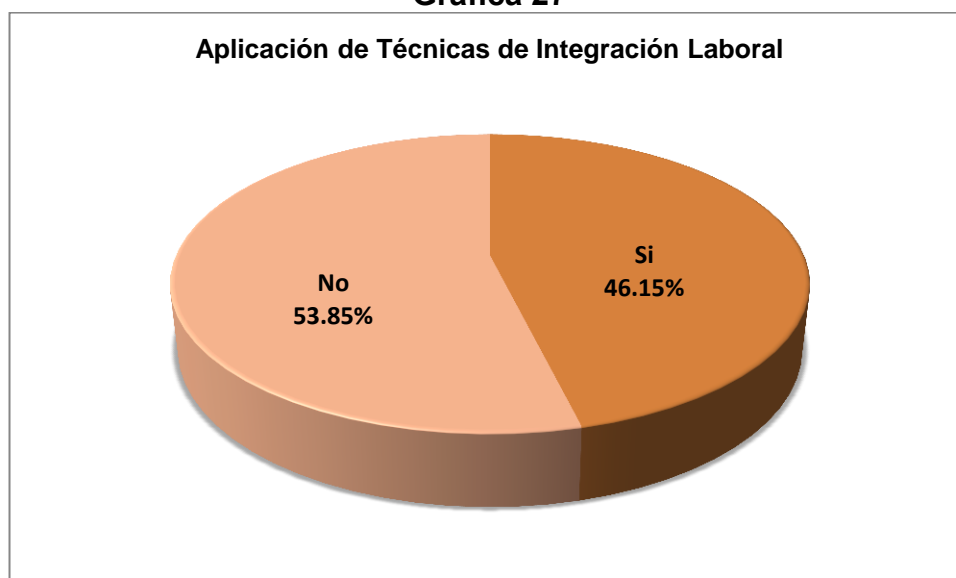
¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, aplica técnicas de Integración laboral a su nuevo personal.

**Cuadro 24**

<b>La aplicación de Técnicas de Integración laboral en la Cooperativa</b>		
<b>Variable:</b>	<b>Frecuencia:</b>	<b>%</b>
Si	12	46.15
No	14	53.85
<b>Total:</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta planteada al Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey.

**Elaboración:** La Autora

**Gráfica 27****Análisis e interpretación:**

Para el 53.85% de las personas encuestadas, la Cooperativa no aplica ningún tipo de técnica de integración para sus nuevos colaboradores, el 46.15% restante, manifestó que la organización, si aplica técnicas de integración a las personas que inician sus actividades laborales dentro de la misma.

**Pregunta Nro. 24**

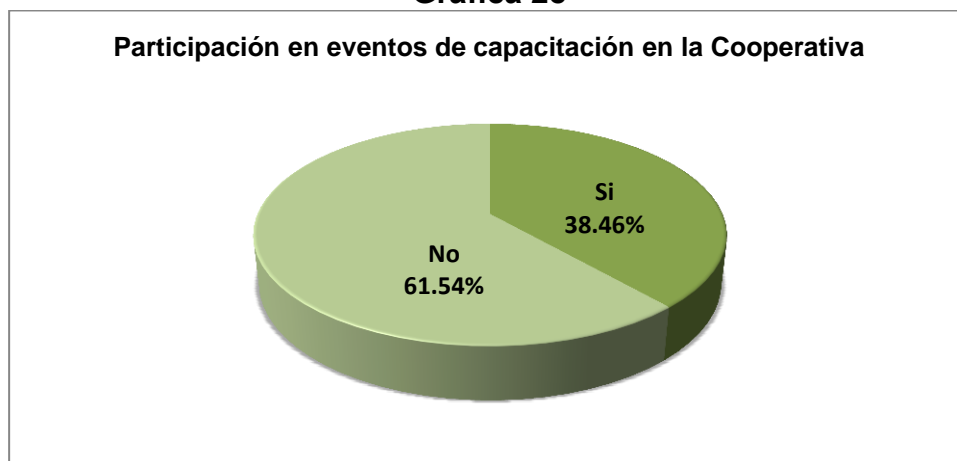
¿Durante su permanencia laboral dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, ha recibido cursos o ha participado en eventos de capacitación profesional, encaminados a elevar su nivel de conocimientos y su rendimiento laboral?

**Cuadro 25**

<b>Participación en eventos de capacitación en la Cooperativa</b>		
<b>Variable:</b>	<b>Frecuencia:</b>	<b>%</b>
Si	10	38.46
No	16	61.54
<b>Total:</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta planteada al Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey.

**Elaboración:** La Autora

**Gráfica 28****Análisis e interpretación:**

De acuerdo a lo manifestado por el 61.54% de las personas encuestadas, la Cooperativa, no les ha brindado la oportunidad de participar en ningún evento de capacitación profesional, encaminado a elevar su nivel de conocimientos y rendimiento laboral, en cambio el restante 38.46% restante, supo manifestar que dentro de la organización, si se estila capacitar permanentemente al personal.

**Pregunta Nro. 25**

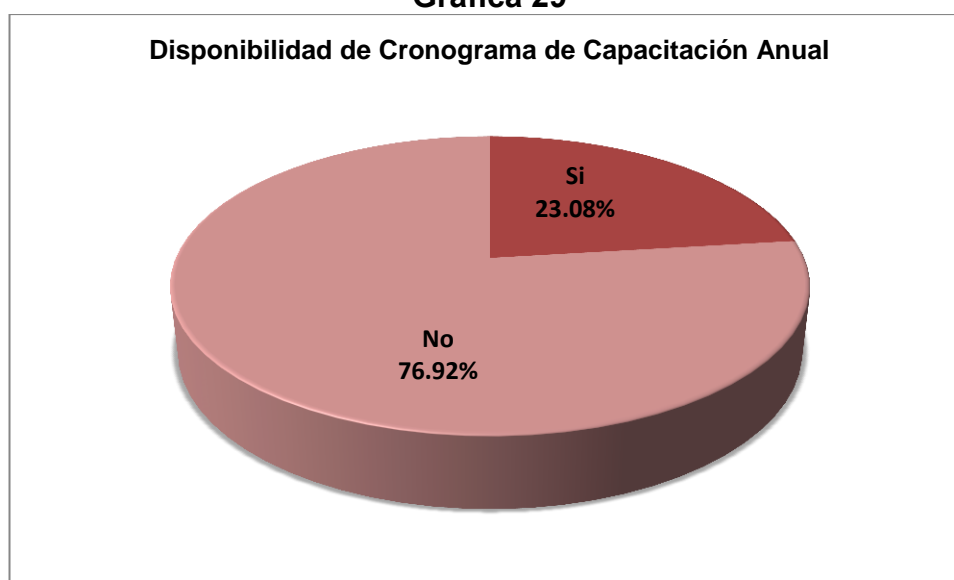
¿Conoce usted si la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, cuenta con un Cronograma de Capacitación Anual, para todo su personal?

**Cuadro 26**

<b>Disponibilidad de Cronograma de Capacitación Anual en la Cooperativa</b>		
<b>Variable:</b>	<b>Frecuencia:</b>	<b>%</b>
Si	6	23.08
No	20	76.92
<b>Total:</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta planteada al Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey.

**Elaboración:** La Autora

**Gráfica 29****Análisis e interpretación:**

Según la información emitida por el 76.92% de los colaboradores de la Cooperativa, dicha organización, carece de un cronograma de capacitación anual para sus servidores, en cambio, el 23.08% manifestó que la Cooperativa si dispone de dicha herramienta administrativa.

**Pregunta Nro. 26**

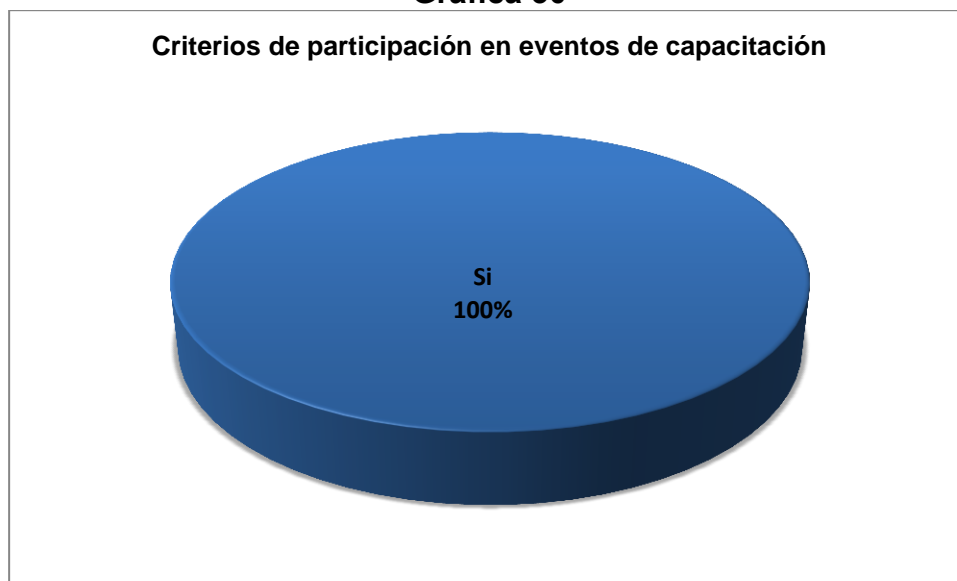
¿Participaría usted activamente en eventos de capacitación organizados por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, los cuales estén dirigidos a mejorar su rendimiento laboral?

**Cuadro 27**

<b>Criterios respecto a la participación en eventos de capacitación en la Cooperativa</b>		
<b>Variable:</b>	<b>Frecuencia:</b>	<b>%</b>
Si	26	100
No	0	0
<b>Total:</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta planteada al Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey.

**Elaboración:** La Autora

**Gráfica 30****Análisis e interpretación:**

La totalidad de personas que laboran en la Cooperativa, están plenamente de acuerdo en ser partícipes activos de todos y cada uno de los eventos de capacitación que organice y programe la organización.



**Pregunta Nro. 27**

¿Cree usted, que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, debería implementar un Cronograma Anual de Capacitación, para todo su Talento Humano?

**Cuadro 28**

<b>Criterios respecto a implementación de Cronograma de Capacitación Anual</b>		
<b>Variable:</b>	<b>Frecuencia:</b>	<b>%</b>
Si	26	100
No	0	0
<b>Total:</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta planteada al Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey.

**Elaboración:** La Autora

**Gráfica 31****Análisis e interpretación:**

El 100% de los colaboradores de la Cooperativa, consideran que la misma, si debería contar con un cronograma anual de capacitación, para todo su Talento Humano.

## **ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CRISTO REY.**

### **Pregunta Nro. 1**

#### **¿Qué funciones desempeña usted dentro de la Cooperativa?**

Dentro de las funciones que con mayor frecuencia se realizan dentro de esta gerencia, constan las siguientes: Representar judicial y extrajudicialmente a la Cooperativa, Dirigir y coordinar la formulación de planes estratégicos, tácticos y operativos de la Cooperativa, vigilar su ejecución, evaluar los resultados parciales y totales y realizar los ajustes necesarios Coordinar el diseño e implantación de sistemas de gestión gerenciales, administrativos y operativos, evaluar su aplicación y disponer los correctivos necesarios, Promover la formulación y aprobación de políticas institucionales, vigilar su cumplimiento y evaluar los resultados, Supervisar y evaluar la provisión de servicios y beneficios a socios y clientes, Analizar, evaluar y decidir sobre los informes contables y financieros de la Cooperativa, Analizar y aprobar egresos por varios conceptos, según normativa vigente, Analizar, aprobar y presentar informes regulares y especiales sobre la marcha de la Cooperativa a organismos de control internos y externos, Suscribir convenios y acuerdos con otras organizaciones públicas y privadas, convenientes a la marcha de la Cooperativa.

**Pregunta Nro. 2****¿Cuál es la Misión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey?**

Apoyar el desarrollo socio económico y la generación de empleo en la región sur del Ecuador, mediante la prestación de servicios financieros caracterizados por su oportunidad, calidad de servicio, eficiencia, costos justos, sostenibilidad y alcance nacional a través de su integración en las redes de cooperativas y/o bancarias.

**Pregunta Nro. 3****¿Cuál es la Visión de Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey?**

Ser una institución de reconocida solvencia y prestigio en la región sur del Ecuador con una participación no menor al 5% de las captaciones a nivel provincial, con cobertura ampliada a 4 cantones de la provincia de Loja e integrada a nivel nacional por medio de las redes de cooperativas.

**Pregunta Nro. 4****¿Cuáles son los principales productos y/o servicios financieros y no financieros que ofrece la Cooperativa de Ahorro Cristo Rey?**

Ahorro a la Vista, Ahorro a plazo fijo, Ahorro programado, Ahorro Futuro, Ahorro Navidad, Préstamos Emergentes, Microcréditos, Financiamiento de Vehículos, Pago de Luz, Pago del SOAT, Pago de Giros, Transferencias Bancarias, Seguro de Vida hasta 10.000 dólares.

**Pregunta Nro. 5**

**¿Cuántas personas laboran en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, y qué cargo ocupa cada una de ellas?**

En la Cooperativa de Ahorro Cristo Rey, laboran 26 personas, y cada una de ellas cumple las siguientes funciones: Asistente Administrativo, Asistente de Crédito y Cobranzas, Asistente de Servicios Generales, Cajeros, Guardias de Seguridad, Jefe de Agencias, Jefe de Contabilidad, Jefe de Crédito y Cobranzas, Jefe de Operaciones, Jefe de Recursos Humanos y Marketing, Jefe de Sistemas, Jefe de Sucursal, Jefe Jurídico Legal y Secretaria.

**Pregunta Nro. 6**

**¿Dispone la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, de un Manual de Clasificación de Puestos?**

La Cooperativa no dispone de un Manual de Clasificación de Puestos, el cual contribuya de manera positiva a delimitar todas y cada una de las funciones de todo su personal.

**Pregunta Nro. 7**

**¿De qué manera son asignadas las funciones a cada una de las personas que laboran en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey?**

Generalmente las funciones a cada uno de los servidores de la Cooperativa se las emite o asigna de manera verbal.

**Pregunta Nro. 8**

**¿Las funciones que desempeñan cada una de las personas que laboran en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, guardan relación con su formación académica o su perfil profesional?**

En su amplia mayoría, el personal que presta sus servicios en la Cooperativa, está técnica y académicamente cumpliendo funciones relacionadas con su perfil profesional.

**Pregunta Nro. 9**

**¿Dispone la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, de un Manual de Admisión y Empleo?**

En la actualidad, la Cooperativa no cuenta con un Manual de Admisión y Empleo.

**Pregunta Nro. 10**

**¿Qué procedimientos administrativos son utilizados dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, para llenar una vacante de trabajo?**

Cuando se crea un cargo o su llega a producir una determinada vacante de trabajo dentro de la Cooperativa, se difunde entre todo el personal la existencia de dicha vacante, para que ellos a su vez transmitan esta necesidad a personas interesadas en llenar la misma.

**Pregunta Nro. 11**

**¿Qué sistemas de reclutamiento utiliza la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey?**

El sistema de reclutamiento que se utiliza en la Cooperativa es verbal.

**Pregunta Nro. 12**

**¿En base a qué procedimientos administrativos se selecciona al nuevo empleado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey?**

Los aspirantes a llenar una vacante dentro de la Cooperativa, realizan la entrega de su carpeta de documentación, la cual es revisada y analizada por la Jefatura de Recursos Humanos y Marketing, que en última instancia selecciona a la persona más idónea para ocupar el cargo.

**Pregunta Nro. 13**

**¿Qué técnicas de inducción utiliza la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey?**

La Cooperativa carece de un sistema técnico de inducción para su nuevo personal, únicamente se limita a brindar información básica a los nuevos empleados.

**Pregunta Nro. 14**

**¿Cuenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, con un calendario anual de capacitación para todos sus servidores?**

En la actualidad, la Cooperativa carece de un calendario o cronograma anual

de capacitación para sus servidores.

**Pregunta Nro. 15**

**¿La administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, capacita a sus servidores en temáticas relacionadas con sus respectivas actividades laborales?**

Si bien no se posee un calendario anual de capacitación que abarque a todo el Talento Humano de la Cooperativa, esporádicamente si se ofrecen y organizan eventos de capacitación para algunos de sus servidores.

**Pregunta Nro. 16**

**¿Qué tipo de contratos de trabajo, ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey a sus colaboradores?**

Los procesos de contratación de personal que ofrece la Cooperativa a sus colaboradores, se enmarca plenamente a lo regulado por la ley de contratación de personal vigente en el país, es decir en primera instancia se ofrece un Contrato a Prueba, el cual tiene una duración de tres meses, si el empleado logra superar satisfactoriamente dicho periodo de trabajo, se le extiende un Contrato a Plazo Fijo, y luego el Contrato Indefinido.

**Pregunta Nro. 17**

**¿Cree usted que la Cooperativa debería contar con un manual de admisión y empleo?**

Con el objetivo de mejorar sustancialmente los sistemas de ingreso del

nuevo Talento Humano a la Cooperativa, la misma si debería implementar esta herramienta administrativa, la cual contribuirá enormemente a su desarrollo y crecimiento.

**Análisis Personal:**

A más de haber logrado tener acceso a conocer las funciones que desempeña el Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, las respuestas emitidas por dicha autoridad, dejan en clara la evidencia un sinnúmero de puntos fuertes y débiles de dicha organización, ya que se ha podido conocer por ejemplo, que si bien la Cooperativa cuenta con la definición de una misión y de una visión cooperativa, la misma carece de manuales administrativos, como lo son los de clasificación de puestos y de admisión y empleo, los cuales no le permiten, en primera instancia, mantener perfectamente delimitadas las funciones de todos sus servidores, como tampoco le permiten contar con un reglamento que regule técnicamente sus procesos de reclutamiento, selección, inducción y contratación de personal, lo cual, a más de limitar su desarrollo cooperativo, limita su posicionamiento definitivo, dentro del cada día más convulsionado mercado financiero regional.



## **g) DISCUSIÓN**

Base fundamental para el planteamiento de la presente propuesta administrativa, se constituye la realización de la auditoría de trabajo, la cual fuera oportunamente realizada a todo el personal involucrado laboralmente con la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, personal que por su coyuntura laboral y amplio conocimiento del medio interno en que se desenvuelve dicha organización, aportó de manera significativa a la consecución satisfactoria de la presente investigación.

La auditoría de trabajo, a la que se hace mención en el párrafo anterior, tuvo como objetivo primordial, realizar un inventario sucinto de todas y cada una de las funciones y actividades que con mayor frecuencia desarrolla, tanto el personal administrativo, operativo y gerencial, dentro de la Cooperativa.

Toda la información obtenida mediante la realización de la Auditoría de Trabajo y el respectivo estudio de campo, debidamente contrastada, procesada, revisada y analizada, se traduce en la presentación de la presente propuesta, la cual consiste en la elaboración de un Manual de Clasificación de Puestos y su Reglamento de Admisión y Empleo, el cual, a continuación, es puesto a consideración.

Cabe mencionar, que el Reglamento de Admisión y Empleo, que se presenta en la parte complementaria del presente capítulo, se enmarca dentro en dos escenarios, el escenario legal y el operativo, es decir, dentro de las leyes y reglamentaciones vigentes en el país y su fácil aplicación en la Cooperativa.



*Creciendo juntos*

**MANUAL DE  
CLASIFICACIÓN DE  
PUESTOS, PROPUESTO  
PARA LA COOPERATIVA  
DE AHORRO Y CRÉDITO  
CRISTO REY**

## **Manual de Clasificación de Puestos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey**

### **Definición:**

El Manual de Clasificación de Puestos, se constituye en una herramienta administrativa de suma utilidad dentro de las empresas y demás organizaciones que tengan bajo su cargo a un determinado grupo ocupacional; esta herramienta administrativa se constituye a la vez en un instrumento técnico que permitirá a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, tecnificar y a la vez optimizar sus sistemas de administración de su Talento Humano, lo cual se complementa con la respectiva aplicación de los sistemas de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, y más acciones relacionadas con la administración de personal.

### **Alcance del Manual de Clasificación para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey:**

El Manual de Clasificación de Puestos, incluye a todos los puestos de nivel de asesoría, de apoyo administrativo y operativo; las actividades establecidas en los diferentes puestos de trabajo, permitirán a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, cumplir de manera eficiente y eficaz su objetivo social; además de brindar una excelente atención de calidad a todos sus socios y demás beneficiarios de sus productos y servicios financieros y no financieros.

La correcta aplicación del presente Manual de Clasificación de Puestos,

permitirá a todos los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, lo siguiente:

- Superarse personal y profesionalmente; y, aspirar en el futuro desempeñar cargos de mayor categoría y jerarquía.
- Establecer una sólida carrera profesional dentro de la Cooperativa.
- Propender a la participación y cooperación activa entre todos los compañeros de trabajo.
- Tener un claro conocimiento de todas y cada una de las funciones asignadas a los diferentes cargos existentes en la Cooperativa.
- Sujetarse al cumplimiento de las actividades laborales, estrictamente definidas en su respectiva hoja de funciones y las demás que les sean asignadas por su jefe inmediato superior, siempre y cuando se encuentren involucradas dentro de su campo de acción.

### **Terminología utilizada en el Manual de Clasificación de Puestos.**

La diferente terminología o los términos que fueron utilizados en el presente Manual de Clasificación de Puestos, son los siguientes:

#### **Puesto:**

Es el conjunto de actividades, atribuciones y responsabilidades asignadas a un cargo, las mismas que deberán ser cumplidas en una jornada normal de trabajo.

**Clase de Puestos:**

Es el grupo de puestos con actividades, tareas, atribuciones, responsabilidades y características sustancialmente similares, identificados con un mismo título, remunerados con igual sueldo y que exigen los mismos requisitos a quienes los desempeñan.

**Serie de Puestos:**

Es el grupo de Clase de Puestos, con el mismo tipo de actividades esenciales o tareas, que se diferencian entre sí por el grado de complejidad, responsabilidad y requisitos mínimos.

**Grupo Ocupacional:**

Es el conjunto de Series, agrupadas para cumplir actividades relacionadas entre sí, por ejemplo: Asistentes de Crédito, Asistentes de Servicios Generales, Cajeros y Guardias.

**Especificación de Clase:**

Es la descripción que identifica claramente a una Clase de Puesto.

La Especificación de Clase, está conformada por los siguientes puntos:

**- Identificación del Puesto:**

Determina el nombre y código del puesto, su ubicación dentro de la Cooperativa y el puesto supervisor a quien reporta su trabajo.

- **Misión del Puesto:**

Es una breve descripción de lo que se hace y cómo se debe cumplir las responsabilidades y actividades asignadas a un puesto de trabajo.

- **Actividades Esenciales o Funciones Típicas:**

Es el resumen de las principales actividades establecidas para una Clase de Puesto, esta descripción no es exhaustiva ni limitativa; la Administración de la Cooperativa está facultada para asignar otras actividades, pero exclusivamente relacionadas con las descritas.

- **Destrezas Específicas Requeridas:**

Es el resumen de conocimientos y habilidades (experticias), que requiere el puesto de trabajo para que se cumpla eficaz y eficientemente las actividades asignadas al mismo.

- **Requisitos del Puesto:**


Son las condiciones exigidas a un empleado para ocupar un puesto. Se refieren, especialmente al nivel de instrucción formal, experiencia para el cumplimiento de las actividades, responsabilidades y más requerimientos adicionales para que se cumpla eficientemente las actividades asignadas al puesto de trabajo.

- **Experiencia Laboral**

Es el tiempo mínimo que el empleado debió desarrollar actividades similares al cargo actual, dentro o fuera de la organización.

- **Código**

Es la nomenclatura asignada a cada cargo, en el presente caso, se codifica a cada una de las hojas de funciones de acuerdo a su orden jerárquico, para ello se asigna un código, tomando en cuenta la jerarquía de cada uno de los cargos existentes en la Cooperativa.

<b>1. Identificación del Puesto</b>	
<b>PUESTO:</b> GERENTE	<b>CÓDIGO:</b> 001
<b>ÁREA DE GESTIÓN:</b> GERENCIA GENERAL	
<b>PUESTO SUPERVISOR:</b> CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN, CONSEJO DE VIGILANCIA, ASAMBLEA GENERAL	
<b>2. Misión del Puesto</b>	
Planificar, organizar, liderar, controlar y evaluar la gestión administrativa y operativa de la Cooperativa, según las políticas y normas legales, reglamentarias y técnicas, vigentes.	
<b>3. Actividades Esenciales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representar judicial y extrajudicialmente a la Cooperativa.</li> <li>• Dirigir y coordinar la formulación de planes estratégicos, tácticos y operativos de la Cooperativa, vigilar su ejecución, evaluar los resultados parciales y totales y realizar los ajustes necesarios.</li> <li>• Coordinar el diseño e implantación de sistemas de gestión gerenciales, administrativos y operativos, evaluar su aplicación y disponer los correctivos necesarios.</li> <li>• Promover la formulación y aprobación de políticas institucionales, vigilar su cumplimiento y evaluar los resultados.</li> <li>• Supervisar y evaluar la provisión de servicios y beneficios a socios y clientes.</li> <li>• Analizar, evaluar y decidir sobre los informes contables y financieros de la Cooperativa.</li> <li>• Analizar y aprobar egresos por varios conceptos, según normativa vigente.</li> <li>• Analizar, aprobar y presentar informes regulares y especiales sobre la marcha de la Cooperativa a organismos de control internos y externos.</li> <li>• Suscribir convenios y acuerdos con otras organizaciones públicas y</li> </ul>	



privadas, convenientes a la marcha de la Cooperativa.

- Las demás atribuciones, deberes previstos en las leyes y demás reglamentaciones pertinentes.


#### **4. Destrezas Específicas Requeridas**

- Requiere iniciativa y criterio para su ejecución.
- Trabajo sujeto a presión.
- Requiere de alto grado de decisión.
- Responde por el trabajo de la Cooperativa.

#### **5. Requisitos del Puesto**

**Educación:** Título Profesional Universitario o de Postgrado en Ingeniería en Banca y Finanzas, Administración de Empresas, Contabilidad o Economía.

**Experiencia:** Cuatro años en funciones como Gerente General y labores similares.

<b>1. Identificación del Puesto</b>	
<b>PUESTO:</b> JEFE DE AGENCIA	<b>CÓDIGO:</b> 002
<b>ÁREA DE GESTIÓN:</b> JEFATURA DE OPERACIONES	
<b>PUESTO SUPERVISOR:</b> JEFE DE OPERACIONES	
<b>2. Misión del Puesto</b>	
Planificación, organización, dirección y control de las operaciones de la Agencia, apoya la planificación operativa y estratégica de la alta gerencia.	
<b>3. Actividades Esenciales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar el plan anual de trabajo de su Jefatura y presentarlo a la Gerencia General y demás autoridades pertinentes, para su aprobación.</li> <li>• Participar en la planificación y la elaboración del presupuesto operativo de su Agencia y de la Cooperativa en general.</li> <li>• Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades administrativas y financieras de la Agencia.</li> <li>• Cumplir y hacer cumplir las políticas de crédito vigentes en la Cooperativa.</li> <li>• Supervisar diariamente que el personal bajo su cargo, brinde un excelente servicio al cliente en general.</li> <li>• Atender y dar solución a problemas que se presenten en la Agencia.</li> <li>• Revisar el registro de transacciones operativas y financieras que se ejecuten en la Agencia.</li> <li>• Promocionar los productos financieros de la Cooperativa y realizar convenios con diferentes organizaciones para la provisión de créditos institucionales.</li> <li>• Administrar la bóveda de la Agencia y responder de la custodia de los valores.</li> </ul>	

- Registrar y archivar toda la información que se genere en la Agencia.
- Las demás que le asigne su jefe inmediato superior, dentro de su campo de acción.


#### **4. Destrezas Específicas Requeridas**

- El trabajo requiere de alta concentración.
- Trabajo sujeto a presión.
- Resuelve problemas de su jefatura.
- Responde por el trabajo de su jefatura.

#### **5. Requisitos del Puesto**

**Educación:** Título Profesional Universitario en Ingeniería Comercial, Ingeniería en Banca y Finanzas o Economía.

**Experiencia:** Dos años en funciones similares.

<b>1. Identificación del Puesto</b>	
<b>PUESTO:</b> JEFE DE CONTABILIDAD	<b>CÓDIGO:</b> 003
<b>ÁREA DE GESTIÓN:</b> JEFATURA DE CONTABILIDAD	
<b>PUESTO SUPERVISOR:</b> GERENTE	
<b>2. Misión del Puesto</b>	
<p>Ejecución de labores de contabilidad y control de sistemas financieros en la Cooperativa, mediante la organización, coordinación, dirección y control del desarrollo del Sistema Contable, sobre las operaciones financieras que ejecuta la Cooperativa.</p>	
<b>3. Actividades Esenciales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar el plan anual de trabajo de su Jefatura y presentarlo a la Gerencia General y demás autoridades pertinentes, para su aprobación.</li> <li>• Elaborar en forma mensual las notas explicativas y anexos a los estados financieros.</li> <li>• Realizar análisis mensual de los estados financieros, emitiendo un informe económico financiero de la marcha de la Cooperativa para el Gerente General y para el Consejo de Administración.</li> <li>• Mantener actualizada la contabilidad de la Cooperativa, de acuerdo al Sistema Uniforme de Cuentas, políticas, normas de contabilidad y principios generalmente aceptados.</li> <li>• Verificar la propiedad, legalidad y conformidad de la documentación de sustento de las transacciones financieras.</li> <li>• Revisar y declarar los valores correspondientes al impuesto a la renta y otras obligaciones tributarias vigentes.</li> <li>• Revisar la información, documentación y registros producidos en la Unidad.</li> <li>• Elaborar y legalizar los Estados Financieros y presentarlos a los organismos respectivos en los plazos y forma prevista.</li> </ul>	

- Realizar el análisis de las cuentas del balance.
- Revisar y aprobar en forma mensual las conciliaciones bancarias y anexos.
- Dirigir, coordinar y controlar las labores del personal de la Unidad.
- Realizar periódicamente arquezos de Caja Chica.
- Las demás que le asigne su jefe inmediato superior, dentro de su campo de acción.


#### **4. Destrezas Específicas Requeridas**

- El trabajo requiere de alta concentración.
- Trabajo sujeto a presión.
- Resuelve problemas de su jefatura.
- Responde por el trabajo de su jefatura.

#### **5. Requisitos del Puesto**

**Educación:** Título Profesional Universitario en Ingeniería en Banca y Finanzas, Contabilidad o Economía.

**Experiencia:** Tres años en funciones similares.

<b>1. Identificación del Puesto</b>	
<b>PUESTO:</b> JEFE DE CRÉDITO Y COBRANZAS	<b>CÓDIGO:</b> 004
<b>ÁREA DE GESTIÓN:</b> JEFATURA DE OPERACIONES	
<b>PUESTO SUPERVISOR:</b> JEFE DE OPERACIONES	
<b>2. Misión del Puesto</b>	
<p>Coordinación, supervisión y control de las actividades de colocación que se cumple en las diferentes oficinas y la matriz de la Cooperativa, según reglamento de crédito y normativa vigente.</p>	
<b>3. Actividades Esenciales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar el plan anual de trabajo de su Jefatura y presentarlo a la Gerencia General y demás autoridades pertinentes, para su aprobación.</li> <li>• Planificar, organizar, ejecutar y controlar el otorgamiento del crédito y recuperación de cartera en concordancia a la normativa vigente.</li> <li>• Coordinar con los Asesores de Crédito la adecuada calidad del servicio, análisis y evaluación del crédito.</li> <li>• Ejecutar el seguimiento de las acciones de recuperación de cartera.</li> <li>• Investigar y analizar las líneas de crédito existentes en el mercado financiero.</li> <li>• Revisar los requisitos de la carpeta de crédito del socio y la opinión técnica del Asesor de Crédito.</li> <li>• Aprobar o reprobar los montos de los créditos establecidos en el reglamento vigente.</li> <li>• Solucionar problemas de su área.</li> <li>• Organizar las actividades de promoción, colocación y recuperación de crédito.</li> <li>• Coordinar con los Jefes de Agencia y responsables de cobranza la</li> </ul>	

recuperación de los créditos en mora.

- Elaborar un informe de los créditos concedidos al Consejo de Vigilancia.
- Las demás que le asigne su jefe inmediato superior, dentro de su campo de acción.


#### **4. Destrezas Específicas Requeridas**

- El trabajo requiere de alta concentración.
- Trabajo sujeto a presión.
- Resuelve problemas de su jefatura.
- Responde por el trabajo de su jefatura.

#### **5. Requisitos del Puesto**

**Educación:** Título Profesional Universitario en Ingeniería Comercial, Ingeniería en Banca y Finanzas o Economía.

**Experiencia:** Dos años en funciones similares.

<b>1. Identificación del Puesto</b>	
<b>PUESTO:</b> JEFE DE RECURSOS HUMANOS Y MARKETING	<b>CÓDIGO:</b> 005
<b>ÁREA DE GESTIÓN:</b> JEFATURA DE RECURSOS HUMANOS Y MARKETING	
<b>PUESTO SUPERVISOR:</b> GERENTE	
<b>2. Misión del Puesto</b>	
<p>Programación, organización, dirección, coordinación y control de las actividades relacionadas con la administración del recurso humano y prestación de servicios; idear técnicas de negocios encaminadas a la difusión de los diversos servicios o productos financieros que ofrece la Cooperativa.</p>	
<b>3. Actividades Esenciales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar el plan anual de trabajo de su Jefatura y presentarlo a la Gerencia General y demás autoridades pertinentes, para su aprobación.</li> <li>• Realizar, en coordinación con las diferentes jefaturas, los trámites para el reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal.</li> <li>• Administrar los sistemas de reclutamiento, selección y contratación de personal, clasificación y valoración de puestos, capacitación, remuneraciones, evaluación del desempeño, etc.</li> <li>• Supervisar la emisión de los roles de pago, notas de venta de aportes, descuentos y más documentación relacionada con el IESS.</li> <li>• Suscribir la documentación relacionada con el IESS.</li> <li>• Tramitar las promociones, traslados y más acciones de personal.</li> <li>• Elaborar las reformas a los reglamentos, normas e instructivos para la administración del recurso humano y aplicarlos una vez aprobados.</li> <li>• Velar porque se mantengan actualizados los registros, expedientes y más información relacionada con el personal y se preparen las estadísticas</li> </ul>	



correspondientes.

- Hacer cumplir las disposiciones constantes en las leyes laborales, reglamento interno de trabajo y más disposiciones relacionadas.
- Investigar las necesidades de consumo de los productos financieros y establecer estrategias para la comercialización de nuevos productos financieros.
- Elaborar el plan de marketing para la publicidad de los productos financieros.
- Investigar a la competencia en busca de estrategias de captación de clientes.
- Realizar convenios interinstitucionales.
- Las demás que le asigne su jefe inmediato superior, dentro de su campo de acción.


#### **4. Destrezas Específicas Requeridas**

- El trabajo requiere de alta concentración.
- Trabajo sujeto a presión.
- Resuelve problemas de su jefatura.
- Responde por el trabajo de su jefatura.

#### **5. Requisitos del Puesto**

**Educación:** Título Profesional Universitario en Ingeniería Comercial, Ingeniería en Banca y Finanzas o Marketing.

**Experiencia:** Tres años en funciones similares.

<b>1. Identificación del Puesto</b>	
<b>PUESTO:</b> JEFE DE SISTEMAS	<b>CÓDIGO:</b> 006
<b>ÁREA DE GESTIÓN:</b> JEFATURA DE SISTEMAS	
<b>PUESTO SUPERVISOR:</b> GERENTE	
<b>2. Misión del Puesto</b>	
Organización, coordinación y control de todas las actividades relacionadas con los sistemas informáticos de la Cooperativa.	
<b>3. Actividades Esenciales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar el plan anual de trabajo de su Jefatura y presentarlo a la Gerencia General y demás autoridades pertinentes, para su aprobación.</li> <li>• Elaborar y mantener actualizado el plan informático de la Cooperativa, implementarlo y evaluar su aplicación.</li> <li>• Determinar los requerimientos de equipos, soluciones informáticas, materiales y suministros de computación y custodiar los repuestos para cubrir emergencias.</li> <li>• Dar el visto bueno de carácter técnico para la adquisición de equipos y sistemas y aplicaciones informáticas.</li> <li>• Evaluar el funcionamiento de las soluciones informáticas adquiridas o desarrolladas en la unidad.</li> <li>• Velar porque las soluciones informáticas y documentación relacionada se mantengan actualizadas.</li> <li>• Tramitar la obtención de licencias de uso de paquetes y herramientas informáticas.</li> <li>• Facilitar información a los organismos de control que lo soliciten.</li> <li>• Las demás que le asigne su jefe inmediato superior, dentro de su campo de acción.</li> </ul>	


**4. Destrezas Específicas Requeridas**

- El trabajo requiere de alta concentración.
- Requiere mediano esfuerzo físico.
- Resuelve problemas de su jefatura.
- Responde por el trabajo de su jefatura.

**5. Requisitos del Puesto**

**Educación:** Título Profesional Universitario en Ingeniería en Informática y/o Sistemas.

**Experiencia:** Tres años de experiencia en labores similares.

<b>1. Identificación del Puesto</b>		
<b>PUESTO:</b> ASESOR JURÍDICO	<b>CÓDIGO:</b> 007	
<b>ÁREA DE GESTIÓN:</b> ASESORÍA JURÍDICA		
<b>PUESTO SUPERVISOR:</b> GERENTE		
<b>2. Misión del Puesto</b>		
<p>Prestación de asesoramiento jurídico integral en todo tipo de materia legal y en todos los aspectos relacionados con el desarrollo de las actividades de la Cooperativa.</p>		
<b>3. Actividades esenciales</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar el plan anual de trabajo de su Jefatura y presentarlo a la Gerencia General y demás autoridades pertinentes, para su aprobación.</li> <li>• Asesorar a los funcionarios y personal de la Cooperativa, en asuntos legales y jurídicos.</li> <li>• Intervenir como patrocinador o procurador judicial de la Cooperativa.</li> <li>• Gestionar la recuperación legal de la cartera vencida, derechos y más valores a favor de la Cooperativa.</li> <li>• Velar que se mantenga actualizada la recopilación de leyes, registros oficiales, regulaciones y más reglamentación de interés para la Cooperativa y socializarla a las diferentes áreas.</li> <li>• Estudiar y analizar documentos requeridos para la concesión de préstamos hipotecarios.</li> <li>• Redactar minutas, demandas, convenios, poderes, contratos de trabajo, cartas de compromiso, reglamentos de compra – venta, cancelación de hipotecas, reformas o aumento de capital de la Cooperativa.</li> <li>• Las demás que le asigne su jefe inmediato superior, dentro de su campo de acción.</li> </ul>		


**4. Destrezas Específicas Requeridas**

- Requiere iniciativa y criterio para resolver problemas difíciles.
- El trabajo requiere mediana concentración.
- Resuelve problemas de su unidad.
- Responde por el trabajo de su unidad.

**5. Requisitos del Puesto**

**Educación:** Título Profesional Universitario de Doctor en Jurisprudencia, Título Universitario en Abogacía.

**Experiencia:** Tres años de experiencia en labores similares.


<b>1. Identificación del Puesto</b>		
<b>PUESTO:</b> SECRETARIA	<b>CÓDIGO:</b> 008	
<b>ÁREA DE GESTIÓN:</b> SECRETARÍA GENERAL		
<b>PUESTO SUPERVISOR:</b> GERENTE		
<b>2. Misión del Puesto</b>		
Asistencia a la Gerencia General, Directivos y demás Personal Administrativo en labores secretariales y atender las reuniones del Consejo de Administración.		
<b>3. Actividades esenciales</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir, registrar, clasificar y distribuir la documentación y correspondencia interna y externa que ingresa a la Cooperativa.</li> <li>• Preparar correspondencia, elevarla a la Gerencia General para su aprobación, distribución y/o envío.</li> <li>• Prestar apoyo secretarial y documentario a los distintos órganos de la Cooperativa que requieran su servicio.</li> <li>• Archivar la correspondencia, así como la documentación originada por las sesiones del Consejo de Administración y Gerencia.</li> <li>• Archivar las disposiciones legales relacionadas con las actividades bancarias.</li> <li>• Tipiar oficios, memorandos, boletines, informes y más documentos.</li> <li>• Realizar registros en formularios y reproducir documentos.</li> <li>• Atender a los socios, clientes y público en general de manera personal y telefónicamente.</li> <li>• Preparar informes para presentar a los Consejos de Administración y Vigilancia.</li> </ul>		
<b>4. Destrezas Específicas Requeridas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requiere iniciativa y criterio para su ejecución.</li> </ul>		

- El trabajo requiere de mediana concentración.
- Responde por su trabajo.
- Exige bajo grado de decisión.

**5. Requisitos del Puesto**

**Educación:** Título Universitario en Secretariado Ejecutivo.

**Experiencia:** Dos años de experiencia en labores similares.

<b>1. Identificación del Puesto</b>	
<b>PUESTO:</b> ASISTENTE ADMINISTRATIVO	<b>CÓDIGO:</b> 009
<b>ÁREA DE GESTIÓN:</b> JEFATURA DE RECURSOS HUMANOS Y MARKETING	
<b>PUESTO SUPERVISOR:</b> JEFE DE RECURSOS HUMANOS Y MARKETING	
<b>2. Misión del Puesto</b>	
Ejecución de funciones de asistencia administrativa, asegurando el debido control y generando los reportes que contribuyan a lograr la toma de decisiones administrativas.	
<b>3. Actividades Esenciales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar la documentación respectiva de transferencias de puestos, sanciones, vacaciones y otros que le encargue la jefatura de personal y marketing.</li> <li>• Elaborar la planilla de sueldos, vacaciones, gratificaciones.</li> <li>• Confeccionar las planillas de pago de impuestos.</li> <li>• Enviar la documentación respectiva por los diferentes medios de comunicación.</li> <li>• Mantener el archivo de los expedientes del personal de la Cooperativa, verificando la actualización periódica de los mismos.</li> <li>• Realizar arqueos de fin de mes y arqueos sorpresivos de bodega.</li> <li>• Mantener actualizado el control y récord de asistencia del personal.</li> <li>• Mantener un adecuado registro y control de la correspondencia de la Jefatura de Recursos Humano y Marketing.</li> <li>• Registrar las compras realizadas y el seguimiento del proceso en el cuadro de control de adquisiciones.</li> <li>• Elaborar las órdenes de compra.</li> <li>• Las demás funciones que le asigne su jefe inmediato superior, dentro de</li> </ul>	



su campo de acción.


#### **4. Destrezas Específicas Requeridas**

- Requiere de iniciativa y criterio para la ejecución de su trabajo
- Requiere mediana concentración.
- Resuelve problemas de su trabajo.

#### **5. Requisitos del Puesto**

**Educación:** Título Universitario en Administración de Empresas, Ingeniero Comercial, Economía o carreras afines.

**Experiencia:** Dos años en funciones similares.

<b>1. Identificación del Puesto</b>	
<b>PUESTO:</b> ASISTENTE DE CRÉDITO Y COBRANZAS	<b>CÓDIGO:</b> 010
<b>ÁREA DE GESTIÓN:</b> JEFATURA DE CRÉDITO Y COBRANZAS	
<b>PUESTO SUPERVISOR:</b> JEFE DE CRÉDITO Y COBRANZAS	
<b>2. Misión del Puesto</b>	
<p>Coordinación, supervisión y control de las actividades de colocación que se cumplen en las diferentes oficinas y la matriz de la Cooperativa, según el reglamento de crédito y normativa vigente.</p>	
<b>3. Actividades Esenciales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender y brindar atención al socio acerca de créditos vigentes, condiciones y características de los préstamos, requisitos a cumplir y documentación de respaldo.</li> <li>• Recibir, revisar, evaluar y calificar las solicitudes de crédito.</li> <li>• Analizar y evaluar las solicitudes de crédito y emitir el informe correspondiente.</li> <li>• Elaborar los pagarés y demás documentos de respaldo establecidos por la Cooperativa.</li> <li>• Realizar el seguimiento y gestión de cobro de cartera de créditos caídos en mora en períodos de tiempo superiores a tres días.</li> <li>• Llenar los documentos de respaldo para el CONSEP, en todos los créditos concedidos.</li> <li>• Mantener actualizada en el sistema de datos, toda la información de los socios.</li> <li>• Las demás que le asigne su jefe inmediato superior, dentro de su campo de acción.</li> </ul>	


**4. Destrezas Específicas Requeridas**

- Requiere de iniciativa y criterio para la ejecución de su trabajo.
- Requiere alta concentración.
- Responde por su trabajo.
- Trabajo sujeto a presión.

**5. Requisitos del Puesto**

**Educación:** Título Profesional Universitario en Ingeniería Comercial, Ingeniería en Banca y Finanzas o Economía.


**Experiencia:** Tres años en funciones similares.

<b>1. Identificación del Puesto</b>		
<b>PUESTO:</b> ASISTENTE DE SERVICIOS GENERALES	<b>CÓDIGO:</b> 011	
<b>ÁREA DE GESTIÓN:</b> JEFATURA DE RECURSOS HUMANOS Y MARKETING		
<b>PUESTO SUPERVISOR:</b> JEFE DE RECURSOS HUMANOS Y MARKETING		
<b>2. Misión del Puesto</b>		
Organización, dirección, coordinación y control de la prestación de servicios generales en general.		
<b>3. Actividades Esenciales</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar las labores relacionados con la prestación de los servicios de conserjería, guardianía y más servicios generales de la Cooperativa.</li> <li>• Coordinar y supervisar los trabajos de mantenimiento de edificios, mobiliario, equipos de oficina y más instalaciones generales de la Cooperativa.</li> <li>• Administrar los contratos de arrendamiento de locales, los de prestación de servicios de mantenimiento y vigilancia, etc.</li> <li>• Efectuar el control de la provisión de los servicios básicos.</li> <li>• Tramitar la elaboración de formularios a utilizarse en la Cooperativa.</li> <li>• Las demás que le asigne su jefe inmediato superior, dentro de su campo de acción.</li> </ul>		
<b>4. Destrezas Específicas Requeridas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requiere iniciativa y criterio para su ejecución</li> <li>• Requiere mediano esfuerzo físico.</li> <li>• Ocasionalmente se desarrolla en la intemperie.</li> <li>• Resuelve problemas de su trabajo.</li> </ul>		

**5. Requisitos del Puesto**

**Educación:** Título Universitario en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Economía o carreras afines.

**Experiencia:** Dos años en funciones similares.

<b>1. Identificación del Puesto</b>		
<b>PUESTO:</b> CAJERO	<b>CÓDIGO:</b> 012	
<b>ÁREA DE GESTIÓN:</b> JEFATURA DE OPERACIONES		
<b>PUESTO SUPERVISOR:</b> JEFE DE OPERACIONES		
<b>2. Misión del Puesto</b>		
<p>Garantizar las operaciones de una unidad de caja, efectuando actividades de recepción, entrega y custodia de dinero en efectivo, a fin de lograr la recaudación de ingresos a la Cooperativa y la cancelación de los pagos que correspondan a través de caja.</p>		
<b>3. Actividades Esenciales</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir y verificar dinero por aportaciones, depósitos a la vista, depósitos a plazo, remesas, pago de crédito y otros.</li> <li>• Verificar y pagar dinero efectivo y cheques por retiros, préstamos, remesas y otros.</li> <li>• Atender al público en general en la parte concerniente a ingresos o egresos de dinero.</li> <li>• Realizar el conteo de dinero recibido y entregado al cliente.</li> <li>• Registrar en el sistema computarizado y en la libreta de ahorros o documento de respaldo respectivo, la transacción realizada.</li> <li>• Archivar los documentos, papeletas de depósitos, retiros, cancelaciones de créditos.</li> <li>• Elaborar el cuadro diario de caja y entregar los saldos de efectivo al Jefe de Operaciones.</li> <li>• Las demás que le asigne su jefe inmediato superior, dentro de su campo de acción.</li> </ul>		


**4. Destrezas Específicas Requeridas**

- Requiere de iniciativa y criterio para la ejecución de su trabajo.
- Requiere alta concentración.
- Responde por su trabajo.
- Trabajo sujeto a presión.

**5. Requisitos del Puesto**

**Educación:** Título Universitario en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Ingeniería en Banca y Finanzas, Economía o carreras afines.

**Experiencia:** Un año en funciones similares.

<b>1. Identificación del Puesto</b>		
<b>PUESTO:</b> GUARDIA DE SEGURIDAD	<b>CÓDIGO:</b> 013	
<b>ÁREA DE GESTIÓN:</b> JEFATURA DE RECURSOS HUMANOS Y MARKETING		
<b>PUESTO SUPERVISOR:</b> ASISTENTE DE SERVICIOS GENERALES		
<b>2. Misión del Puesto</b>		
Ejecución de labores de custodia y vigilancia de bienes e instalaciones.		
<b>3. Actividades Esenciales</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vigilar y custodiar edificios, instalaciones, equipos, materiales y más bienes de la Cooperativa, en los lugares determinados.</li> <li>• Controlar y llevar el registro de entrada y salida del personal de la Cooperativa y particulares, de vehículos, equipos, materiales, etc. en lugares determinados.</li> <li>• Realizar recorridos en el área bajo su vigilancia y reportar novedades.</li> <li>• Recibir, registrar y transmitir mensajes y reportar novedades.</li> <li>• Colaborar en el embarque y desembarque de materiales.</li> <li>• Colaborar con la limpieza externa e interna de la Cooperativa.</li> <li>• Operar los equipos de comunicación.</li> <li>• Las demás que le asigne su jefe inmediato superior, dentro de su campo de acción.</li> </ul>		
<b>4. Destrezas Específicas Requeridas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requiere alto esfuerzo físico.</li> <li>• Ocasionalmente se realiza en la intemperie.</li> <li>• Responde por su trabajo.</li> </ul>		



**5. Requisitos del Puesto**

**Educación:** Título de Bachiller, haber realizado el Servicio Militar Obligatorio.

**Experiencia:** Un año en funciones similares.



*Creciendo juntos*

**REGLAMENTO DE  
ADMISIÓN Y EMPLEO,  
PROPUESTO PARA LA  
COOPERATIVA DE  
AHORRO Y CRÉDITO  
CRISTO REY**

## **CAPÍTULO I**

### **RECLUTAMIENTO DE PERSONAL**

#### **a. DE LOS CARGOS VACANTES O DE CREACIÓN**

**ARTÍCULO 1.** Los cargos vacantes o de creación, serán cubiertos de acuerdo a las necesidades de la Cooperativa y a la disponibilidad de recursos económicos con que cuente misma.

**ARTÍCULO 2.** De manera obligatoria, todos los puestos vacantes y las creaciones de puestos que se llegaran a producir dentro de la Cooperativa, serán llenados a través de la organización de los respectivos concursos de merecimientos y de oposición.

**ARTÍCULO 3.** Todas las convocatorias que se llegaran a realizar, tanto a concursos internos y externos, incluirán obligatoriamente, los requisitos establecidos en el Manual de Clasificación de Puestos para la Especificación de Clase, y se tramitarán cumpliendo estrictamente las disposiciones establecidas en este Reglamento.

**ARTÍCULO 4.** De manera obligatoria, la Jefatura de Recursos Humanos y Marketing, será la encargada de administrar los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación de personal.

**ARTÍCULO 5.** Todas las convocatorias a concursos internos que se produjeran dentro de la Cooperativa, se realizarán, de manera obligatoria,

dentro de quince (15) días después de haberse establecido la respectiva vacante.

#### **b) De los Concursos Internos**

**ARTÍCULO 6.** De manera prioritaria, los cargos vacantes o de creación que se llegaran a producir dentro de la Cooperativa, serán llenados con el personal propio de dicha organización, para ello, las respectivas convocatorias a concurso interno, las realizará la Jefatura de Recursos Humanos y Marketing, las mismas deberán contener, entre otros, los siguientes aspectos:

- a) Invitación
- b) Detalle de la especificación de clase
- c) Lugar de trabajo
- d) Sueldo del cargo
- e) Lugar y fecha límite para la presentación de los documentos

**ARTÍCULO 7.** Podrán participar en los concursos internos, los empleados estables que cumplan con los requisitos establecidos en la Especificación de Clase.

**ARTÍCULO 8.** La Jefatura de Recursos Humanos y Marketing, receptorá y analizará la documentación presentada por los aspirantes. La calificación de la documentación se realizará verificando el cumplimiento de los requisitos establecidos para la respectiva Especificación de Clase.


**ARTÍCULO 9.** Para el caso de reclutamiento para llenar una vacante, mediante concurso interno, las respectivas invitaciones se las deberá realizar a través de anuncios publicados en las distintas estafetas que posea la Cooperativa y/o en los lugares más visibles, tanto del edificio matriz, como de las sucursales; además, deberán ser realizadas a través del correo electrónico de todos los empleados.

**c) De los Concursos Externos**

**ARTÍCULO 10.** Para el caso de reclutamiento para llenar una vacante, mediante concurso externo, las respectivas invitaciones se las deberá realizar a través de anuncios publicitarios, publicados en los principales medios de comunicación, tanto hablada como escrita de la localidad; además, deberán ser publicadas a través del correo electrónico de la página web del Ministerio de Relaciones Laborales del País, dichas invitaciones, deberán contener, la siguiente información básica:

- a) Invitación
- b) Detalle de la especificación de clase
- c) Lugar de trabajo
- d) Sueldo del cargo
- e) Requisitos que debe presentar el interesado
- f) Documentos personales
- g) Lugar y fecha límite para la presentación de los documentos

**MODELO DE INVITACIÓN A CONCURSO DE MÉRITOS Y OPOSICIÓN  
PARA LLENAR UNA VACANTE DE TRABAJO EN LA COOPERATIVA DE  
AHORRO Y CRÉDITO CRISTO REY.**

<p align="center"><b>Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey</b></p>	
<p><b>Invitación a Concurso de Méritos y Oposición para llenar la vacante de: Jefe de Crédito y Cobranzas</b></p>	
<p><b>Concurso de Méritos y Oposición Nro. ....</b></p> <p><b>Cargo: JEFE DE CRÉDITO Y COBRANZAS</b></p> <p><b>Funciones Esenciales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar el plan anual de trabajo de su Jefatura y presentarlo a la Gerencia General y demás autoridades pertinentes, para su aprobación.</li> <li>• Planificar, organizar, ejecutar y controlar el otorgamiento del crédito y recuperación de cartera en concordancia a la normativa vigente.</li> <li>• Coordinar con los Asesores de Crédito la adecuada calidad del servicio, análisis y evaluación del crédito.</li> <li>• Ejecutar el seguimiento de las acciones de recuperación de cartera.</li> <li>• Investigar y analizar las líneas de crédito existentes en el mercado financiero.</li> </ul> <p><b>Lugar de trabajo:</b> Ciudad de Loja</p> <p><b>Sueldo del cargo:</b> U.S.D. \$ 580.00</p> <p><b>Requisitos:</b> Las personas interesadas en participar en el presente concurso, deberán acreditar los siguientes requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Título Profesional Universitario en: Ingeniería Comercial, Ingeniería en Banca y Finanzas o Economía.</li> <li>• Dos años de experiencia en labores similares.</li> </ul> <p><b>Documentos personales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Carpeta de documentación personal</li> <li>• Cédula de identidad</li> <li>• Certificado de votación</li> <li>• Libreta militar</li> </ul> <p><b>Lugar y fecha límite para la presentación de los documentos:</b> La documentación personal será presentada hasta las 15H00 del 15 de Noviembre de 2014, en las oficinas de la Jefatura de RRHH y Marketing de la Oficina Matriz de la Cooperativa, ubicada en el Barrio Motupe, vía a Turupamba.</p>	

## **CAPÍTULO II**

### **SELECCIÓN DE PERSONAL**

**ARTÍCULO 11.** Todos los aspirantes habilitados, y que hayan sido calificados como idóneos por la Jefatura de Recursos Humanos y Marketing, se someterán, en su orden, a las siguientes pruebas:

- a) Entrevista Personal
- b) Prueba Psicológica
- c) Examen Médico
- d) Prueba de Oposición

**ARTÍCULO 12.** Se conformará una comisión, la misma que se encargará, de todo el proceso de reclutamiento y selección de personal, para tal efecto, la comisión estará conformada por el Gerente de la Cooperativa o su delegado, quien la presidirá, el Jefe de Recursos Humanos y Marketing o su delegado y el jefe del área requirente o su delegado, para la recepción de la prueba de oposición, se deberá seguir el siguiente procedimiento:

- a) Con el objetivo de evitar la fuga de información de test pre-elaborados, la comisión designada, preparará con una hora de anticipación, el cuestionario de preguntas, el cual será planteado a los aspirantes calificados oportunamente como idóneos para rendir la prueba de oposición.
- b) Determinar y ponderar los factores a considerarse en la calificación y las respectivas calificaciones.

c) Receptar y calificar las pruebas.

**ARTÍCULO 13.** Los aspirantes en la prueba de oposición, deberán obtener un puntaje mínimo del 75%. Será declarado ganador del concurso, el aspirante que haya obtenido el mayor puntaje, sumados los merecimientos y la prueba de oposición.

**ARTÍCULO 14.** De producirse el hecho, de que ninguno de los aspirantes hubiera obtenido el puntaje mínimo del 75% en la prueba de oposición, se dará la oportunidad a una segunda prueba, la misma que se realizará dentro de los ocho (8) días posteriores a la fecha de calificación de la prueba anterior. Si en esta segunda oportunidad se mantuviere la deficiencia, el concurso será declarado desierto.

**ARTÍCULO 15.** De comprobarse dolo o fraude en la presentación de documentos y/o en las pruebas de oposición, el aspirante será eliminado y no podrá ser admitido a un nuevo concurso, por lo menos, dentro de los dos años posteriores, contados a partir de la fecha de eliminación.

**ARTÍCULO 16.** La Jefatura de Recursos Humanos y Marketing, elaborará un informe dirigido al Gerente de la Cooperativa, en el cual se harán conocer los resultados del proceso del concurso.

**ARTÍCULO 17.** El empleado que resultare ganador del concurso, se sujetará a un período de prueba de 90 días. Si el empleado no se presentare a ocupar el puesto, dentro de cinco (5) días laborables siguientes a la designación, o si la prueba de evaluación de desempeño determinare falta



de aptitud para el cumplimiento de las nuevas actividades y tareas o no se sintiere a satisfacción en el mismo, regresará al puesto anterior, pasando a ocupar el puesto vacante, quien hubiere ocupado el segundo lugar en el concurso.

**ARTÍCULO 18.** De producirse el hecho, de que en la convocatoria a concurso, se presentare un solo aspirante, se proseguirá con los procedimientos señalados en los artículos anteriores.

**ARTÍCULO 19.** La Cooperativa, para los concursos externos, a más de los requisitos establecidos para el puesto, exigirá la documentación certificada o autenticada, señalada en el Artículo 19 del presente Reglamento.

### **CAPÍTULO III**

#### **CONTRATACIÓN DE PERSONAL**

**ARTÍCULO 20.** Requisitos para ser admitido como Empleado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey

Para ser admitido como empleado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, y previa la suscripción del contrato de trabajo correspondiente, los candidatos seleccionados, deberán reunir y presentar en la Jefatura de Recursos Humanos y Marketing, los siguientes requisitos y documentos, debidamente notariados o autenticados:

#### **REQUISITOS:**

- a) Estar en goce de los derechos de ciudadanía
- b) Haber terminado como mínimo el Bachillerato
- c) Tener instrucción, experiencia y capacitación, acorde a los requerimientos de la Cooperativa
- d) Ser mayor de edad.
- e) Examen médico general.

#### **DOCUMENTOS:**

1. Cédula de ciudadanía
2. Certificado Militar

3. Certificación de votación
4. Record policial
5. Historia laboral del IESS
6. Título académico o profesional
7. Certificados de experiencia
8. Certificados de capacitación
9. Certificados de conducta
10. Cuatro fotografías tamaño carnet
11. Solicitud de trabajo.

**ARTÍCULO 21.** Para el caso de ganador de un concurso interno, la Jefatura de Recursos Humanos y Marketing, extenderá la respectiva Acción de Personal, la cual contenga, entre otros aspectos, la siguiente información:

- a) Nombres completos del ganador del concurso
- b) Número de cédula de identidad
- c) Cargo actual
- d) Cargo propuesto
- e) Sueldo actual
- f) Sueldo propuesto
- g) Fecha

**ARTÍCULO 22.** Para el caso de ganador de un concurso externo, la Jefatura de Recursos Humanos y Marketing, solicitará a la Unidad de Asesoría Jurídica, la elaboración de un Contrato de Trabajo a Prueba, el cual tendrá una duración de tres meses (3), si el empleado supera con éxito los tres

meses de prueba, se le extenderá, hasta completar un año, un Contrato a Plazo Fijo, luego de cumplido el año, se le extenderá el respectivo Contrato de Trabajo Indefinido.

## **CAPÍTULO IV**

### **INDUCCIÓN DE PERSONAL**

**ARTÍCULO 23.** El proceso de inducción del nuevo personal que ingrese a laborar en la Cooperativa, estará bajo la responsabilidad de la Jefatura de Recursos y Marketing, la cual, para tal efecto, deberá realizar la entrega de un Manual de Bienvenida, el mismo que contendrá, la siguiente información básica, acerca de la Cooperativa:

1. Breve reseña histórica de la creación de la Cooperativa.
2. Misión, Visión y Valores Corporativos.
3. Horarios de trabajo y fechas de cancelación de haberes.
4. Productos financieros y no financieros que ofrece la Cooperativa.
5. Estructura orgánica de la Cooperativa.
6. Políticas del personal.
7. Prestaciones.
8. Ubicación del edificio matriz y de las sucursales de la Cooperativa.
9. Reglamento interno de trabajo.
10. Hoja de funciones del cargo.
11. Información general que pueda representar interés para el empleado.

**ARTÍCULO 24.** El Manual de Bienvenida, deberá ser entregado de manera obligatoria al nuevo empleado de la Cooperativa, dicho Manual, será entregado ya sea en forma física, o a través de la dirección de correo electrónico, que obligatoriamente deberá proporcionar el interesado.

## **CAPÍTULO V**

### **INTEGRACIÓN DE PERSONAL**

**ARTÍCULO 25.** Base fundamental para un correcto desenvolvimiento de las actividades productivas del nuevo Talento Humano de la Cooperativa, lo constituye una inmediata y oportuna integración a su aparato productivo corporativo; por tal motivo, el proceso de integración del nuevo Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, estará sujeto al cumplimiento de las siguientes actividades.

**ARTÍCULO 26.** Las principales autoridades de la Cooperativa, procurarán por todos los medios disponibles, garantizar la incorporación a las actividades productivas de la organización, desde su primer día de trabajo al nuevo empleado y/o trabajador; para ello, facilitarán el espacio físico necesario, además de todas las herramientas e insumos necesarios para su trabajo.

**ARTÍCULO 27.** Todo cargo vacante que se llagara a producir a lo interno de la Cooperativa, contará con el presupuesto necesario y la infraestructura técnica y administrativa, capaz de garantizar a quien lo ocupe un desenvolvimiento efectivo y oportuno de todas sus actividades.

## **CAPÍTULO VI**

### **CAPACITACIÓN DE PERSONAL**

**ARTÍCULO 28.** El proceso de capacitación de todo el personal que labora en la Cooperativa, estará bajo la responsabilidad directa de la Jefatura de Recursos Humanos y Marketing, la cual, a través del respectivo Cronograma Anual de Capacitación de Personal, que oportunamente elabore, propenderá de manera directa a la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos, por parte de todos los empleados de la Cooperativa, lo cual contribuirá a su desarrollo mental e intelectual y a mejorar el desempeño de sus actividades.

**ARTÍCULO 29.** El Cronograma Anual de Capacitación de la Cooperativa, deberá involucrar de manera obligatoria a todos sus directivos y empleados, y se sujetará a eventos y cursos de capacitación, que guarden relación directa con las actividades o funciones delimitadas, en sus respectivas Especificaciones de Clase; dicho cronograma, deberá contener, entre otra, la siguiente información:

- a) Nombres completos y cargos, de los directivos y empleados de la Cooperativa.
- b) Nombre de la Jefatura o Sección a la que pertenecen.
- c) Nombre del curso o evento de capacitación programado.
- d) Fecha propuesta para la realización del evento de capacitación.
- e) Tiempo de duración del evento de capacitación.

- f) Horario de desarrollo del evento de capacitación.
- g) Lugar en donde se realizará el evento de capacitación.
- h) Nombre de la empresa u organización capacitadora.
- i) Costo del evento.

**ARTÍCULO 30.** El personal de empleados que fuera invitado o convocado a participar en determinado evento o curso de capacitación, deberá asistir y aprobar de manera obligatoria el mismo, en caso de no hacerlo, deberá presentar por escrito, ante el Gerente de la Cooperativa, su respectiva justificación, la cual quedará a criterio de dicha autoridad, su aprobación o denegación.

**ARTÍCULO 31.** El o los empleados que reprobaren determinado evento o curso de capacitación, sea por faltas o por no cumplir con los requisitos determinados para su aprobación, deberán reembolsar a la Cooperativa el valor de dicho evento, y se sujetarán a la sanción administrativa, que para tal efecto se determine.



## **CAPÍTULO VII**

### **DISPOSICIONES GENERALES**

**ARTÍCULO 32.** Todos y cada una de los artículos y disposiciones emitidas en el presente Reglamento de Admisión y Empleo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, serán de cumplimiento obligatorio por parte de todos los involucrados, el mismo tendrá vigencia durante todos los trescientos sesenta y cinco días del año, y estarán sujetos a las leyes, normas y reglamentaciones impuestas por el Ministerio de Relaciones Laborales, el Ministerio de Inclusión Social y Económica, el Instituto de Ecuatoriano de Seguridad Social, y demás organismos competentes.

## **h) CONCLUSIONES**

1. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, es una entidad con una sólida presencia corporativa dentro del mercado financiero de la ciudad de Loja.
2. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, tiene definidas claramente, su Misión y su Visión corporativas.
3. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, no dispone de un Manual Clasificación de Puestos, que contribuya de manera efectiva a delimitar de manera técnica y sistemática, todas y cada una de las funciones y demás actividades laborales, determinadas a sus diferentes cargos.
4. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, carece de un Reglamento de Admisión y Empleo, el cual viabilice de manera técnica y efectiva, el ingreso de nuevo personal a su planta de colaboradores.
5. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, no cuenta con un Reglamento de Reclutamiento de Personal, el cual procure efectivizar la promoción y difusión de los cargos vacantes o de creación, que se llegaren a producir dentro de la organización.
6. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, no dispone de un Reglamento de Selección de Personal, el cual permita a dicha organización, garantizar el ingreso de personal calificado y debidamente capacitado para el óptimo cumplimiento de las diferentes funciones y

actividades dentro de Cooperativa.

7. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, no cuenta con un Reglamento de Contratación de Personal, lo cual, en determinado momento, pudiere llegar a ocasionar problemas legales a dicha organización, debido a la inadecuada emisión de los contratos de trabajo.
8. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, no dispone de un Reglamento de Inducción, para su nuevo personal, situación que dificulta la familiarización del nuevo empleado con la organización.
9. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, carece de un Cronograma Anual de Capacitación, el cual involucre a todos sus directivos y empleados, lo cual interfiere en la actualización y ampliación de conocimientos que beneficien tanto a su personal, como a la misma organización.

**i) RECOMENDACIONES**

1. El fortalecimiento de identidad corporativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, depende básicamente del esfuerzo mancomunado de todos sus colaboradores; motivo por el cual, sus directivos, personal administrativo y operativo, deberán mantener siempre latente su mística de trabajo y su espíritu de servicio a toda la sociedad.
2. Los directivos y demás funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, con el objetivo de garantizar su posicionamiento dentro del mercado financiero de la ciudad de Loja, deberán cumplir con todos y cada uno de los postulados, definidos claramente en su Misión y su Visión corporativas.
3. Con el objetivo de maximizar el cumplimiento de todas y cada una de las funciones y actividades, asignadas a los diferentes cargos existentes dentro de la Cooperativa, sus principales directivos y funcionarios, deberán aplicar el Manual Clasificación de Puestos, propuesto en el presente trabajo investigativo.
4. Los principales directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, deberán implementar dentro de la Cooperativa el presente modelo de Reglamento de Admisión y Empleo, el cual viabilizará de manera técnica y efectiva, el ingreso de nuevo personal a su planta de colaboradores.
5. Con el objetivo de garantizar la correcta difusión y promoción de los

diferentes cargos vacantes o de creación, que se llegaren a producir dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, su Gerente, de manera inmediata, deberá incluir dentro de la estructura orgánica de la misma, el modelo de Reglamento de Reclutamiento, propuesto en la presente investigación.

6. Los principales directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, con el objetivo de garantizar el ingreso de personal calificado y debidamente capacitado para el óptimo cumplimiento de las diferentes funciones y actividades dentro de la organización, deberán desplegar todas las acciones tendientes a la inclusión del presente modelo de Reglamento de Selección, dentro de dicha organización.
7. Con el objetivo de evitar en el futuro, cualquier tipo de problemas legales a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, sus principales directivos, deberán poner en práctica el modelo de Reglamento de Contratación de Personal, propuesto en el presente trabajo de investigación.
8. Los principales directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, con el objetivo de garantizar una adecuada familiarización del nuevo empleado con la organización, deberán poner en práctica, el modelo de Reglamento de Inducción, propuesto en el presente trabajo investigativo.
9. Con el firme objetivo de actualizar y ampliar el nivel de conocimientos de todos y cada uno de los servidores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito

Cristo Rey, sus principales directivos, deberán acoger las sugerencias, que al respecto, se plantean en el presente trabajo de tesis.

**j) BIBLIOGRAFÍA**

- Administración de Personal y Recursos Humanos; DAVIS, KEITH; WERTHER, WILLIAM B. Editorial MC GRAW-HILL; Tercer Edición.
- BYARS LLOYD L. Y LESLIES W. RUE, Gestión de Recursos Humanos, Ed. Irwin, Madrid España, 1996, 308 Páginas.
- CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Ed. Mc Graw Hill, Segunda Edición, Santa Fe de Bogotá, 1994, 540 Páginas.
- Definición de cooperativa. Extraído de: [www.monografias.com/trabajos11/coopcre/coopcre.shtml](http://www.monografias.com/trabajos11/coopcre/coopcre.shtml)
- DESSLER, Gary, Administración de Personal, Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1991, 410 Páginas.
- Elementos básicos en la estructuración y funcionamiento de las cooperativas. Extraído de: [www.lanuevacooperativa.blogspot.com](http://www.lanuevacooperativa.blogspot.com)
- Fernández, M. (1999). Diccionario de Recursos Humanos; Página 865.
- Gamboggi, A. (s.f.). Facultad de Ciencias Económicas y de Administración: Cátedra.
- KOONTZ HAROLD, HEINZ WEIHRICH, Administración del Talento Humano, Ed. Mc. Graw Hill, México, 1990, 771 Páginas.
- Las Cooperativas. Extraído de://[www.lanuevacooperativa.blogspot.com](http://www.lanuevacooperativa.blogspot.com)
- LLOYD L., Byarsy, RUE W.Leslies, Gestión de Recursos Humanos, Editorial Irwin, Madrid España, 2006, Página 308.

- MONDY R., Wayne-NOE Robert, Administración de Recursos Humanos, Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, Sexta Edición, México, 1996, 663 Páginas.
- Mondy Wayne, Robert M, Administración de recursos humanos, Novena Edic.2005 México S.A
- Organizaciones de integración cooperativa. Extraído de:  
[//pac.caf.com/proyectos.asp?ct=2](http://pac.caf.com/proyectos.asp?ct=2)
- Principios de Cooperativismo. Extraído de:  
[www.coopelesca.co.cr/misión\\_visión.html](http://www.coopelesca.co.cr/misión_visión.html)
- Zelaya J. (2006). Clasificación de Puestos. Página 10.



**k) ANEXOS****Anexo 1: Proyecto de Tesis****a) TEMA**

**ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS Y UN REGLAMENTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO PARA EL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CRISTO REY DE LA CIUDAD DE LOJA**

**b) PROBLEMÁTICA**

La idea y la práctica de la Cooperación aplicadas a la solución de problemas económicos aparecen en las primeras etapas de la civilización. Muy pronto los hombres se dan cuenta de la necesidad de unirse con el fin de obtener los bienes y servicios indispensables.

El cooperativismo a nivel mundial fundamentó su desarrollo en el deseo de organizar la sociedad en una forma más justa y fraternal, eliminando las diferencias de orden económico por medio de procedimientos de propiedad comunitaria y de trabajo colectivo.

El cooperativismo llegó a América del Norte durante los últimos años del siglo XIX y los primeros del pasado, y desde allí se diseminó con éxito por la gran mayoría de los países del continente.

El Cooperativismo en el Ecuador tuvo sus inicios en el siglo XIX, donde se

crearon en primera instancia un tipo de organizaciones de ayuda mutua especialmente con los trabajadores artesanales; en el año 1937 se dicta la primera Ley de Cooperativas con el propósito de dar mayor alcance organizativo a los movimientos campesinos, y para los años sesenta se expide de manera definitiva la Ley de Cooperativas con el propósito de que se mejoren los modelos de organización cooperativa.

A nivel de la provincia de Loja, es evidente el amplísimo desarrollo y crecimiento que han experimentado las cooperativas, dentro de las cuales vamos a centrar nuestro estudio en las cooperativas de ahorro y crédito, dentro de las cuales se encuentra inmersa la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, la cual nace como iniciativa de la Asociación de Choferes Profesionales de Motupe, el mes de agosto del año 1985, la cual nace con un espíritu de solidaridad y jurídicamente aprobada el 13 de noviembre del año 1987, la cooperativa en la actualidad cuenta con 27 empleados, los cuales se encuentran distribuidos entre el personal administrativo y operativo; además, cuenta con una cartera que bordea los 8700 socios, los cuales han contribuido a fomentar de manera significativa su desarrollo y presencia corporativa a nivel de la región sur del país.

Si bien, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, goza en la actualidad de una sólida presencia corporativa y un respetable apoyo ciudadano, internamente la misma adolece de una serie de problemas de tipo administrativo, los cuales han influido de manera negativa en su consolidación cooperativa a nivel regional; la falta de un Manual de

Clasificación de Puestos, que delimite de manera técnica las tareas y actividades de todos sus servidores, unida a la ausencia de un Reglamento de Admisión y Empleo, que facilite el ingreso y la incorporación de personal calificado y con amplia solvencia profesional, son dos aspectos, que desde el punto de vista administrativo, tal cual lo habíamos enunciado anteriormente, han limitado su desarrollo cooperativo y su posicionamiento definitivo a nivel provincial y de la región sur del país.

Con los antecedentes citados, podemos delimitar la problemática existente en la actualidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, de la siguiente manera: La falta de un Manual de Clasificación de Puestos y de un Reglamento de Admisión y Empleo para el talento humano de la Cooperativa Cristo Rey de la ciudad de Loja, han limitado de manera significativa su desarrollo corporativo y su posicionamiento definitivo dentro del mercado financiero de la región sur del país.

### **c) JUSTIIFICACIÓN**

#### **Justificación Académica:**

La aplicación en la elaboración del presente trabajo de investigación, de toda la amplia gama de conocimientos y conceptos adquiridos durante mis cinco años de estudio en las aulas universitarias de la carrera de Administración de Empresas, Modalidad de Estudios a Distancia de la Universidad Nacional de Loja, justifica plenamente, desde el punto de vista académico la elaboración de la presente investigación, la cual, luego de ser concluida en

su totalidad, podrá constituirse además en una fuente de consulta e investigación, para la sociedad en general y para las futuras generaciones estudiantiles.

### **Justificación Social:**

La sociedad actual, precisa de servicios financieros oportunos, con intereses razonables y matizados con los más altos estándares de calidad; con la inclusión de herramientas administrativas, tales como: un manual de clasificación de puestos y un reglamento de admisión y empleo para el talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, esta prestigiosa entidad financiera de la ciudad de Loja, estará en plena capacidad de potenciar aún más su desarrollo corporativo y brindar una mejor atención a sus todos sus socios y usuarios en general, situación, que desde el punto de vista social, justifica la elaboración de la presente investigación.

### **Justificación Económica:**

Básicamente, dentro de los objetivos primordiales de toda organización cooperativa, a más del servicio social y solidario, consta la obtención de lucro o de beneficios económicos para dicha organización; con la elaboración y posterior aplicación, tanto del manual de clasificación de puestos y del reglamento de admisión y empleo para todo el talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, se prevé, entre otros varios aspectos de mucha importancia, optimizar el rendimiento corporativo

en general, mejorar los sistemas de atención al socio y minimizar los tiempos de respuesta a todas sus solicitudes y necesidades, lo cual, sin lugar a dudas, redundará de manera positiva en el incremento del número de sus socios, y por ende, de sus captaciones económicas, lo cual contribuirá de manera positiva al fortalecimiento económico de la cooperativa.

### **Justificación Política:**

Dentro del sistema político del actual gobierno del Presidente Rafael Correa Delgado, consta la política de Buen Vivir o del “Sumak kawsay”, la cual está plenamente orientada a cambiar de manera significativa las caducas condiciones de vida de todos los ecuatorianos, así como también, a mejorar sus ingresos económicos, facilitar el libre acceso a la salud y a la educación, etc., asimismo, se persigue que todos los servicios que brinden las entidades tanto públicas como privadas del país, estén matizados de calidad y de oportunidad; con la elaboración del presente trabajo de investigación y su adecuada aplicación dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, se aportará de manera positiva al desarrollo social de la región, se brindará una mejor atención al cliente o socio de la cooperativa y se contribuirá a mejorar las condiciones de vida de un amplio segmento de ecuatorianos, lo cual justifica plenamente desde el punto de vista político la elaboración de la presente investigación, ya que sus resultados apuntan directamente a la consecución de los postulados políticos del buen vivir, vigentes en la actual Constitución de la República del Ecuador.

#### **d) OBJETIVOS**

##### **Objetivo General:**

Elaborar un Manual de Clasificación de Puestos y un Reglamento de Admisión y Empleo para el Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey de la ciudad de Loja.

##### **Objetivos Específicos:**

- Realizar un análisis de la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey.
- Realizar una auditoría de trabajo a todo el talento humano que presta sus servicios en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo rey.
- Delimitar de manera técnica y específica cada una de las tareas y funciones del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y crédito Cristo Rey.
- Proponer un modelo de Manual de Clasificación de Puestos para el talento humano de la Cooperativa de Ahorro y crédito Cristo Rey.
- Proponer un modelo de Reglamento de Admisión y Empleo para el talento humano de la Cooperativa de Ahorro y crédito Cristo Rey.
- Presentar las principales conclusiones y recomendaciones derivadas de la elaboración de la presente investigación.

## **e) METODOLOGÍA**

### **MÉTODOS:**

#### **Método Histórico:**

El método histórico o la metodología de la historia, es la forma de método científico específico de la historia como ciencia social. Comprende las metodologías, técnicas y las directrices mediante las que los historiadores usan fuentes primarias y otras pruebas históricas en su investigación y luego escriben la historia; es decir, elaboran la historiografía.

Se tiene previsto recurrir a la utilización del método histórico, al momento del planteamiento de los resultados de la investigación, en la parte pertinente a los antecedentes históricos y al proceso de creación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey.

#### **Método Analítico:**

El Método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos.

Se tiene previsto recurrir a la utilización del método analítico, al momento de la realización del análisis situacional de la cooperativa, así como también al momento de la realización del análisis de los resultados obtenidos a través de la auditoría de trabajo que oportunamente se realice a todo el talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey.

**Método Inductivo:**

Conceptualmente, el método inductivo fundamenta su operatividad en el hecho de que partiendo del estudio y análisis de datos particulares, en base a ello tiene acceso a conclusiones generales.

La utilización del método inductivo, se hará efectiva al momento en que se realice el análisis e interpretación de las respuestas que se obtengan como resultado de la aplicación de las respectivas encuestas y entrevistas, las cuales serán aplicadas tanto a los directivos, como también a todos los demás servidores y colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey.

**Método Deductivo:**

El método deductivo parte del análisis y estudio de datos generales aceptados como válidos para llegar a una conclusión de tipo particular.

Se prevé recurrir a la utilización del método deductivo, al momento de definir las principales funciones de cada uno de los cargos de la cooperativa, asimismo al momento de realizar el planteamiento de los manuales tanto de clasificación de puestos, así como el manual de admisión y empleo, los cuales serán propuestos luego del análisis de la información general que se obtenga durante todo el proceso investigativo.

**Método Estadístico:**

El método estadístico se caracteriza por que su aplicación permite recopilar, analizar e interpretar datos numéricos.



Se recurrirá a la utilización del método estadístico, al momento de procesar, analizar e interpretar toda la información que se obtenga a través de la aplicación de las diferentes encuestas y entrevistas que oportunamente serán planteadas tanto al gerente, como a todo el talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey; el método estadístico también será útil al momento de la elaboración de los diferentes cuadros y gráficos estadísticos.

### **TÉCNICAS:**

#### **Observación:**

Es la acción de mirar detenidamente una cosa para asimilar en detalle la naturaleza investigada, su conjunto de datos, hechos y fenómenos.

La técnica de la observación, será aplicada al momento de la realización del análisis situacional de la cooperativa, con el objetivo de obtener información precisa, la cual permita tener una idea mucho más clara de su situación actual, tanto en la parte concerniente a los procesos operativos, así como también en la parte administrativa en general.

#### **Encuesta:**

Es la técnica que permite recabar información en forma escrita, a través de cuestionarios de preguntas previamente establecidas, las cuales son propuestas por los investigadores.

Con el objetivo de obtener información relevante y de primera mano, la cual

permita diseñar y elaborar de manera técnica y efectiva los diferentes manuales propuestos, la técnica de la encuesta será aplicada a todos los 26 empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey.

**Entrevista:**

Es una técnica que comúnmente es utilizada para obtener datos, la cual consiste en un diálogo entre dos personas, el entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de éste, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación.

La técnica de la entrevista, será aplicada al Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, con el objetivo de obtener información relevante y oportuna, la cual, a su vez, sirva de base para fundamentar de mejor manera la propuesta objeto de la presente investigación.

**Población y Muestra:**

Para la determinación del número de encuestas a ser aplicadas durante el desarrollo de la investigación, se recurrirá a la utilización del método del censo, es decir, se encuestará a todos los 27 servidores de la cooperativa; además, se realizará una entrevista personal a su gerente.

**Anexo 2:****FORMATO DE ENCUESTA PLANTEADA AL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CRISTO REY.**

- 1) ¿Qué cargo ocupa usted dentro de Cooperativa?
- 2) ¿Qué periodo de tiempo lleva laborando en la Cooperativa?
- 3) ¿Qué nivel de formación académica usted posee?
- 4) ¿Las funciones que usted desempeña dentro de la Cooperativa, guardan relación con su formación profesional?
- 5) ¿Qué funciones cumple usted dentro de la Cooperativa con una periodicidad menor o igual a un año?
- 6) ¿A través de qué medio de comunicación o sistema de información se enteró usted de la vacante de trabajo existente en la Cooperativa?
- 7) ¿A través de qué sistema ingreso usted a laborar en la Cooperativa?
  - Concurso de Merecimientos y oposición
  - Recomendaciones de amistades y familiares
  - Coyuntura política
  - Otros.
- 8) ¿Dispone la Cooperativa de un Manual de Clasificación de Puestos?
- 9) ¿Las funciones que usted cumple dentro de la Cooperativa, están debidamente definidas en una hoja de funciones?

10) ¿De qué manera le fueron asignadas todas y cada una de las funciones que usted cumple dentro de la Cooperativa?

- Verbalmente
- Por escrito
- Otros

11) ¿Cree usted que sería importante para la Cooperativa contar con un Manual de Clasificación de Puestos que delimite de manera técnica todas las actividades laborales de sus servidores?

12) ¿Dispone la Cooperativa de un Manual de Admisión y Empleo?

13) ¿Cree usted que la Cooperativa debería contar con una herramienta de carácter técnico-administrativo, que le permita normar el ingreso de personal a laborar dentro de la misma?

Si..... No.....

14) ¿Cree usted que un Manual de Reclutamiento dentro de la Cooperativa, podría contribuir a mejorar su desenvolvimiento laboral?

Si..... No.....

15) ¿Sabía Usted que en la actualidad las empresas más competitivas, son aquellas que utilizan técnicas y procedimientos administrativos encaminados a optimizar el reclutamiento de su personal.

Si..... No.....

16) ¿La Cooperativa debería transparentar la Selección de su personal a través de la aplicación de técnicas y procedimientos administrativos encaminados a identificar de mejor manera al personal elegible?

Si..... No.....

17) Del siguiente listado de técnicas de selección de personal ¿cuáles fueron aplicadas para su ingreso a la Cooperativa?

- Entrevista personal
- Examen de oposición
- Concurso de merecimientos
- Prueba psicométricas
- Examen pre-ocupacional
- Otros:

18) ¿Resultaría factible para la Cooperativa, contar con un Tribunal de Selección de Personal, orientado a transparentar y a garantizar el ingreso de personal idóneo y calificado?

Si..... No.....

19) ¿Sabía Usted que algunos estudiosos de la Administración de Empresas, consideran al proceso de Selección de personal, como el proceso administrativo de mayor importancia y trascendencia para el desarrollo corporativo de toda organización?

Si..... No.....

20) ¿Al momento de ingresar a laborar en la Cooperativa, qué tipo de inducción recibió?

21) ¿Debería la Cooperativa utilizar técnicas de Inducción y de Re-inducción tanto para su nuevo personal, como también al personal que en la actualidad labora en ella?

Si..... No.....

22) ¿La Cooperativa facilita información básica relacionada con su estructura tanto legal como administrativa, así como también relacionada con su giro o actividad a su nuevo personal?

Si..... No.....

23) ¿La Cooperativa aplica técnicas de Integración laboral a su nuevo personal?

Si..... No.....

24) ¿Durante su permanencia dentro de la Cooperativa, ha recibido cursos o ha participado en eventos de capacitación profesional encaminados a elevar su nivel de rendimiento laboral?

Si..... No.....

25) ¿Conoce Usted si la Cooperativa cuenta con un programa de capacitación anual para todo su personal?

Si..... No.....

26) ¿Participaría usted activamente en eventos de capacitación organizados por la Cooperativa, los cuales estén dirigidos a mejorar su rendimiento laboral?

Si..... No.....

27) ¿Cree usted, que la Cooperativa debería implementar un Manual de Capacitación Anual para todo su Talento Humano?

Si..... No.....

**Anexo 3:**

**FORMATO DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CRISTO REY.**

- 1) ¿Qué funciones desempeña usted dentro de la Cooperativa?
- 2) ¿Cuál es la Misión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey?
- 3) ¿Cuál es la Visión de Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey?
- 4) ¿Cuáles son los principales productos y/o servicios financieros y no financieros que ofrece la Cooperativa de Ahorro Cristo Rey?
- 5) ¿Cuántas personas laboran en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, y qué cargo ocupa cada una de ellas?
- 6) ¿Dispone la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, de un Manual de Clasificación de Puestos?
- 7) ¿De qué manera son asignadas las funciones a cada una de las personas que laboran en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey?
- 8) ¿Las funciones que desempeñan cada una de las personas que laboran en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, guardan relación con su formación académica o su perfil profesional?
- 9) ¿Dispone la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, de un Manual de Admisión y Empleo?
- 10) ¿Qué procedimientos administrativos son utilizados dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, para llenar una vacante de trabajo?
- 11) ¿Qué sistemas de reclutamiento utiliza la Cooperativa de Ahorro y



Crédito Cristo Rey?

- 12) ¿En base a qué procedimientos administrativos se selecciona al nuevo empleado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey?
- 13) ¿Qué técnicas de inducción utiliza la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey?
- 14) ¿Dispone la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, de un calendario anual de capacitación para todos sus servidores?
- 15) ¿La administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, capacita a sus servidores en temáticas relacionadas con sus respectivas actividades laborales?
- 16) ¿Qué tipo de contrato de trabajo, ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey, a sus colaboradores?
- 17) ¿Cree usted que la Cooperativa debería contar con un manual de admisión y empleo?

**ÍNDICE**

<b>CARÁTULA</b>	<b>i</b>
<b>CERTIFICACIÓN</b>	<b>ii</b>
<b>AUTORÍA</b>	<b>iii</b>
<b>CARTA DE AUTORIZACIÓN</b>	<b>iv</b>
<b>DEDICATORIA</b>	<b>v</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>vi</b>
<b>a) TÍTULO</b>	<b>1</b>
<b>b) RESUMEN</b>	<b>2</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>5</b>
<b>c) INTRODUCCIÓN</b>	<b>7</b>
<b>d) REVISIÓN DE LITERATURA</b>	<b>11</b>
<b>e) MATERIALES Y MÉTODOS</b>	<b>50</b>
<b>f) RESULTADOS</b>	<b>55</b>
<b>g) DISCUSIÓN</b>	<b>107</b>
<b>h) CONCLUSIONES</b>	<b>156</b>
<b>i) RECOMENDACIONES</b>	<b>158</b>
<b>j) BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>161</b>
<b>k) ANEXOS</b>	<b>163</b>