



# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**

*Área Jurídica Social y Administrativa  
Carrera de Administración de Empresas*

## *DISEÑO ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "27 DE ABRIL" DEL CANTÓN LOJA.*

Tesis previa a la obtención de  
grado de Ingeniera Comercial.

*AUTORA:*

*Silvia Marisol Angamarca Macas*

*DIRECTOR:*

*Ing. César Neira Hinostroza*

*LOJA-ECUADOR*

*2012*

# **CERTIFICACIÓN**

**Ing. César Neira Hinostroza**

**DOCENTE DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE  
LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**

## **CERTIFICA:**

Que el presente trabajo de investigación cuyo tema es **DISEÑO ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “27 DE ABRIL” DEL CANTÓN LOJA**; presentado por la señorita: **Silvia Marisol Angamarca Macas**; fue orientado y revisado en todas sus partes y cumple con los requisitos que exige la Universidad Nacional de Loja, previo a la obtención y calificación respectiva, antes de la sustentación de la misma.

Por lo tanto autorizo proseguir los trámites legales pertinentes para su presentación y defensa pública de Grado.

Loja, 05 de diciembre de 2012

**Ing. César Neira Hinostroza**

**DIRECTOR DE TESIS**

# AUTORÍA

Los conceptos, criterios, definiciones, ideas y términos utilizados en el trabajo de tesis, son de autoría de la investigadora.

**Silvia Marisol Angamarca Macas**

# AGRADECIMIENTO

El agradecimiento especial a la Universidad Nacional de Loja, Área Jurídica, Social y Administrativa, Carrera Administración de Empresas por haberme permitido continuar superándome en mis estudios.

También a los/as ingenieros/as por haberme impartido sus conocimientos además con sus sabios consejos han logrado en mi esa voluntad de luchar y alcanzar el éxito, y de manera especial a la Ingeniera Susana Aranda S., y al director de tesis quien me ayudó para la culminación del trabajo, Ingeniero César Neira Hinostroza.

Y de manera especial a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril”, a su Presidente por darme la apertura para realizar la investigación; al Gerente y a sus trabajadores que me proporcionaron toda la información necesaria para llevar a cabo el desarrollo de la tesis.

**Silvia Marisol Angamarca Macas**

Primeramente a Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy; a mi madrecita, quien a lo largo de mi vida ha velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento; a mis hermanas, sobrinos, familia en general y a mis amigos, que han sido mi apoyo incondicional y han estado ayudándome para alcanzar mis objetivos propuestos.

**Silvia Marisol Angamarca Macas**

**a. TÍTULO**

DISEÑO ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL  
TALENTO HUMANO EN LA COOPERATIVA DE  
AHORRO Y CRÉDITO “27 DE ABRIL”, DEL  
CANTÓN LOJA.

## **b. RESUMEN**

El trabajo de tesis está realizado en función del **Diseño Organizacional y la Gestión del Talento Humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril” del Cantón Loja**, lo cual le ayudará a la misma optimizar los recursos y así lograr los objetivos institucionales.

Después de haber aplicado las técnicas de recolección de información como la entrevista realizada al Gerente el Lcdo. José Floresmilo Caraguay Buri y las encuestas aplicadas a todos los trabajadores de la Cooperativa, se encontró que la misma carece de diseño organizacional ya que no tiene establecido los organigramas: estructural, funcional y posicional), manuales tanto de: funciones, bienvenida, procedimientos y seguridad.

También se encontró que existen falencias en la gestión del talento humano, debido a que el proceso de admisión de personal (reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y motivación) lo realizan de manera empírica sin tener un proceso para realizarlo; para la valoración de puestos no utilizan métodos matemáticos para establecer una justa remuneración a los trabajadores solo se basan en el Sueldo Básico Unificado, tiempo que tiene trabajando en la Cooperativa; y la evaluación de desempeño lo realizan solo verbalmente; el Gerente evalúa a cada trabajador, y él es evaluado por parte del Consejo de Administración de la Cooperativa.

Después de haber realizado un diagnóstico basado en el diseño organizacional y gestión del talento humano se propone lo siguiente:

Organigramas: estructural, funcional y posicional; los que ayudarán a la Cooperativa contar con una buena estructura organizacional; aquí se indica los puestos, las funciones que deben cumplir, los nombres de cada trabajador con su respectivo sueldo.

Manuales de: funciones, bienvenida, procedimientos y seguridad; con la finalidad de que los integrantes de la Cooperativa dispongan de una descripción clara, concisa y actualizada de las diferentes actividades que deben realizar y la seguridad que deben tener en cuanto a las oficinas en las que laboran.

Un adecuado proceso de admisión y empleo de personal en donde se muestra la manera correcta de realizar el reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y motivación del personal; con la intención que la Cooperativa tenga los trabajadores competentes y así realicen las actividades eficientemente.

Valoración de puestos empleando el método por puntos, con la finalidad de que exista una buena organización y remuneración del personal acorde a los requerimientos del puesto y a las funciones del mismo.

Y una evaluación de desempeño al personal que labora en la Cooperativa, utilizando el método de escala gráfica por puntos; para saber si el trabajador esta en el cargo adecuado, conocer su desenvolvimiento y ayudar a mejorar su desempeño.

Todo esto enfocado a que la Cooperativa tenga un buen diseño organizacional que la pueda diferenciar de las demás Cooperativas; y una gestión de talento humano con el cual puedan tener el personal adecuado que ocupen los cargos existentes, realizando las actividades de manera eficiente y eficaz.

## **SUMMARY**

The thesis work is done depending on organizational design and the human talent management in the cooperative of saving and credit "on April 27" the Canton in Loja, which help it optimize resources and thus achieve institutional goals.

After applying the techniques of gathering information as the interview the Manager Atty. José Floresmilo Caraguay Buri and applied to all workers in the cooperative, surveys found that it lacks organizational design since it has not established organizational charts: structural, functional and positional), manuals of both: functions, welcome, procedures and safety.

Also found that there are shortcomings in the management of human talent, since the admission process of personnel (recruitment, selection, recruitment, induction, training and motivation) performed it empirically without having a process to do so; for the valuation of positions do not use mathematical methods to establish fair remuneration to the workers only are based on the unified basic salary, time that has working in the cooperative; and performance evaluation made it only verbally; the Manager evaluates each worker, and he is evaluated by the Council of administration of the cooperative.

After a diagnosis based on organizational design and human talent management is proposed as follows:

Organization charts: structural, functional and positional; that will help the cooperative having a good organizational structure; here indicates posts, functions to be fulfilled, the names of each worker with their respective salary.

Manuals: functions, welcome, procedures and security; in order that the members of the cooperative have a clear, concise and up-to-date description of the different activities that must be performed and the security must be in terms of the offices in which they work.

A proper process of admission and employment of staff showing the correct way to perform the recruitment, selection, recruitment, induction, training and motivation of staff; with the intention that the cooperative has competent workers and thus carry out activities efficiently.

Valuation of positions using the method by points, with the purpose of the existence of a good organization and remuneration of personnel according to the requirements of the position and functions of the same.

And a performance evaluation to personnel working in the cooperative, using the method of graphic scale by points; to find out if the worker in charge properly, learn about their development and help improve their performance.

All of this focused to which the cooperative is a good organizational design that can differentiate it from other cooperatives; and management of human talent with which may have the appropriate staff that the existing positions, performing activities efficiently and effectively

### **c. INTRODUCCIÓN**

El diseño organizacional representa la forma como esta estructurada y organizada la empresa o cualquier organización mediante los diferentes organigramas y manuales.

La buena posición de las empresas y la competitividad de las mismas dependen de que estas tengan una buena gestión del talento humano ya que incluye: reclutar, seleccionar y contratar al personal capaz que cumplan los requisitos y sean idóneos para ocupar el cargo; inducir, capacitar y motivar al personal para que realicen con eficiencia sus funciones; igualmente una buena remuneración mediante la valuación de puestos, y la realización de la evaluación de desempeño para saber el rendimiento que están teniendo los empleados en cada cargo.

El trabajo investigativo esta realizado de la siguiente manera:

El título se ha definido así: **Diseño Organizacional y Gestión del Talento Humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril” del Cantón Loja.**

El resumen es una breve pauta de lo que contiene el trabajo de tesis lo más esencial con el fin de dar a conocer de forma clara y concisa de lo que trata la misma.

La Introducción fue realizada tomando como base para iniciar la importancia que tiene el tema para las empresas en general, de donde partimos y hasta donde queremos llegar y detallando de forma rápida como se realizó el trabajo paso por paso.

La revisión de literatura fue realizada a través de la recolección de información acerca del tema de tesis y en base al esquema realizado.

Los materiales utilizados fueron: equipo de computo y útiles de oficina. Los métodos: científico, deductivo, inductivo, histórico y descriptivo-analítico; las técnicas como: la observación realizada a la empresa, entrevista dirigida al Gerente y la encuesta a los trabajadores.

Los resultados surgen de la entrevista dirigida al Gerente de la Cooperativa objeto de estudio y la encuesta a los trabajadores, realizando la respectiva tabulación, representación gráfica y la interpretación.

La discusión son las propuestas que se deben aplicar para un mejor desempeño de la Cooperativa en su totalidad; este comprende: los organigramas: estructural, funcional y posicional, que ayudan a tener una estructura clara de la misma; los manuales de funciones con el cual se sabe las funciones y responsabilidades de cada cargo, manual de procedimientos el que indica las actividades de los trabajadores, lo que deben realizar y en qué tiempo y el manual de seguridad el cual ayuda a prevenir accidentes laborales y la vida del personal; etapas de admisión de personal para atraer el personal idóneo que ocupe los diferentes cargos existentes en la Cooperativa, el mismo que será capacitado y motivado para un mejor desenvolvimiento en la empresa; manual de bienvenida, con el cual se da a conocer todo lo que concierne internamente a la Cooperativa; valuación de puesto determina si el salario esta acorde a las funciones y actividades que realiza cada trabajador y evaluación de desempeño que permite conocer la eficiencia y eficacia, debilidades de las personas en sus puestos de trabajo.

Las conclusiones hacen referencia a los resultados obtenidos y a la información recolectada de los instrumentos de investigación, en las cuales están: que la Cooperativa no cuenta con organigramas, ni los manuales de: funciones, bienvenida, procedimiento y seguridad; la admisión del personal la realizan de manera empírica, la capacitación no es impartida a todo el personal; mediante la valoración de puestos se determinó que hay que realizar un ajuste salarial a: Cajeras tanto de la Matriz como de las Agencias

de Chuquiribamba y Chantaco, Contadora y Asesor Jurídico; y por último que la evaluación de desempeño la realizan de manera empírica, no utilizan métodos sino lo hacen verbalmente.

Las recomendaciones se las realizaron de acuerdo a las conclusiones dando posibles alternativas de solución a los problemas detectados, por lo que se recomienda: que los directivos de la Cooperativa tomen en cuenta los organigramas y los diferentes manuales propuestos y los den a conocer al personal, para tener el personal adecuado al cargo realicen todos los pasos de admisión de personal, también tienen que capacitar a todos los trabajadores, aplicar la valoración de puestos para determinar el sueldo adecuado y deben realizar la evaluación de desempeño a cada trabajador para poder conocer sus falencias y así ayudarlos a su superación.

En la bibliografía se ubicó todos los libros, autores y páginas de donde se sustrajo la información para realizar el marco teórico, el cual se encuentra en orden alfabético.

En los anexos esta: resumen del proyecto de tesis el que consta de tema, problematización, objetivos y métodos; los formatos de: la entrevista dirigida al Gerente de la Cooperativa, la encuesta que fue aplicada a los trabajadores; y las fotos de la Cooperativa.

Por último se encuentra el índice en donde se encuentra los puntos de la investigación con sus respectivas páginas.

## **d. REVISIÓN DE LITERATURA**

### **1. COOPERATIVISMO**

#### **1.1. Historia del Cooperativismo**

El cooperativismo es, a todas luces, un fenómeno concreto de la modernidad. Nace en media Revolución Industrial como alternativa para la clase trabajadora. Se Identifica al Socialista Utópico inglés Robert Owen (1771-1858) como el primer precursor, dado que intentó mejorar la distribución de las ganancias entre los trabajadores de su fábrica textil en New Lanark (Escocia) y socializar los medios de producción. “Owen trató de demostrar que mediante la cooperación y la solidaridad, pueden desenvolverse armoniosamente las relaciones entre obreros y patronos, en un ambiente de mutua colaboración”.

A Owen siguieron el inglés William King y el francés Charles Fourier quienes también defendieron la creación de organizaciones de base asociativa haciendo importantes mejoras al incipiente esquema cooperativo, en áreas como la democratización, la asociación y el derecho al trabajo.

Fourier proponía un sistema económico-social basado en pequeñas comunidades agrícolas (falansterios) sin espíritu de lucro y orientadas a la generación de empleo. King, por su parte, fue precursor de las primeras cooperativas de consumo en las cuales los obreros asociados adquirirían los artículos básicos para su sobrevivencia. En 1827 fundó en Brighton The Co-operative Trading Association que sirvió de inspiración para que, al finalizar la década, existieran cerca de 300 cooperativas similares.

Es esencial subrayar que King fundó, en 1828, el primer medio de comunicación cooperativo. Era una revista llamada “The Co-operator” que si bien tuvo corta vida, parece que su influencia fue muy grande.

Podemos situar el primer logro decisivo del cooperativismo en 1844 cuando 28 obreros fundaron en Rochdale (Inglaterra) una cooperativa textil de consumo liderada por Carlos Howart. Esta experiencia logró importantes resultados como fuente de motivación para iniciativas análogas (Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, 1978), pues sentó las bases del cooperativismo actual: distribución equitativa de beneficios, acceso a la educación, igualdad de derechos, un voto por asociado y la no discriminación por edad, sexo, profesión, etc. Por eso a Rochdale se le conoce como la cuna del cooperativismo mundial.

Desde entonces el sector empezó a crecer teniendo presencia hoy día en prácticamente todas las naciones del planeta. Al interior de Latinoamérica, las cooperativas pioneras nacieron en México y en Argentina. Fue en 1873 que el Círculo Obrero de México estableció la primera. Seis años después, en 1879, se fundó en la Argentina la cooperativa “El progreso agrario”.<sup>1</sup>

## **1.2. Concepto**

Son las estrategias mediante las cuales el hombre en su largo recorrido por la historia ha dado respuesta a sus necesidades de supervivencia, ya sea en sus legendarios estadios primitivos, cuando la producción se sustentaba en las incipientes actividades de recolección y caza, o inmerso en la hostil sociedad de la postmodernidad donde encontrar alternativas solidarias compensatorias a la inequidad generada por los sistemas de producción excluyentes, es un imperativo, porque la lucha ya no se dirige a salvar las inclemencias de la naturaleza, sino a superar las adversidades sociales.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> [http://www.infocoop.go.cr/doctrina\\_cooperativa/historia\\_cooperativismo.html](http://www.infocoop.go.cr/doctrina_cooperativa/historia_cooperativismo.html)

<sup>2</sup> <http://www.coopjep.fin.ec/cooperativismo/que-es-cooperativismo>

## **1.3. Cooperativas**

### **1.3.1. Las Cooperativas en el Ecuador**

La legislación cooperativa ecuatoriana data de 1937, pero fue en la década del cincuenta al sesenta que cobró verdadera presencia en el ámbito nacional cuando se da la creación de la mayor parte de las organizaciones cooperativas, en esto intervino 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.

### **1.3.2. Concepto**

Son cooperativas las sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas que, sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objeto planificar y realizar actividades o trabajos de beneficio social y colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros.

### 1.3.3. Valores Cooperativos

Las cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad.

Siguiendo la tradición de sus fundadores los cooperativistas creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás.

### 1.3.4. Principios Cooperativos

- ✓ **Membresía abierta y voluntaria.-** las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.
- ✓ **Control democrático de los miembros.-** las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa responden ante los miembros.
- ✓ **La participación económica de los miembros.-** los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital suscrito como condición de membresía.
- ✓ **Autonomía e independencia.-** las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua controladas por sus socios.
- ✓ **Educación, entrenamiento e información.-** las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyen eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. las cooperativas informan al público

en general (particularmente a jóvenes y a creadores de opinión) acerca de la naturaleza y del beneficio del cooperativismo.

- ✓ **Cooperación entre cooperativas.-** las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.
- ✓ **Compromiso en la comunidad.-** la cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.

### **1.3.5. Tipos de Cooperativas**

**Cooperativas de producción.-** Son aquellas en las que sus socios se dedican personalmente a actividades productivas lícitas, en una sociedad de propiedad colectiva y manejada en común, tales como: agropecuarias, huertos familiares, pesqueras, artesanales, industriales, textiles.

**Cooperativas de consumo.-** Son aquellas que tienen por objeto abastecer a sus socios de cualquier clase de bienes de libre comercialización; tales como: de consumo de artículos de primera necesidad, de abastecimiento de semillas, abonos y herramientas, de venta de materiales y productos de artesanía.

**Cooperativas de vivienda.-** Las cooperativas de vivienda tendrán por objeto la adquisición de bienes inmuebles para la construcción o remodelación de viviendas u oficinas o la ejecución de obras de urbanización y más actividades vinculadas con éstas en beneficio de sus socios. En estas cooperativas la adjudicación de los bienes inmuebles se efectuará previo sorteo, en Asamblea General, una vez concluidas las obras de urbanización o construcción; y, se constituirán en patrimonio familiar. Los cónyuges o personas que mantienen unión de hecho, no podrán pertenecer a la misma cooperativa.

**Cooperativas de servicios.-** Son las que se organizan con el fin de satisfacer diversas necesidades comunes de los socios o de la colectividad, los mismos que podrán tener la calidad de trabajadores, tales como: trabajo asociado, transporte, vendedores autónomos, educación y salud.

### **1.3.6. Cooperativas de Ahorro y Crédito**

#### **1.3.6.1. Concepto**

Son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros.

#### **1.3.6.2. Clases**

Las Cooperativas de primer piso son aquellas que pueden realizar intermediación financiera con sus socios y terceros que podrán ser personas naturales o jurídicas.

Las Cooperativas de segundo piso son aquellas que únicamente pueden realizar intermediación financiera con Cooperativas de Ahorro y Crédito de Primer Piso, socias o no socias.

#### **1.3.6.3. Actividades**

Las cooperativas de ahorro y crédito, previa autorización de la Superintendencia, podrán realizar las siguientes actividades:

- ⇒ Recibir depósitos a la vista y a plazo, bajo cualquier mecanismo o modalidad autorizada;
- ⇒ Otorgar préstamos a sus socios;

- ⇒ Conceder sobregiros ocasionales;
- ⇒ Efectuar servicios de caja y tesorería;
- ⇒ Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las de instituciones financieras nacionales o extranjeras;
- ⇒ Recibir y conservar objetos muebles, valores y documentos en depósito para su custodia y arrendar casilleros o cajas de seguridad para depósitos de valores;
- ⇒ Actuar como emisor de tarjetas de crédito y de débito;
- ⇒ Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales de títulos de crédito, así como por el otorgamiento de garantías, fianzas y cartas de crédito internas y externas, o cualquier otro documento, de acuerdo con las normas y prácticas y usos nacionales e internacionales;
- ⇒ Recibir préstamos de instituciones financieras y no financieras del país y del exterior;
- ⇒ Emitir obligaciones con respaldo en sus activos, patrimonio, cartera de crédito hipotecaria o prendaria propia o adquirida, siempre que en este último caso, se originen en operaciones activas de crédito de otras instituciones financieras;
- ⇒ Negociar títulos cambiarios o facturas que representen obligación de pago creados por ventas a crédito y anticipos de fondos con respaldo de los documentos referidos;
- ⇒ Invertir preferentemente, en este orden, en el Sector Financiero Popular y Solidario, sistema financiero nacional y en el mercado secundario de valores y de manera complementaria en el sistema financiero internacional;
- ⇒ Efectuar inversiones en el capital social de cajas centrales; y,
- ⇒ Cualquier otra actividad financiera autorizada expresamente por la Superintendencia.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero. Art. 24,25,26,28,81,83

## 2. DIAGNÓSTICO

### 2.1. Concepto

El diagnóstico (del griego *diagnostikós*, a su vez del prefijo *día-*, "a través", y *gnosis*, "conocimiento" o "apto para conocer") alude, en general, al análisis que se realiza para determinar cualquier situación y cuáles son las tendencias. Esta determinación se realiza sobre la base de datos y hechos recogidos y ordenados sistemáticamente, que permiten juzgar mejor qué es lo que está pasando.<sup>4</sup>

### 2.2. Diagnóstico empresarial

Constituye una herramienta sencilla y de gran utilidad a los fines de conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo.

#### 2.2.1. Tipos de diagnósticos

**Diagnósticos integrales.-** se caracterizan por la visualización de una amplia gama de variables o aspectos empresarios. Como un buen exponente de esta categoría, puede mencionarse al "Diagnóstico de Competitividad", la metodología utilizada se basa en un estudio de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, trabajando con una amplia gama de variables de diversas categorías que reciben un puntaje por parte del consultor a cargo del trabajo.

**Diagnósticos específicos.-** hacen énfasis en los procesos productivos, financieros, de gestión, y otros en aspectos relativos al mercado y los consumidores.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Diagn%C3%B3stico>

<sup>5</sup> <http://www.genialconsultora.com.ar/consultoria/diagnosticos/diagnosticos.html>

### **3. DISEÑO ORGANIZACIONAL**

#### **3.1. Concepto de diseño organizacional**

Es el proceso de diagnosticar y seleccionar la estructura y el sistema formal de comunicación, división del trabajo, coordinación, control, autoridad y responsabilidad necesarios para alcanzar las metas.<sup>6</sup>

#### **3.2. Importancia**

A través del diseño de la estructura de la organización se busca el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia de la organización.

#### **3.3. Herramientas administrativas**

Conocidas como herramientas gerenciales, son una serie de técnicas modernas que les permite a los gerentes tomar decisiones cruciales y oportunas ante algún tipo de disparidad o desequilibrio en los procesos productivos, económicos, políticos y sobre todo sociales que constituyen la esencia y naturaleza de la empresa.<sup>7</sup>

##### **3.3.1. Niveles jerárquicos**

**Nivel legislativo.-** su función es la de legislar sobre la política que debe seguir la organización, normar los procedimientos, dictar reglamentos, ordenanzas, resoluciones, etc.; y decidir sobre los aspectos de mayor importancia.

**Nivel directivo.-** toma decisiones sobre políticas generales y sobre las actividades básicas, ejerciendo la autoridad para garantizar su fiel cumplimiento.

---

<sup>6</sup> <http://www.buenastareas.com/ensayos/Dise%C3%B1o-Organizacional/42986.html>

<sup>7</sup> <http://administracionenteoria.blogspot.com/2011/03/herramientas-administrativas-o.html>

Además planea, orienta y dirige la vida administrativa e interpreta planes, programas y más directivas técnicas y administrativas de alto nivel y los trasmite a los órganos operativos y auxiliares para su ejecución.

**Nivel asesor.-** aconseja, informa, prepara proyectos en materia jurídica, económica, financiera, técnica, contable, industrial y más áreas que tengan que ver con la entidad o empresa a la cual están asesorando.

**Nivel operativo.-** es el responsable directo de ejecutar las actividades básicas de la entidad o empresa. Es el ejecutor material de las órdenes emanadas de los órganos legislativo y directivo.

**Nivel auxiliar.-** ayuda a los otros niveles administrativos en la prestación de servicios con oportunidad y eficiencia.

**Nivel descentralizado.-** surge del mayor o menor grado de descentralización o dispersión de la autoridad ejercido por un centro de poder.<sup>8</sup>

### **3.3.2. Organigramas**

Son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría.<sup>9</sup>

#### **3.3.2.1. Finalidad del organigrama**

Un organigrama es el instrumento que proporciona la representación gráfica de los aspectos fundamentales de una organización, y permite entender un

---

<sup>8</sup> Módulo 3, "El Proceso Administrativo en el Desarrollo Empresarial", Carrera Administración de Empresas, UNL, págs. 54-55

<sup>9</sup> <http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>

esquema general, así como el grado de diferenciación e integración funcional de los elementos que lo componen.

### **3.3.2.2. Clases**

- **Organigrama estructural.-** Es la sinopsis, (dibujo) esquema de la organización de la empresa entidad o una tarea específica que señala la distribución de los cuadros administrativos por áreas de gestión.
- **Organigrama funcional.-** Detalla la relación de autoridad y dependencia entre cada una de las unidades administrativas así como sus funciones principales.
- **Organigrama posicional.-** Es la distribución específica de las jerarquías o categorías de puestos desempeñados por el personal directivo, ejecutivo u operacional de una Empresa o Entidad (Jefe de Personal de Contabilidad Técnico en Servicios de Producción, Director Administrativo, Financiero. etc.).

### **3.3.3. 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.

#### **3.3.3.1. Objetivos de los manuales**

- Instruir al personal, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.

- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas.

### 3.3.3.2. Tipos

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

Contiene:

NOMBRE DE LA EMPRESA

CÓDIGO

TÍTULO DEL PUESTO

NATURALEZA DEL TRABAJO (Misión del Puesto)

FUNCIONES TÍPICAS (Actividades Esenciales)

CARACTERÍSTICAS DE CLASE (Destrezas específicas requeridas)

REQUISITOS MÍNIMOS (Requisitos del puesto)

- Educación
- Experiencia

- **Manual de bienvenida.-** contiene información sobre la organización, políticas, condiciones de contratación, plan de beneficios para el empleado.

Contiene:

1. Mensaje de Bienvenida

2. Antecedentes Históricos
  3. Misión
  4. Visión
  5. Objetivos
  6. Políticas
  7. Valores
  8. Organigrama Estructural
  9. Microlocalización
  10. Reglamento Interno
- **Manual de procedimiento.-** Consiste en un documento que describe una serie de pautas que deben seguirse para realizar funciones específicas dentro de un proceso.

**Sus ventajas son:**

- ❖ Facilita la uniformidad de control con el cumplimiento de la rutina de trabajo sin permitir arbitrariedad.
- ❖ Permite evaluar la operatividad de las unidades de negocios.
- ❖ Es de gran ayuda para el entrenamiento de personal nuevo dentro de la empresa.

**Simbología:**



**Operación.-** indica las principales fases del proceso, método o procedimiento.



**Inspección.-** indica que se verifica la calidad y/o cantidad de algo.



**Traslado o desplazamiento.-** indica el movimiento de los empleados, material o equipo de un lugar a otro.



**Operación combinada.-** indica que se ha hecho una operación y una inspección.



**Demora.-** indica demora en el desarrollo de los hechos.



**Archivo.-** indica el depósito de un documento o información dentro de un archivo.

- **Manual de seguridad.-** es un instrumento que permite establecer las medidas que toda empresa necesita tomar con el fin de resguardar su patrimonio en caso de desastre o accidente y lo más importante es que permite contar con las medidas y planes de contingencia para resguardar la vida de sus colaboradores.

### **Importancia**

Un manual escrito es la herramienta más eficaz para desarrollar la obligación del empresario de formar, informar y dar las debidas instrucciones a los trabajadores en materia de prevención de riesgos laborales. Contribuye a alcanzar condiciones de trabajo seguras y desarrollar conductas, hábitos y actitudes favorables para el control de los riesgos laborales.

### **Contenido**

- Información sobre los riesgos existentes en los puestos de trabajo.
- Normas, advertencias y pautas de comportamiento preventivas.
- Operaciones infrecuentes especialmente peligrosas o que requieran autorización previa.
- Actuación en situaciones de emergencia.
- Procedimiento de comunicación entre trabajadores y empresa para la mejora continuada de la prevención.

- Prohibición de conductas peligrosas o actos inseguros.
- Ante incumplimientos, medidas disciplinarias consensuadas con los trabajadores.

## **4. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

### **4.1. Talento humano**

No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.<sup>10</sup>

### **4.2. Historia de recursos humanos**

En la industrialización neoclásica surgen los departamentos de recursos humanos, que sustituyen los antiguos departamentos de relaciones industriales. Además de las tareas rutinarias y burocráticas, los denominados DRH desarrollan funciones operacionales y tácticas como órganos prestadores de servicios especializados. Se encargan del reclutamiento, la selección, la capacitación, evaluación, remuneración, la higiene y seguridad en el trabajo y las relaciones laborales y sindicales.<sup>11</sup>

### **4.3. Concepto de gestión del talento humano**

La ARH es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personas porque están

---

<sup>10</sup> <http://www.monografias.com/trabajos16/talento-humano/talento-humano.shtml>

<sup>11</sup> Módulo 7, "La Gestión del Talento Humano", Carrera Administración de Empresas, UNL, pág. 12.

involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento.<sup>12</sup>

#### **4.4. Importancia de la administración de personal**

La importancia de Administrar efectivamente el talento humano en las organizaciones está dada por el alcance de beneficios como son:

- Incrementa la eficiencia, la eficacia y la calidad.
- Incide en la optimización de los recursos tecnológicos, materiales y financieros.
- Promueve un clima organizacional adecuado.
- Mejora la calidad de vida de los integrantes de la organización.

#### **4.5. PROCESO DE LA ADMISIÓN DE PERSONAL**

##### **4.5.1. Reclutamiento**

Es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos.<sup>13</sup>

##### **4.5.1.1. Fuentes de reclutamiento**

Son los lugares de origen donde se podrá encontrar los recursos humanos necesarios. Existen dos fuentes de principales: externa e interna.

- a. Se denomina *interna* cuando, habiendo determinado un cargo, la empresa trata de llenarlo mediante la promoción de sus empleados (movimiento vertical) o transferirlos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal). Con este

---

<sup>12</sup> <http://www.monografias.com/trabajos81/gestion-del-talento-humano/gestion-del-talento-humano2.shtml>

<sup>13</sup> CHIAVENATO, Idalberto, 2007, Administración de Recursos Humanos, Mc Graw-Hill, octava edición, México, pág. 149.

procedimiento la organización también puede aprovechar la inversión que ha realizado en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de su personal actúa.

- b. El reclutamiento externo abarca candidatos reales o potenciales, disponibles u ocupados en otras empresas.

#### 4.5.1.2. Técnicas de reclutamiento

- **Anuncios en la prensa:** Uno de los métodos más comunes de atraer solicitantes son los anuncios. Si bien periódicos y revistas especializadas son los medios más socorridos, también se utilizan la radio, la televisión, los anuncios en vía pública, los carteles y el correo electrónico.
- **Agencia pública de colocación:** Estas agencias, enlazan a los solicitantes desempleados con las vacantes, pueden ayudar a los patrones con la prueba de selección, el análisis de puestos y las encuestas de niveles de ingresos en la comunidad.
- **Agencia privada de colocación (servicios temporales, contratistas):** Cobrar una tarifa permite a las agencias personalizar sus servicios de acuerdo con las necesidades de sus clientes. Estas agencias, difieren en los servicios que ofrecen, en el profesionalismo y en el nivel de sus asesores. Si estos trabajan a comisión, quizá su deseo de realizar un trabajo profesional sea superado por el deseo de ganar la comisión.
- **Agencia para reclutamiento de ejecutivos:** buscan candidatos con las aptitudes que requiere el cliente. Estas agencias no se anuncian en los medios de comunicación.
- **Instituciones educativas:** Son una fuente de solicitantes jóvenes con instrucción formal, pero poca experiencia laboral en horarios corridos.
- **Recomendaciones de empleados:** la calidad de los solicitantes recomendados por los empleados es elevada, ya que dudan en recomendar a personas que no funcionen.

#### 4.5.2. Selección

Proceso que trata no solamente de aceptar o rechazar candidatos si no conocer sus aptitudes y cualidades con objeto de colocarlo en el puesto más a fin a sus características.

##### **Pasos para la selección:**

- ☞ **Recepción preliminar de solicitudes.-** la selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal o con la petición de una solicitud de empleo.
- ☞ **Pruebas de idoneidad.-** permite evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto.

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

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

*Prueba de desempeño.-* miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto, la validez de la prueba depende de que el puesto incluya la función desempeñada.

- ☞ **Entrevista de selección.-** consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante.
- ☞ **Verificación de datos y preferencia.-** los que son proporcionadas por amigos y familiares e igualmente de algún campo de trabajo.
- ☞ **Examen médico.-** es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante.

- ☞ **Entrevista con el supervisor.-** con frecuencia el supervisor, es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos como: habilidades y conocimientos técnicos del solicitante.
- ☞ **Descripción realista del puesto.-** hay que familiarizar con el equipo o los instrumentos que se van a utilizar, de ser posible, en el lugar de trabajo.
- ☞ **Decisión de contratar.-** este paso señala el final del proceso de selección.

#### 4.5.3. Contratación

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

##### **Clases:**

**Contrato individual.-** Contrato individual de trabajo es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre.

- ✓ **Contrato a prueba.-** Cuando se celebre por primera vez, podrá señalarse un tiempo de prueba, de duración máxima de noventa días. Vencido este plazo, automáticamente se entenderá que continúa en vigencia por el tiempo que faltare para completar el año. Tal contrato no podrá celebrarse sino una sola vez entre las mismas partes.<sup>14</sup>

#### 4.5.4. Inducción

Es informar al personal respecto a todos los nuevos elementos, estableciendo planes y programas, con el objetivo de acelerar la integración

---

<sup>14</sup> Contrato de Trabajo del Ecuador., Título i: Del Contrato Individual de Trabajo

del individuo en el menor tiempo posible al puesto, al jefe y a la organización.

Algunos de los beneficios:

- ✓ Rotación menor y aumento de productividad
- ✓ Mejora en la moral de los empleados
- ✓ Costos más bajos de reclutamiento y capacitación
- ✓ Se facilita el aprendizaje
- ✓ Mejor ansiedad en los nuevos empleados.

Contiene:

1. Manual de bienvenida en el cual consta: mensaje de bienvenida, antecedentes históricos, misión, visión, objetivos, políticas, valores, organigrama estructural, microlocalización, reglamento interno.
2. Reglamento interno de trabajo.- 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. El cual consta de: horas de entrada y salida, lugar y momento en el que debe empezar y terminar la jornada de trabajo, días y horas para hacer limpieza a máquinas y equipo de trabajo, normas para prevenir riesgos de trabajo, tiempo y forma que deberán someterse a exámenes médicos previos y periódicos, permisos y licencias, disposiciones disciplinarias y procedimientos.

#### **4.5.5. Capacitación**

Preparación técnica que requiere la persona para llenar su puesto con eficiencia. Adquisición de conocimientos de carácter técnico, científico y administrativo.

#### **4.5.5.1. Beneficios**

##### **Beneficios de la capacitación para las organizaciones**

- Crear mejor imagen de la empresa
- Mejora la relación jefe subordinado
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo
- Incrementa la productividad y la calidad en el trabajo.

##### **Beneficios de la capacitación para los trabajadores**

- Elimina los temores de incompetencia
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto
- Desarrolla un sentido de progreso

#### **4.5.6. Motivación**

Es el impulso mental que nos da la fuerza necesaria para iniciar la ejecución de una acción y para mantenernos en el camino adecuado para alcanzar un determinado fin.

##### **4.5.6.1. Clases de motivación.**

**La motivación intrínseca.-** proviene del interior, de uno mismo. Es la clase de motivación que aparece cuando hacemos algo que disfrutamos; cuando la tarea en si misma es la recompensa.

**La motivación extrínseca.-** La motivación extrínseca proviene de exterior. Es el tipo de motivación que nos lleva a hacer algo que no queremos mucho... porque sabemos que al final habrá una recompensa.

## **5. VALORACIÓN DE PUESTOS**

### **5.1. Concepto de valoración de puestos**

Consiste en una comparación formal y sistemática de los puestos a fin de determinar el valor de uno en relación con otros y establece una jerarquía salarial o de sueldos.

### **5.2. Objetivos**

- ☞ Proporciona datos que determinan el valor relativo de los puestos.
- ☞ Permite la administración de salarios.
- ☞ Aporta datos para medir los costos de personal.
- ☞ Sirve de base para las negociaciones y convenios colectivos.

### **5.3. Importancia**

La evaluación de puestos proporciona un medio para determinar las tarifas para estos puestos, que serán consistentes con las tarifas para los puestos que son similares en la comunidad o en la industria.

### **5.4. Sistema de Valoración por puntos**

Consiste en asignar cierto número de unidades de valor, llamadas puntos, a cada uno de los factores o subfactores que forman el puesto y de esa manera se llega a establecer un ordenamiento de los mismos.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> [http://148.204.211.134/polilibros/portal/Polilibros/P\\_terminados/Admon-Person/Polilibro/Contenido/Unidad5/5.3.3.htm](http://148.204.211.134/polilibros/portal/Polilibros/P_terminados/Admon-Person/Polilibro/Contenido/Unidad5/5.3.3.htm)

#### **5.4.1. Condiciones:**

- ✓ La base del sistema es un manual en el que se encuentran los factores de los distintos trabajos.
- ✓ Los factores se encuentran en todos los trabajos, pero en diferente intensidad u cuantía.

**5.4.2. Limitaciones:** el manual es específico para cada organización y no es conveniente aplicar en una organización diferente.

#### **5.4.3. Grado de aplicabilidad**

- ✓ El más objetivo y científico.
- ✓ Requiere seguir un procedimiento y elaboración cuidadosa.

#### **5.4.4. Recomendaciones**

- ✓ No aplicar el manual a otra empresa.

#### **5.4.5. Etapas para realizar la valuación de puestos por puntos**

**Primera etapa:** realizar una descripción y especificación de puestos.- se debe realizar basándose en el manual de funciones.

**Segunda etapa:** establecimiento de grados en los factores.- los factores son elementos que permiten medir el grado de complejidad del cargo, las características comunes, sustanciales y representativas de una especificación de clase.

#### **Factores:**

- ✓ Instrucción formal

- ✓ Experiencia
- ✓ Complejidad
- ✓ Condiciones ambientales
- ✓ Responsabilidad por bienes, valores y formas de decisiones.
- ✓ Responsabilidad por el trabajo.
- ✓ Relaciones personales.

**Tercera etapa:** determinar grados y definir factores.- se debe indicar que los factores y grados deben utilizarse de acuerdo a cada puesto de trabajo.

**Cuarta etapa:** ponderación de factores.- es una asignación que se hace a cada uno de los factores de un determinado valor.

**Quinta etapa:** asignación de los puntos a los grados.- el punto sirve para medir con mayor precisión la importancia relativa de los puestos.

**Sexta etapa:** denominación del puesto.- se anota el puesto con su respectivo sueldo.

**Séptima etapa:** ajuste salarial.- se realiza de acuerdo a las formulas establecidas.

## **6. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

### **6.1. Definición de evaluación de desempeño**

Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

Comprende: definir el puesto, evaluar el desempeño y ofrecer retroalimentación.

## **6.2. Importancia**

Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

## **6.3. Objetivos**

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
2. Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente, dependiendo la forma de administración.
3. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos empresariales y, por la otra, los objetivos individuales.

## **6.4. Ventajas**

Ayuda en políticas de compensación, decisiones de ubicación, necesidades de capacitación, mejora el desempeño mediante la retroalimentación, planeación y desarrollo profesional, imprecisión de la información, errores en el diseño del puesto

## **6.5. Métodos**

### **Método de las escalas graficas.-**

En lo que se refiere al nivel de apoyo específico se ve por conveniente y de acuerdo a las necesidades de la empresa, utilizar la evaluación por medio de la escala gráfica de puntuación.

Este es un método de evaluación en el cual el evaluador señala en una escala la puntuación de un empleado en materias como la cantidad de trabajo, seriedad, conocimiento del puesto y espíritu de colaboración.

Se propone este método por la facilidad en su desarrollo y la sencillez de impartirlo; el hecho de que los evaluadores requieren poca capacitación para administrarlo, y que se puede aplicar a grandes grupos de empleados.

Las escalas gráficas de puntuación incluyen ordenaciones numéricas por rangos y descripciones escritas. Los formularios de evaluación del desempeño para el personal de apoyo específico de la empresa contendrán los siguientes factores personales del empleado, extraídos de los resultados de las encuestas realizadas.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> <http://es.scribd.com/doc/58986610/METODO-DE-EVALUACION-POR-ESCALA-GRAFICA-DE-PUNTUACION>

## e. MATERIALES Y MÉTODOS

### 1. MATERIALES

Los materiales que se utilizaron son: equipo de oficina y útiles de oficina.

### 2. MÉTODOS

- ☞ **MÉTODO CIENTÍFICO:** Se recopiló toda la información bibliográfica necesaria para la sustentación del marco teórico relacionado con el Diseño Organizacional y Gestión del Talento Humano.
- ☞ **MÉTODO DEDUCTIVO:** Permitió obtener información global del Diseño Organizacional y Gestión del Talento Humano para mediante esta información poder conocer como se encuentra la Cooperativa, y así poder dar soluciones a la problemática encontrada.
- ☞ **METODO INDUCTIVO:** Ayudó a analizar sistemáticamente la información que se recolectó a través de las técnicas de investigación a todo el personal como la entrevista y encuesta, y así conocer los diferentes problemas que posee la Cooperativa para poder dar soluciones a los mismos; obteniendo conclusiones y recomendaciones de carácter general.
- ☞ **MÉTODO HISTÓRICO:** Permitió recopilar información mediante la entrevista realizada al Gerente de la Cooperativa, en aspectos de: la historia, sus fundadores, año de creación, número de socios, capital con el que iniciaron, entre otros aspectos.
- ☞ **MÉTODO DESCRIPTIVO-ANALÍTICO:** Permitió analizar e interpretar la información obtenida de la Cooperativa por parte de los

trabajadores a través de cuadros y gráficos con su correspondiente análisis e interpretación.

## 2.1. TÉCNICAS

- ☞ **OBSERVACIÓN:** Se empleó para tener una visión clara de las instalaciones y del talento humano con el que cuenta la Cooperativa. Se empezó con un acercamiento con los directivos para solicitar la debida autorización para realizar la tesis, siendo la respuesta positiva.
- ☞ **ENTREVISTA:** Ayudó a obtener información directa con el Lcdo. José Floresmilo Caraguay Buri, Gerente de la Cooperativa, con respecto a la historia de la misma, diseño organizacional, proceso de admisión de personal, valuación de puestos y evaluación de desempeño; y así poder realizar el estudio del diseño organizacional y gestión del talento humano.
- ☞ **ENCUESTA:** Se obtuvo información de los trabajadores de la Cooperativa y la información recopilada fue tabulada e interpretada. En total se aplicaron 10 encuestas.

## 3. POBLACIÓN

**Cuadro n° 1**

### **PERSONAL QUE LABORA EN LA COOPERATIVA**

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "27 DE ABRIL"</b>	
<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>	<b>CARGO</b>
José Floresmilo Caraguay Buri	GERENTE
Luz Benigna Arrobo Armijos	CONTADORA
Carmen Dolores Diaz Aguinsaca	OFICIAL DE CUMPLIMIENTO Y CRÉDITO
Fredy Armijos	ASESOR JURÍDICO
Maria Elizabeth Diaz Aguinsaca	CAJERA (CHUQUIRIBAMBA)
Eli Judith Guerrero Vásquez	CAJERA (CHANTACO)
Marta Irene Loyaga Diaz	CAJERA (MATRIZ)
Mari Elizabeth Abrigo Barraqueta	CAJERA (MATRIZ)
Pedro Agustin Guamán Vélez	SERVICIOS GENERALES
Paúl Rodrigo Cuenca Masache	GUARDIA
Diego Paúl Jimenez Romero	SERVICIOS GENERALES Y GUARDIA (CHUQUIRIBAMBA)

## **f. RESULTADOS**

### **1. ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “27 DE ABRIL” DEL CANTÓN LOJA.**

#### **1. ¿Cuál es la historia de la Cooperativa?**

En la parroquia Chuquiribamba un grupo de amigos en su mayoría militares en servicio pasivo se reúnen con la finalidad de planificar actividades que impulsen al desarrollo del sector, dando lugar a reuniones en la casa del Sr. Carlos María Caraguay, para la constitución de una entidad financiera que llevará el nombre de “27 de Abril” en honor a San Vicente Ferrer patrono de la parroquia.

La cooperativa inicia sus actividades el 22 de Mayo de 1998, con el acuerdo ministerial Nª1060, con el aporte de 14 socios fundadores. Siendo su principal interés el servicio comunitario, apoyar actividades productivas, micro empresarial y las organizaciones campesinas del sector noroccidental del cantón Loja. La Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril” se inicia con un capital de 42 millones de sucres que en la actualidad representa \$1442 dólares. En la actualidad constan con más de 4000 socios de Loja, Chuquiribamba y Chantaco.

#### **2. ¿La Cooperativa tiene misión, visión, valores y políticas? ¿El personal lo conoce?**

Si tiene misión, visión, valores y políticas; el personal si lo conoce. Y son:

**MISION:** La Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril” es una organización ética, equitativa de integración y representación social, política, económica de organizaciones que fortalece los talentos humanos y las capacidades financieras, tecnológicas y administrativas de sus filiales en el marco del desarrollo local y de la economía solidaria.

**VISION:** Al 2013, la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril” será una organización social sostenible que lidera el sistema financiero alternativo y solidario, promueve el desarrollo productivo, la generación de empleo, la prestación de servicios eficientes y sostenibles, con una estructura administrativa, económica y técnicamente preparada, que dinamiza el crecimiento de sus filiales con incidencia en lo local, nacional e internacional.

## **OBJETIVOS**

- ✓ **Estructura:** Consolidar el funcionamiento de la COOPERATIVA. Posicionar a la cooperativa como una organización de finanzas populares que incida política, social y económicamente en los acontecimientos de trascendental importancia en el país.
- ✓ **Conectividad y flujos financieros:** Contar con los recursos financieros necesarios para el funcionamiento de la COOPERATIVA. Crear un fondo emergente para apoyo de las organizaciones socias de la Cooperativa.
- ✓ **Desarrollo de capacidades:** Contar con un plan de capacitación y asistencia técnica para las organizaciones socias de la Cooperativa.
- ✓ **Alianzas estratégicas y cooperación:** Consolidar alianzas estratégicas para implementar estrategias de comunicación horizontal. Fortalecer la Cooperativa con nuevos aliados estratégicos. Establecer convenios de cooperación interinstitucional a nivel nacional e internacional.

**POLÍTICAS:** La Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril” considera que las políticas son fundamentales para su labor, por ello pretende poner en práctica las siguientes:

- ✓ Que las organizaciones, Bancos comunales, asociaciones deberán ser socias de nuestra Cooperativa.

- ✓ Que los talentos humanos, recursos económicos y técnicos estarán dirigidas a fortalecer nuestra organización.
- ✓ Que todas las acciones que realice la Cooperativa sean dirigidas al ser humano como sujeto de desarrollo.
- ✓ Que la capacitación esté dirigida en forma integral a todos los socios que integran la red nacional.
- ✓ Que la Cooperativa se constituya en el ente regulador, con políticas y normas que fortalezcan las finanzas populares y solidarias.
- ✓ Que la Cooperativa defienda (los atropellos y actos de marginación) los intereses de sus asociados frente a las autoridades correspondientes, siempre y cuando estén enmarcados en la ley.
- ✓ Que la Cooperativa sea una instancia de defensa política y jurídica de las finanzas populares ante el Estado.
- ✓ Que la Cooperativa promueva incidencia política, económica y social desde el sector de la Economía Popular y Solidaria en el país.
- ✓ Que se construya un fondo de sostenibilidad para contrarrestar problemas que puedan suscitarse en la Cooperativa.
  - a. Seguro desgravamen
  - b. Estructura organizativa-gobierno

**VALORES:** los valores definidos y que guían el accionar de la Cooperativa son:

- ✓ **Honestidad:** en especial en el manejo de recursos financieros y en la aplicación de los estatutos y reglamentos.
- ✓ **Responsabilidad:** de todos los miembros en el cumplimiento de sus funciones.
- ✓ **Compromiso con la sociedad:** considerar que lo más importante son los socios y son a quienes debemos dedicar nuestro mejor esfuerzo, apoyar todas las iniciativas de la sociedad para mejorar el nivel de vida de la comunidad.

- ✓ **Calidad.-** brindar un servicio eficaz y con calidez, atención personalizada y profesional.
- ✓ **Optimismo.-** aprovechar todos los espacios para llegar a la comunidad con un mensaje de confianza y renovadas alternativas para mejorar las condiciones de vida.
- ✓ **Constancia.-** ser una entidad financiera solida, que apoya el desarrollo de la comunidad.

**3. ¿Cuáles son los servicios que ofrece la Cooperativa para los socios y comunidad en general?**

La Cooperativa ofrece Rentabilidad en el dinero hasta el 11% de interés anual; créditos hipotecarios, solidarios emergentes, de consumo, credibono, y seguro de desgravamen; entrega de cofres mortuorios y funeraria en caso de fallecimiento del socio.

Además de los servicios bancarios la Cooperativa ofrece a la sociedad de Loja, Chuquiribamba, Chantaco: Pago del Bono de Desarrollo Humano; pago de giros desde el exterior; asesoría, acompañamiento en emprendimientos productivos; pago de luz; teléfono; recargas telefónicas, cualquier operadora; pago de Yambal, Oriflame, Fashion Express; pago de servicios públicos; transferencias interbancarias; Banco Central del Ecuador; planes, Claro; TV. Cable; UTPL; incentivos a los mejores estudiantes de escuelas y colegios.

**4. ¿Cómo registra la asistencia de los trabajadores?**

Lo realizo yo de manera personal.

**5. ¿Cuenta la Cooperativa con organigramas? ¿Cuáles?**

Tenemos el organigrama estructural pero este al momento se encuentra desactualizado y no refleja la realidad de los cargos existentes actualmente.

Los cargos del organigrama son: Asamblea General de Socios, Consejo de Vigilancia, Consejo de Administración, Gerente, Asesor Jurídico, Comisión de Crédito, Contadora, Personal Administrativo.

Existen dos Consejos el de Administración y de Vigilancia; el de Administración esta conformado por: 18 socios, 9 principales y 9 suplentes de aquí se nombra al presidente de la Cooperativa; y el de Vigilancia lo conforman 10 socios, 5 principales y 5 suplentes. Todos los socios pueden conformar los consejos, solo necesitan que tengan libreta en la Cooperativa.

El Consejo de Administración esta conformado por:

Ángel Vinicio Satama Orozco – José Antonio Cuenca Buri  
Arsenio Neptali Bautista Cuenca – Diana Cecilia Cuenca Tambo  
Ángel Benigno Cuenca Orozco – Zonia Patricia Díaz Bautista  
Miguel Ángel Caraguay Medina (PRESIDENTE DE LA  
COOPERATIVA) – Víctor Emilio Huaca  
Oliverio Caraguay Alasiche – Julio Arquímedes Juela Caraguay  
Diego Fernando Cabrera Lalangui – Laura Margarita Díaz  
Sergio Floresmilo Buri Caraguay – Gabriel Eudocio Cuenca Caraguay  
María Magdalena Armijos Salinas – María Albina Pauta Michay  
Antonio Puchaicela Pucha – Rosa Elvira Pucha Morocho

El Consejo de Vigilancia lo conforma:

Luis Alfredo Medina Loarte – Víctor Manuel Sivisapa Morocho  
Luz Josefina Romero Tello – Hilda Regina Tambo Gutiérrez  
Manuel Antonio Orosco Díaz – Digna Esperanza Remache Caraguay  
Edgar Ramiro Caraguay Michay – Ángel Ramiro Pucha Loarte  
Wilman Augusto Loarte Guaya – Cesar Oswaldo Encalada Moreno.

Y el Comité de Crédito esta conformado por: tres socios con sus respectivos suplentes; también yo que soy el que lo presido.

**6. ¿La Cooperativa posee manual de bienvenida, de funciones, procedimiento y seguridad?**

La Cooperativa no posee un manual de bienvenida que permita conseguir una total integración a la misma en el menor tiempo posible, al momento de la inducción no se le ha entregado a los trabajadores; para dar a conocer las funciones, lo realizo verbalmente mediante reuniones mensuales con todo el personal utilizando pizarras para enumerar las funciones; no existe manual de procedimientos aunque los trabajadores saben empíricamente lo que deben hacer y en que tiempo cumplir sus actividades; tampoco tienen manual de seguridad, con el cual poder prevenir accidentes que podrían existir en el trabajo.

**7. ¿Qué trabajadora cumple la función de secretaria?**

Todas las trabajadoras, cuando están desocupadas.

**8. ¿Cree que la Cooperativa cuenta con los cargos necesarios?  
¿Tiene el número adecuado de empleados?**

En la actualidad la Cooperativa cuenta con 7 cargos definidos, aunque estos no son suficientes, a futuro se requiere implementar un Departamento de Bienestar Social, Jefe de Talento Humano, pero al momento es difícil debido a que se requiere más capital.

**9. ¿Cómo realiza el proceso de reclutamiento?**

Se realiza publicación en las instalaciones de la Cooperativa: para contratar el personal lo realizo yo conjuntamente con el Consejo de Administración (Presidente).

**10. ¿Cómo selecciona el personal idóneo para que trabaje en la Cooperativa?**

Los pasos para seleccionar el personal que trabaje en la Cooperativa son: primero aceptar las solicitudes en la que tienen que entregar la hoja de vida; también realizar las pruebas de conocimiento y de práctica, si su resultado es negativo la Cooperativa se encarga de instruir al trabajador lo único que se necesita son deseos de trabajar y de aprender; los datos y referencias que entregan en la hoja de vida son verificadas mediante llamadas telefónicas a empresas y personas referentes y hasta el momento no ha existido ningún inconveniente.

**11. ¿Qué clase de contrato firmaron los trabajadores?**

Indefinido, pero primero el contrato a prueba. Están registrados en la Inspectoría del Trabajo, todo legalmente.

**12. ¿Cómo es la Inducción del nuevo personal a la empresa?**

Se la realiza de manera verbal para que conozca a los nuevos compañeros y viceversa.

**13. ¿La Cooperativa tiene reglamento interno?**

Existe reglamento interno, para dar a conocer: días de pagos que son mensuales; las vacaciones, permisos y licencias, y decimos que los empleados tienen derecho; el horario de trabajo es: de lunes a viernes de 08h30 a 12h30 y de 14h00 A 18h00; para los que trabajan los sábados y domingos de 08h30 a 12h00.; utilidades.

**14. ¿El personal de la Cooperativa es capacitado?**

El personal es capacitado, dependiendo de la necesidad y del cargo y la Cooperativa financia las capacitaciones.

**15. ¿El personal es motivado? ¿Cómo?**

Se motiva al personal para que realicen mejor sus actividades esto ayudando a la Cooperativa y a los trabajadores; son motivados mediante: celebración de los cumpleaños, desayunos los sábados para los que trabajan ese día, y también de manera verbal.

**16. ¿En la Cooperativa se realiza la valoración de puestos, para determinar el salario justo para cada trabajador?**

No se realiza la valoración de puestos.

**17. ¿Qué aspectos toma en cuenta para la designación de salarios? Y estos están acorde a las funciones que realizan?**

Se designa de acuerdo a lo que estipula la Ley, también de acuerdo a las actividades que realizan, el tiempo que llevan en el trabajo y el desempeño en las funciones.

**18. ¿A qué riesgos están expuestos los trabajadores de la Cooperativa?**

Están expuestos a sufrir eventualmente algún riesgo al momento de realizar sus actividades esto es un robo.

**19. ¿Qué nivel de instrucción es necesario para que cubran los cargos?**

Superior, aunque algunos empleados aún están estudiando.

**20. ¿La Cooperativa realiza evaluación de desempeño a cada trabajador?**

Yo les realizo evaluación del desempeño a los trabajadores de manera mensual y lo realizo de manera verbal para poder ver sus falencias o felicitar, solo utilizando los informes de las actividades encomendadas. En cambio a mi me evalúan el Consejo de Administración y de Vigilancia de manera verbal.

**21. ¿Cuál es su título, cómo fue su designación para el cargo, y qué tiempo lleva en él mismo?**

Soy Licenciado en Derecho; el Consejo de Administración me designo en el cargo y tengo 8 años en el mismo.

**22. ¿Ud., se capacita? ¿Cada qué tiempo? ¿Aspectos?**

Permanentemente en: Liderazgo, Contabilidad financiera para estructuras financieras locales, Administración de estructuras financieras locales.

**23. ¿Cuáles son las funciones de su cargo?**

- ☞ Representar judicial y extrajudicialmente a la Cooperativa.
- ☞ Organizar y dirigir la administración de la Cooperativa.
- ☞ Ejecutar los acuerdos del Consejo y Junta General.
- ☞ Cumplir y hacer cumplir las disposiciones estatutarias.
- ☞ Asistir a las convocatorias de la Renafipse (Red Nacional de Finanzas Populares y Solidarias del Ecuador).
- ☞ Cuidar que la contabilidad sea llevada al día,
- ☞ Suscribir conjuntamente con el Presidente, los documentos de las instituciones bancarias y financieras y legales.
- ☞ Rendir los informes solicitados por los demás órganos administrativos y fiscales de la cooperativa.
- ☞ Nombrar y remover los empleados de la cooperativa de acuerdo con las normas que fije el Consejo de Administración.
- ☞ Controlar la asistencia de los empleados a su jornada de trabajo tanto de los de la Matriz como de las Agencias de Chuquiribamba y Chantaco.
- ☞ Desempeñar las demás funciones propias de la naturaleza de su cargo y la que le señale el Consejo de Administración.

**24. ¿Qué grado de responsabilidad tiene Ud., al momento que ocurriera algún problema o inconveniente?**

Dirección.

**25. ¿Qué grado de iniciativa tiene Ud., para solucionar algún inconveniente o problema?**

Resuelvo problemas de toda la Cooperativa.

**26. ¿Grado de responsabilidad por equipo que tiene en caso de que ocurriera algún problema?**

\$ 30000,00; tengo firmado una póliza de fidelidad.

**27. ¿Grado de esfuerzo mental y físico que requiere su puesto de trabajo?**

Los dos al máximo.

**28. ¿Cree que las condiciones de su trabajo se encuentran constantemente en riesgo?**

Permanente (robo).

## 2. ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “27 DE ABRIL” DEL CANTÓN LOJA.

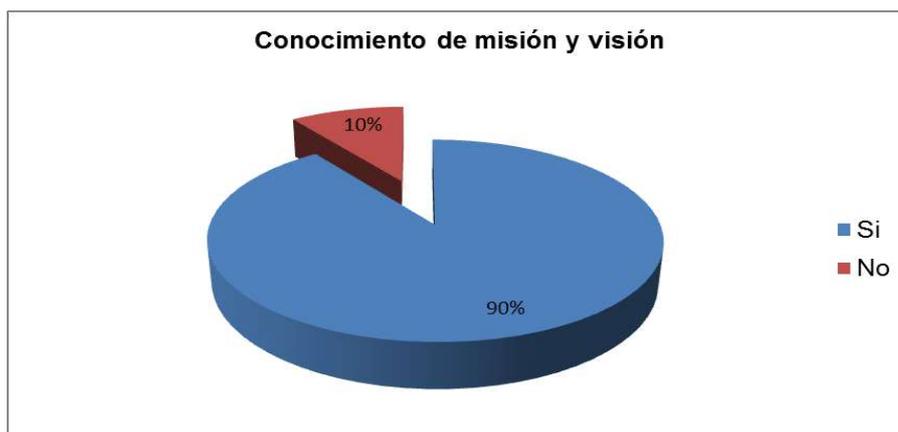
### 1. ¿Conoce la misión, visión de la Cooperativa? Indique.

Cuadro n° 2

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	9	90%
No	1	10%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores  
Elaboración: La Autora

Gráfico n° 1



**Análisis e interpretación:** De los 10 trabajadores encuestados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril”; 9 de ellos que representan el 90% manifestaron que si conocen la misión y visión de la Cooperativa debido a que son parte de ella además han colaborado en su elaboración, y 1 de ellos con el 10% no las conoce.

**MISIÓN:** La Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril” es una organización ética, equitativa de integración y representación social, política, económica de organizaciones que fortalece los talentos humanos y las capacidades financieras, tecnológicas y administrativas de sus filiales en el marco del desarrollo local y de la economía solidaria.

**VISIÓN:** Al 2013, la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril” será una organización social sostenible que lidera el sistema financiero alternativo y solidario, promueve el desarrollo productivo, la generación de empleo, la prestación de servicios eficientes y sostenibles, con una estructura administrativa, económica y técnicamente preparada, que dinamiza el crecimiento de sus filiales con incidencia en lo local, nacional e internacional.

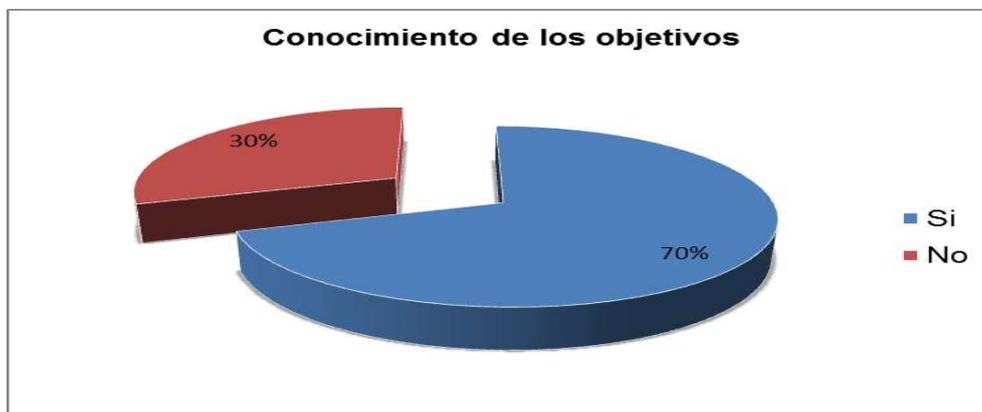
**2. ¿Al ingresar a laborar en la Cooperativa le dieron a conocer los objetivos de la misma?**

**Cuadro n° 2**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	7	70%
No	3	30%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores  
 Elaboración: La Autora

**Gráfico n° 3**



**Análisis e interpretación:** El 70% representando a 7 trabajadores encuestados de la Cooperativa manifestaron que si les dieron a conocer los objetivos de la misma pero esto solo verbalmente; y el 30% representando a 3 de ellos no las conoce.

Los objetivos son: **Estructura:** Consolidar el funcionamiento de la COOPERATIVA. Posicionar a la cooperativa como una organización de finanzas populares que incida política, social y económicamente en los acontecimientos de trascendental importancia en

el país. **Conectividad y flujos financieros:** Contar con los recursos financieros necesarios para el funcionamiento de la COOPERATIVA. Crear un fondo emergente para apoyo de las organizaciones socias de la Cooperativa. **Desarrollo de capacidades:** Contar con un plan de capacitación y asistencia técnica para las organizaciones socias de la Cooperativa. **Alianzas estratégicas y cooperación:** Consolidar alianzas estratégicas para implementar estrategias de comunicación horizontal. Fortalecer la Cooperativa con nuevos aliados estratégicos. Establecer convenios de cooperación interinstitucional a nivel nacional e internacional.

### 3. ¿Cómo es el ambiente de trabajo en la Cooperativa?

Cuadro n° 3

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Malo	0	0%
Bueno	5	50%
Excelente	5	50%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores

Elaboración: La Autora

Gráfico n° 4



**Análisis e interpretación:** De los 10 trabajadores encuestados; 5 de ellos que representan el 50% manifestaron que el ambiente de trabajo es bueno, 5 de ellos con el 50% dijeron que es excelente; debido a que todos tienen una buena relación tanto entre compañeros como con el Gerente, existe compañerismo y respeto, además cada uno cumple con sus funciones designadas.

#### 4. ¿Ud., conoce algún tipo de organigrama que posea la Cooperativa?

**Cuadro n° 4**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	0	0%
No	10	100%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores  
Elaboración: La Autora

**Gráfico n° 5**



**Análisis e interpretación:** El 100% de los trabajadores encuestados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril” manifestaron que no conocen que la Cooperativa posea algún tipo de organigrama aunque ellos tienen conocimiento de cuales son sus superiores.

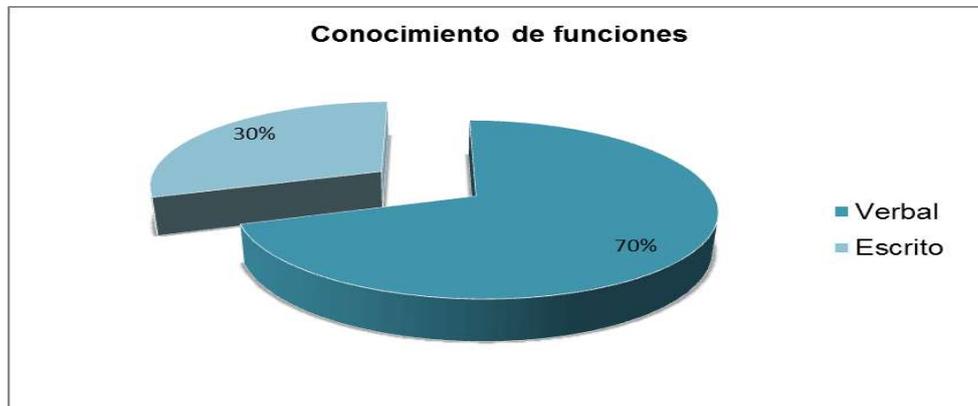
#### 5. ¿De qué forma le hicieron conocer las funciones que debe cumplir respecto a su cargo?

**Cuadro n° 5**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Verbal	7	70%
Escrito	3	30%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores  
Elaboración: La Autora

**Gráfico n° 6**



**Análisis e interpretación:** De los 10 trabajadores encuestados de la Cooperativa, 7 de ellos representando el 70% manifestaron que ellos conocieron de manera verbal las funciones que deben cumplir con respecto a su cargo, y 3 de ellos que representa el 30% dijeron que conocieron sus funciones de manera escrita.

**6. ¿Cuáles son las funciones que realiza Ud., en la Cooperativa?**

**Cuadro n° 6**

<b>FUNCIONES</b>	
<b>ASESOR JURIDICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♣ Asesorar en el ámbito jurídico en todas las sesiones y decisiones de la Cooperativa.</li> <li>♣ Emitir opiniones legales que se requieren en torno al manejo económico y financiero que la Cooperativa otorga a sus socios.</li> <li>♣ Emitir notificaciones a los socios que han solicitado crédito a cerca de sus obligaciones con la Cooperativa.</li> <li>♣ Realizar los trámites de contratación de personal.</li> <li>♣ Desempeñar las demás funciones propias de la naturaleza de su cargo y la que le señale el Consejo de Administración y el Gerente.</li> </ul>

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores  
**Elaboración:** La Autora

**Cuadro n° 7**

	<b>FUNCIONES</b>
	<b>SERVICIOS GENERALES</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores  
**Elaboración:** La Autora

**Cuadro n° 8**

	<b>FUNCIONES</b>
	<b>GUARDIA</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores  
**Elaboración:** La Autora

**Cuadro n° 9**

	<b>FUNCIONES</b>
	<b>SERVICIOS GENERALES Y GUARDIA (CHUQUIRIBAMBA)</b>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>♣ Realizar reparaciones en lo referente a la luz, agua si el caso lo amerita.</li> <li>♣ Acompañar a los socios cuando requieran de seguridad.</li> <li>♣ Informar inmediatamente a las autoridades correspondientes en el caso de que exista anomalías con respecto a la seguridad de la Cooperativa.</li> <li>♣ Cerrar las instalaciones de la Cooperativa al terminar la jornada de trabajo.</li> </ul>
--	---

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores  
**Elaboración:** La Autora

### Cuadro n° 10

	<b>FUNCIONES</b>
<b>CONTADORA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♣ Llevar los registros contables de las operaciones diarias.</li> <li>♣ Preparar mensualmente el balance de comprobación, balance general, estados de excedentes y las informaciones más relevantes de ésta.</li> <li>♣ Conciliar todos los meses las cuentas de aportaciones, de ahorros retirables, depósitos a plazos, cartera de préstamo, así como otras cuentas por cobrar o pagar.</li> <li>♣ Conciliar mensualmente los intereses ganados y cobrados por la cooperativa producto de inversiones en valores.</li> <li>♣ Elaborar el informe diario de disponibilidades para la gerencia.</li> <li>♣ Facilitar todo tipo de documentos e información que requiera el Consejo de Vigilancia en sus labores de fiscalización.</li> <li>♣ Realizar el rol de pagos de todos los trabajadores.</li> <li>♣ Cumplir las funciones de secretaria.</li> <li>♣ Realizar con buena disposición cualquier otra función que sea propia a su cargo o que requiera la gerencia.</li> </ul>

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores  
**Elaboración:** La Autora

### Cuadro n° 11

	<b>FUNCIONES</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>♣ Verificar y validar el cumplimiento de las normas de prevención de lavado de activos y normativa emitida por el organismo de control.</li> </ul>

<b>OFICIAL DE CUMPLIMIENTO Y CRÉDITO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♣ Admitir carpetas de crédito de los socios.</li> <li>♣ Asesorar a socios, clientes y garantes sobre las líneas de crédito.</li> <li>♣ Actualizar los datos del socio para los diferentes trámites.</li> <li>♣ Ingresar información del crédito en sistema informático y emitir observaciones pertinentes.</li> <li>♣ Emitir los créditos aceptados a los socios que han solicitado.</li> <li>♣ Cumplir las funciones de secretaria del Gerente.</li> <li>♣ Desempeñar las demás funciones propias de la naturaleza de su cargo y la que le señale el Gerente.</li> </ul>
--	--

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores  
**Elaboración:** La Autora

### Cuadro n° 12

	<b>FUNCIONES</b>
<b>CAJERA 1 (LOJA)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♣ Realizar cobro de créditos a los socios que han solicitado.</li> <li>♣ Receptar las pólizas de los clientes, y realizar el pago de las mismas.</li> <li>♣ Realizar notas de crédito y débito.</li> <li>♣ Recibir depósitos y retiros de los clientes y socios.</li> <li>♣ Realizar el pago de Bono de Desarrollo Humano</li> <li>♣ Llevar a cabo el cobro de los servicios básicos, TV Cable, UTP, Yambal, Oriflame, Fashion Express.</li> <li>♣ Realizar las transferencias bancarias desde el exterior, cobrar el SOAT.</li> <li>♣ Realizar las recargas electrónicas.</li> <li>♣ Realizar la apertura de cuentas y liquidación de las mismas.</li> <li>♣ Realizar la venta de cofres mortuorios cuando el caso lo amerite.</li> <li>♣ Realizar los depósitos en el fondo mortuario y certificado de aportación.</li> <li>♣ Informar a la Oficial de Cumplimiento sobre transacciones sospechosas.</li> <li>♣ Realizar cierre de caja todos los días, de cada actividad.</li> <li>♣ Desempeñar las demás funciones propias de la naturaleza de su cargo y la que le señale el Gerente.</li> </ul>

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores  
**Elaboración:** La Autora

**Cuadro n° 13**

<b>CAJERA 2 (LOJA)</b>	<b>FUNCIONES</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>♣ Realizar cobro de créditos a los socios que han solicitado.</li> <li>♣ Receptar las pólizas de los clientes, y realizar el pago de las mismas.</li> <li>♣ Realizar notas de crédito y débito.</li> <li>♣ Recibir depósitos y retiros de los clientes y socios.</li> <li>♣ Realizar el pago de Bono de Desarrollo Humano</li> <li>♣ Llevar a cabo el cobro de los servicios básicos, TV Cable, UTP, Yambal, Oriflame, Fashion Express.</li> <li>♣ Realizar las transferencias bancarias desde el exterior, cobrar el SOAT.</li> <li>♣ Realizar las recargas electrónicas.</li> <li>♣ Realizar la apertura de cuentas y liquidación de las mismas.</li> <li>♣ Realizar la venta de cofres mortuorios cuando el caso lo amerite.</li> <li>♣ Realizar los depósitos en el fondo mortuario y certificado de aportación.</li> <li>♣ Informar a la Oficial de Cumplimiento sobre transacciones sospechosas.</li> <li>♣ Realizar cierre de caja todos los días, de cada actividad.</li> <li>♣ Desempeñar las demás funciones propias de la naturaleza de su cargo y la que le señale el Gerente.</li> </ul>

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores  
**Elaboración:** La Autora

**Cuadro n° 14**

<b>CAJERA 3 CHUQUIRIBAMBA</b>	<b>FUNCIONES</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>♣ Realizar cobro de créditos a los socios que han solicitado.</li> <li>♣ Receptar las pólizas de los clientes, y realizar el pago de las mismas.</li> <li>♣ Recibir depósitos y retiros de los clientes y socios.</li> <li>♣ Realizar el pago de Bono de Desarrollo Humano</li> <li>♣ Realizar la apertura de cuentas y liquidación de las mismas.</li> <li>♣ Realizar la venta de cofres mortuorios cuando el caso lo amerite.</li> <li>♣ Realizar los depósitos en el fondo mortuario y certificado de aportación.</li> <li>♣ Informar a la Oficial de Cumplimiento sobre transacciones sospechosas.</li> <li>♣ Realizar cierre de caja todos los días, de cada actividad.</li> <li>♣ Los días jueves y viernes trabajar en la Matriz de la</li> </ul>

	<p>Cooperativa realizando actividades como: secretaria del Gerente y actualizando datos de los socios y clientes de la Agencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♣ Desempeñar las demás funciones propias de la naturaleza de su cargo y la que le señale el Gerente.</li> </ul>
--	--

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores  
**Elaboración:** La Autora

**Cuadro n° 15**

	<b>FUNCIONES</b>
<b>CAJERA 4 CHANTACO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♣ Realizar cobro de créditos a los socios que han solicitado.</li> <li>♣ Receptar las pólizas de los clientes, y realizar el pago de las mismas.</li> <li>♣ Recibir depósitos y retiros de los clientes y socios.</li> <li>♣ Realizar el pago de Bono de Desarrollo Humano</li> <li>♣ Realizar la apertura de cuentas y liquidación de las mismas.</li> <li>♣ Realizar la venta de cofres mortuorios cuando el caso lo amerite.</li> <li>♣ Realizar los depósitos en el fondo mortuario y certificado de aportación.</li> <li>♣ Informar a la Oficial de Cumplimiento sobre transacciones sospechosas.</li> <li>♣ Realizar cierre de caja todos los días, de cada actividad.</li> <li>♣ Los días lunes y martes trabajar en la Matriz de la Cooperativa realizando actividades como: secretaria del Gerente y actualizando datos de los socios y clientes de la Agencia.</li> <li>♣ Desempeñar las demás funciones propias de la naturaleza de su cargo y la que le señale el Gerente.</li> </ul>

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores  
**Elaboración:** La Autora

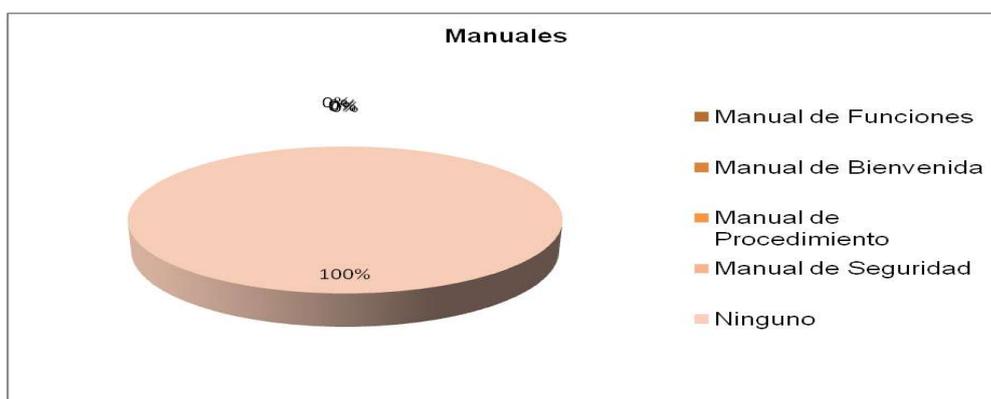
7. ¿Cuál de los siguientes manuales conoce Ud., que la Cooperativa posea?

Cuadro n° 16

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Manual de Funciones	0	0%
Manual de Bienvenida	0	0%
Manual de Procedimiento	0	0%
Manual de Seguridad	0	0%
Ninguno	10	100%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores  
Elaboración: La Autora

Gráfico n° 8



**Análisis e interpretación:** El 100% de los trabajadores encuestados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril”, manifestaron que la Cooperativa no posee los manuales de: funciones, bienvenida, procedimiento y seguridad, ya que a ellos no les han hecho conocer.

8. ¿Por qué medio se enteró que la Cooperativa necesitaba personal?

Cuadro n° 17

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Aviso en las instalaciones de la empresa	5	50%
Anuncios en los medios escritos	0	0%
Anuncios en las radios	0	0%
Recomendación de conocidos	6	60%

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores  
Elaboración: La Autora

**Gráfico n° 9**



**Análisis e interpretación:** De los 10 trabajadores encuestados se obtuvo 11 respuestas; de las cuales 6 de ellas representando el 60% manifestaron que se enteraron de la existencia de la vacante mediante recomendación de conocidos; 5 de ellos con el 50% se enteraron mediante anuncios en las instalaciones de la Cooperativa.

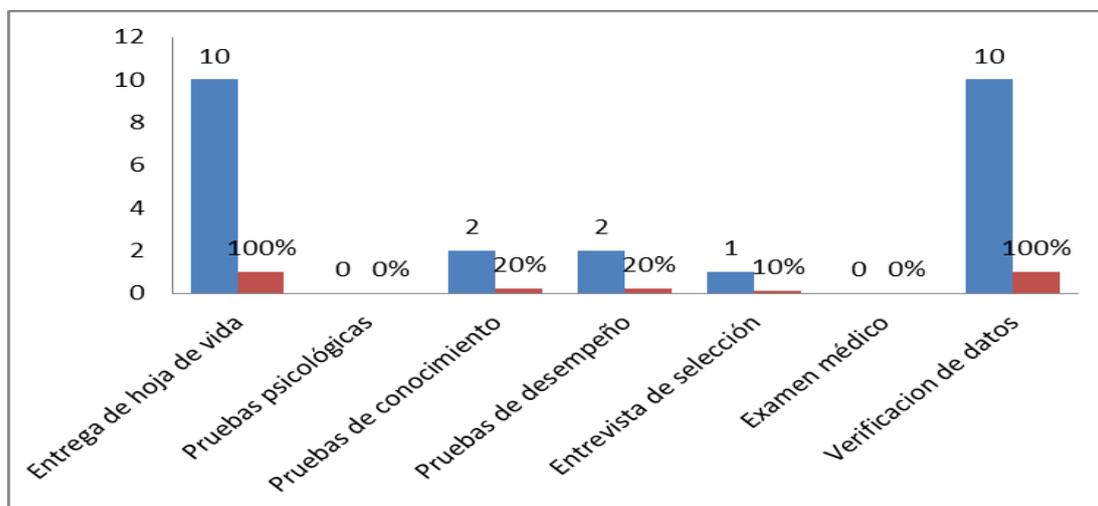
**9. ¿Cuál de los siguientes pasos siguió para su selección?**

**Cuadro n° 18**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Entrega de hoja de vida	10	100%
Pruebas psicológicas	0	0%
Pruebas de conocimiento	2	20%
Pruebas de desempeño	2	20%
Entrevista de selección	1	10%
Examen médico	0	0%
Verificación de datos	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores  
 Elaboración: La Autora

**Gráfico n° 10**



**Análisis e interpretación:** De los 10 trabajadores encuestados se obtuvo 25 respuestas; de las cuales 10 respuestas que representan el 100% entregaron su hoja de vida para ser seleccionados; 2 de ellos con el 20% se sometieron a la prueba de desempeño; 2 de ellos con el 20% tuvieron que dar una prueba de conocimiento, 1 de ellos con el 10% se sometió a la entrevista de selección y a los 10 trabajadores con el 100% les hicieron la verificación de datos.

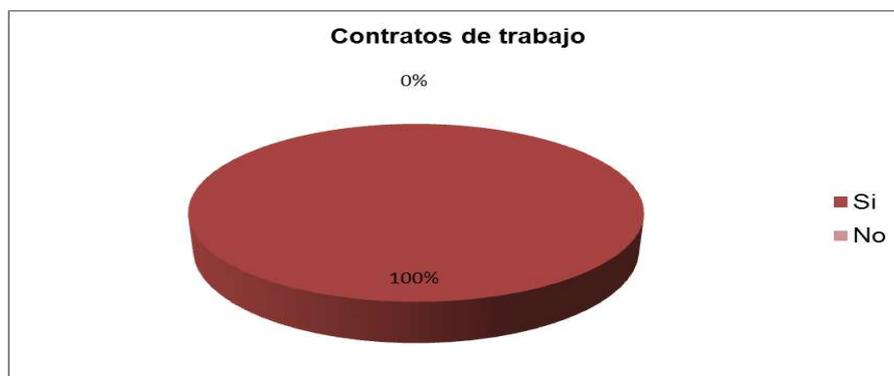
**10. ¿Ud., firmó algún tipo de contrato de trabajo con la Cooperativa?**

**Cuadro n° 19**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
<b>Si</b>	10	100%
<b>No</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	10	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores  
**Elaboración:** La Autora

**Gráfico n° 11**



**Análisis e interpretación:** El 100% de los trabajadores encuestados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril”, manifestaron que tienen firmado un contrato de trabajo; aunque al inicio firmaron un contrato de trabajo a prueba por el lapso de 90 días, transcurrido este tiempo hasta la actualidad tienen firmado un contrato indefinido.

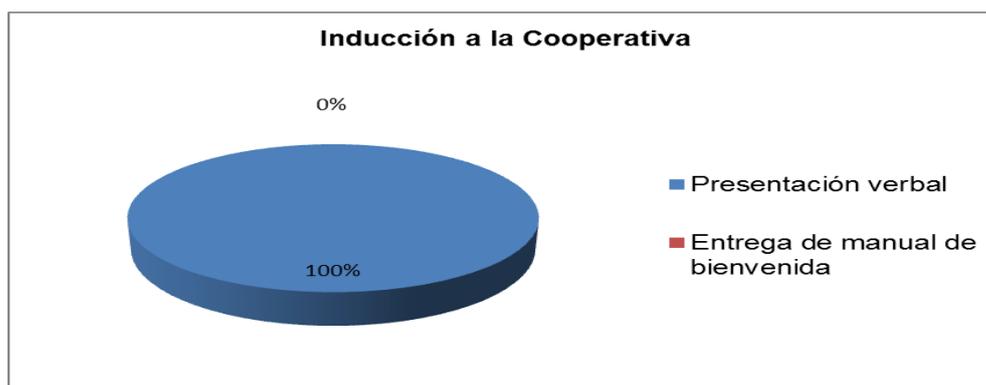
**11. ¿Cómo fue su proceso de inducción a la Cooperativa?**

**Cuadro n° 20**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Presentación verbal	10	100%
Entrega de manual de bienvenida	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores  
Elaboración: La Autora

**Gráfico n° 12**



**Análisis e interpretación:** Con respecto a la manera de como fue su inducción a la Cooperativa el 100% de los trabajadores encuestados manifestaron que fue mediante presentación verbal a todos sus compañeros de trabajo.

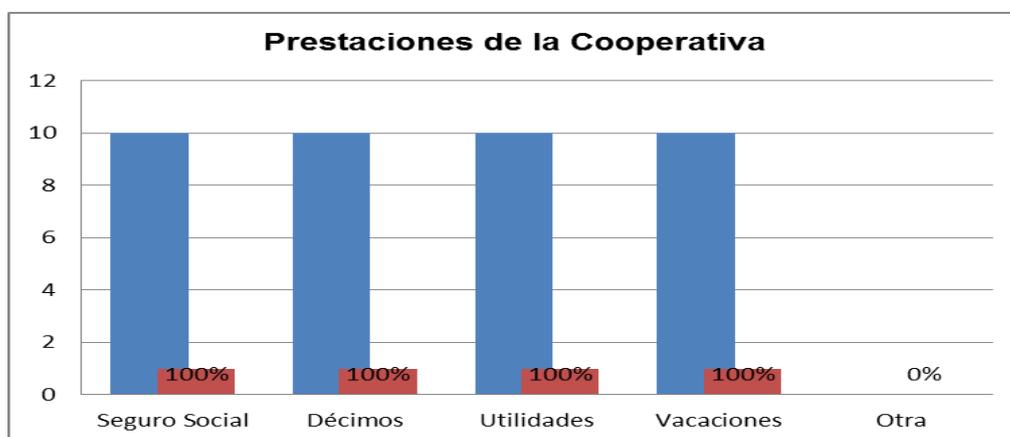
**12. ¿Cuál de las siguientes prestaciones sociales la Cooperativa le otorga?**

**Cuadro n° 21**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Seguro Social	10	100%
Décimos	10	100%
Utilidades	10	100%
Vacaciones	10	100%
Otra	0	0%

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores  
Elaboración: La Autora

**Gráfico n° 13**



**Análisis e interpretación:** De las 10 encuestas aplicadas se obtuvo 40 respuestas, de las cuales 10 de ellas con el 100% manifestaron que tienen Seguro Social; 10 de ellas con el 100% manifestaron que reciben los Décimos correspondientes, 10 de ellas representando el 10% supieron manifestar que reciben las Utilidades y el otro 10% dijeron que tienen sus vacaciones anuales.

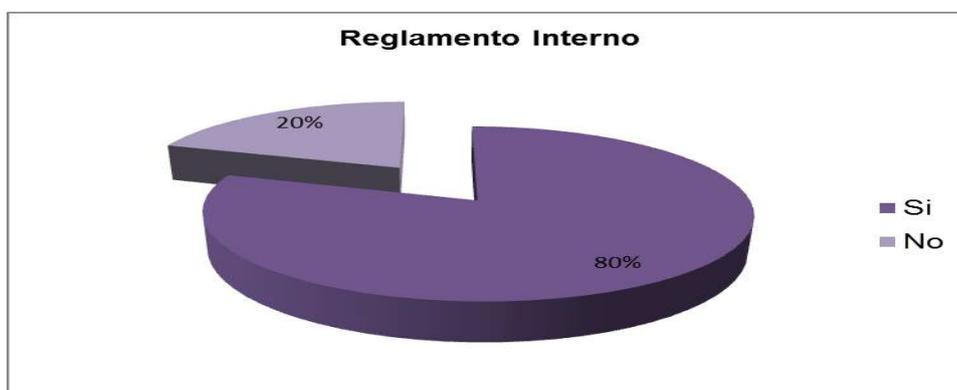
**13. ¿Conoce Ud., de que la Cooperativa tenga reglamento interno?**

**Cuadro n° 22**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	8	80%
No	2	20%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores  
Elaboración: La Autora

**Gráfico n° 14**



**Análisis e interpretación:** Del 100% de los trabajadores encuestados; 8 de ellos que representan el 80% manifestaron conocer la existencia del reglamento interno de la Cooperativa, lo conocieron de manera verbal al momento de ingresar a trabajar en la misma y 2 de ellos que representan el 20% no conocen la existencia del mismo.

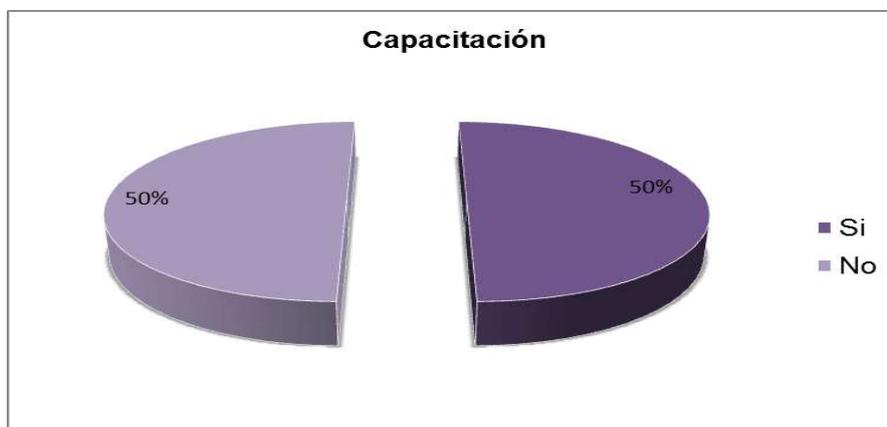
**14. ¿Ud., ha recibido capacitación por parte de la Cooperativa? ¿En qué temas?**

**Cuadro n° 23**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	5	50%
No	5	50%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores  
Elaboración: La Autora

**Gráfico n° 15**



**Análisis e interpretación:** Al preguntar acerca de la capacitación; 5 de ellos que representan el 50% manifestaron que han recibido capacitación por parte de la Cooperativa en temas como: Relaciones Humanas, Administración de Recursos Humanos, Microeconomía, Contabilidad, Promotor de Desarrollo Comunitario; y los otros 5 representando el 50% no han recibido capacitación por parte de la Cooperativa.

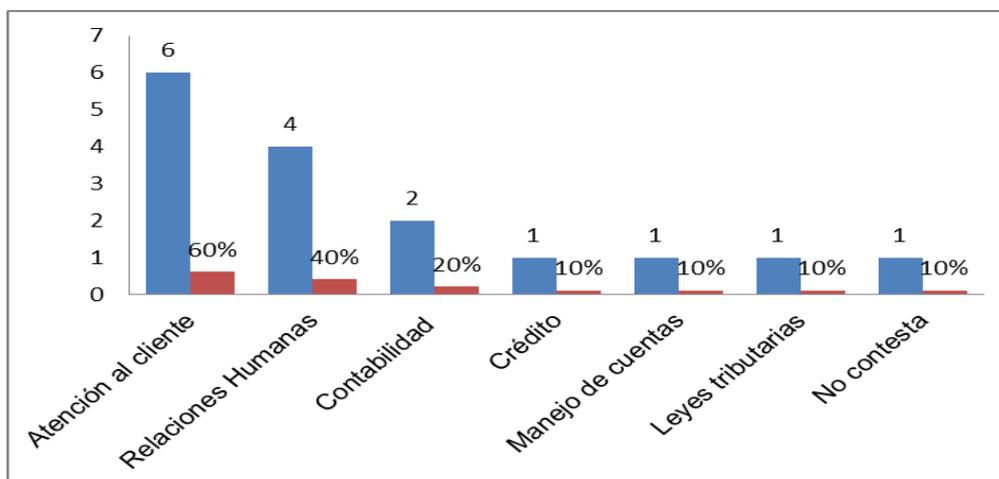
**15. ¿Qué tipo de cursos sugiere Ud., que la Cooperativa imparta a su personal?**

**Cuadro n° 24**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Atención al cliente	6	60%
Relaciones Humanas	4	40%
Contabilidad	2	20%
Crédito	1	10%
Manejo de cuentas	1	10%
Leyes tributarias	1	10%
No contesta	1	10%

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores  
**Elaboración:** La Autora

**Gráfico n° 16**



**Análisis e interpretación:** De los 10 trabajadores encuestados se obtuvo 16 respuestas de las cuales; el 60% de los encuestados manifestaron que preferirían que la Cooperativa les capacite en Atención al Cliente, el 40% manifestaron su interés por Relaciones Humanas, el otro 20% en cambio se inclinó por Contabilidad, el 10% dijo que su interés es Crédito, el 10% manifestó su afinidad por Manejo de Cuentas, el 10% restante dijo que prefiere ser capacitada en Leyes Tributarias y el otro 10% no contestó.

**16. ¿Ud., es motivado para realizar su trabajo de manera eficaz?  
¿Cómo?**

**Cuadro n° 25**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
<b>Si</b>	9	90%
<b>No</b>	1	10%
<b>TOTAL</b>	10	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores  
**Elaboración:** La Autora

**Gráfico n° 17**



**Análisis e interpretación:** El 90% de los trabajadores encuestados que representan a 9 de ellos manifestaron que son motivados de manera verbal, mediante celebración de cumpleaños, desayunos los días sábados; por parte del gerente de la Cooperativa para que realicen sus actividades eficientemente, y el 10% que representa a 1 empleado manifestó que no es motivado.

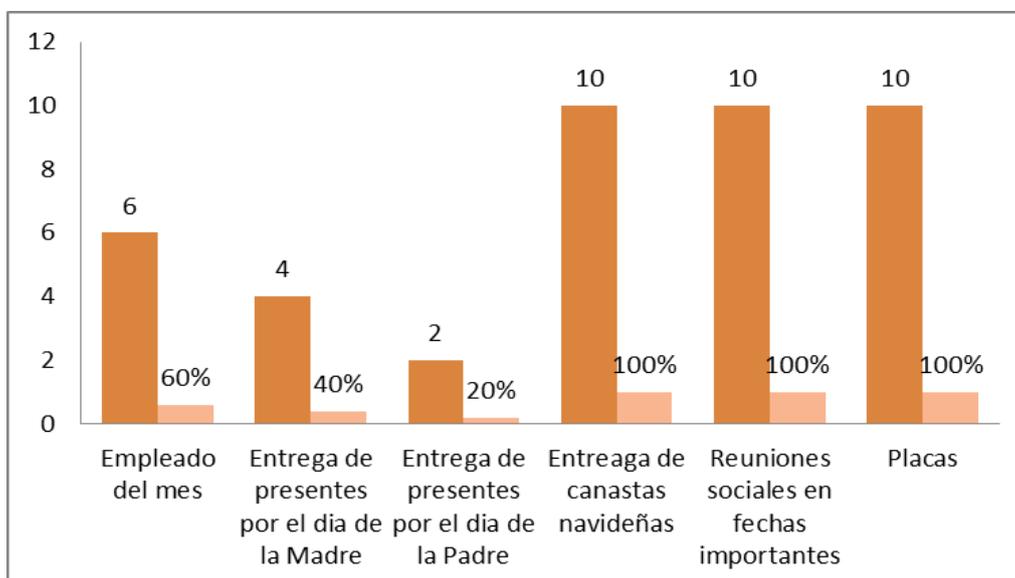
### 17. ¿Cómo les gustaría ser motivados por parte de la Cooperativa?

**Cuadro n° 26**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Empleado del mes	6	60%
Entrega de presentes por el día de la Madre	4	40%
Entrega de presentes por el día de la Padre	2	20%
Entrega de canastas navideñas	10	100%
Reuniones sociales en fechas importantes	10	100%
Placas	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores  
Elaboración: La Autora

**Gráfico n° 18**



**Análisis e interpretación:** de las 10 encuestas aplicadas se obtuvo 42 respuestas de las cuales: 6 de los trabajadores encuestados representando el 60% les gustaría ser motivados como empleados del mes; 4 de ellos con el 40% prefieren que se les entregue presentes por el día de la Madre; 2 de ellos con el 20% desean ser motivados mediante la entrega de presentes por el día del Padre; y el 100% de los empleados les gustaría que les entreguen una canasta navideña, realicen reuniones en fechas importantes y medallas como parte de la motivación de parte de la Cooperativa.

**18. ¿Ud., conoce que en la Cooperativa realicen la valoración de puestos para una justa remuneración?**

**Cuadro n° 27**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
<b>Si</b>	0	0%
<b>No</b>	10	100%
<b>TOTAL</b>	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores  
Elaboración: La Autora

**Gráfico n° 19**



**Análisis e interpretación:** Los 10 trabajadores encuestados que representan el 100% dieron una respuesta negativa al preguntar de su conocimiento sobre si en la Cooperativa realicen valoración de puestos.

**19. ¿Qué grado de educación tiene Ud.?**

- Grado 1:** Primaria
- Grado 2:** Bachiller
- Grado 3:** Tecnología
- Grado 4:** Superior
- Grado 5:** Postgrado

**Cuadro n° 28**

Nombre del Empleado	Nombre del Cargo	Educación				
		Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4	Grado 5
Fredy Armijos	Asesor Jurídico				X	
Luz Arrobo	Contadora				X	
Carmen Díaz	Oficial Cump. Créd.				X	
Martha Loyaga	Cajera 1				X	
Mari Abrigo	Cajera 2				X	
María Díaz	Cajera 3- Chuquiribamba				X	
Eli Guerrero	Cajera 4 –Chantaco				X	
Pedro Guamán	Servicios Gral.			X		
Paúl Cuenca	Guardia			x		
Diego Jiménez	Servicios Gral. y Guardia		X			

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores  
**Elaboración:** La Autora

**20. ¿Cuántos años de experiencia tiene en cada puesto de trabajo?**

**Grado 1:** 0 a 2 años

**Grado 2:** 2 años 1 mes a 3 años

**Grado 3:** 3 años 1 mes a 4 años

**Grado 4:** 4 años 1 mes en adelante

**Cuadro n° 29**

Nombre del Empleado	Nombre del Cargo	Experiencia			
		Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
Fredy Armijos	Asesor Jurídico			X	
Luz Arrobo	Contadora	X			
Carmen Díaz	Oficial Cump. Créd.			X	
Marta Loyaga	Cajera 1	X			
Mari Abrigo	Cajera 2	X			
María Díaz	Cajera –Chuquiribamba				X
Eli Guerrero	Cajera –Chantaco				X
Pedro Guamán	Servicios Gral.	X			
Paúl Cuenca	Guardia	X			
Diego Jiménez	Servicios Gral. y Guardia			X	

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores

**Elaboración:** La Autora

**21. ¿Grado de iniciativa que tiene para solucionar algún inconveniente o problema?**

**Grado 1:** Resuelve problemas de su trabajo

**Grado 2:** Resuelve problemas de su sección

**Grado 3:** Resuelve problemas de su departamento

**Grado 4:** Resuelve problemas de la empresa

**Cuadro n° 30**

Nombre del Empleado	Nombre del Cargo	Iniciativa			
		Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
Fredy Armijos	Asesor Jurídico				X
Luz Arrobo	Contadora			X	
Carmen Díaz	Oficial Cump. Créd.	X			

Marta Loyaga	Cajera 1	X			
Mari Abrigo	Cajera 2	X			
María Díaz	Cajera -Chuquiribamba	X			
Eli Guerrero	Cajera –Chantaco	X			
Pedro Guamán	Servicios Gral.	X			
Paúl Cuenca	Guardia	X			
Diego Jiménez	Servicios Gral. y Guardia	X			

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores  
**Elaboración:** La Autora

## 22. ¿Grado de responsabilidad que tiene al momento que ocurriera algún problema o inconveniente?

- Grado 1:** Responde por su trabajo  
**Grado 2:** Responde por su sección  
**Grado 3:** Responde por su departamento  
**Grado 4:** Responde por su dirección

**Cuadro n° 31**

Nombre del Empleado	Nombre del Cargo	Responsabilidad			
		Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
Fredy Armijos	Asesor Jurídico				X
Luz Arrobo	Contadora			X	
Carmen Díaz	Oficial Cump. Créd.	X			
Marta Loyaga	Cajera 1	X			
Mari Abrigo	Cajera 2	X			
María Díaz	Cajera -Chuquiribamba	X			
Eli Guerrero	Cajera -Chantaco	X			
Pedro Guamán	Servicios Gral.	X			
Paúl Cuenca	Guardia	X			
Diego Jiménez	Servicios Gral. y Guardia	X			

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores  
**Elaboración:** La Autora

## 23. ¿Grado de responsabilidad por equipo que tiene en caso de que ocurriera algún problema?

- Grado 1:** Responde menos de USD 500,00  
**Grado 2:** Responde por USD 501, 00 a USD 2000,00  
**Grado 3:** Responde por USD 2001,00 en adelante

**Cuadro n° 32**

Nombre del Empleado	Nombre del Cargo	Responsabilidad por equipo		
		Grado 1	Grado 2	Grado 3
Fredy Armijos	Asesor Jurídico	X		
Luz Arrobo	Contadora		X	
Carmen Díaz	Oficial de Cumplimiento y Crédito		X	
Marta Loyaga	Cajera 1		X	
Mari Abrigo	Cajera 2		X	
María Díaz	Cajera-Chuquiribamba		X	
Eli Guerrero	Cajera. Chantaco		X	
Pedro Guamán	Servicios Generales	X		
Paúl Cuenca	Guardia	X		
Diego Jiménez	Servicios Generales y Guardia	X		

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores  
**Elaboración:** La Autora

**24. ¿Grado de esfuerzo mental que requiere su puesto de trabajo?**

**Grado 1:** No requiere concentración

**Grado 2:** Requiere mediana concentración

**Grado 3:** Siempre requiere concentración

**Cuadro n° 33**

Nombre del Empleado	Nombre del Cargo	Esfuerzo mental		
		Grado 1	Grado 2	Grado 3
Fredy Armijos	Asesor Jurídico			X
Luz Arrobo	Contadora			X
Carmen Díaz	Oficial de Cumplimiento y Crédito			X
Marta Loyaga	Cajera 1			X
Mari Abrigo	Cajera 2			X
María Díaz	Cajera-Chuquiribamba			X
Eli Guerrero	Cajera- Chantaco			X
Pedro Guamán	Servicios Generales		X	
Paúl Cuenca	Guardia		X	
Diego Jiménez	Servicios Generales y Guardia		X	

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores  
**Elaboración:** La Autora

**25. ¿Grado de esfuerzo físico que requiere su puesto de trabajo?**

**Grado 1:** No requiere esfuerzo físico

**Grado 2:** Requiere de mediano esfuerzo físico

**Grado 3:** Siempre requiere de esfuerzo físico

**Cuadro n° 34**

Nombre del Empleado	Nombre del Cargo	Esfuerzo físico		
		Grado 1	Grado 2	Grado 3
Fredy Armijos	Asesor Jurídico	X		
Luz Arrobo	Contadora	X		
Carmen Díaz	Oficial de Cumplimiento y Crédito	X		
Marta Loyaga	Cajera 1	X		
Mari Abrigo	Cajera 2	X		
María Díaz	Cajera-Chuquiribamba	X		
Eli Guerrero	Cajera. Chantaco	X		
Pedro Guamán	Servicios Generales		X	
Paúl Cuenca	Guardia		X	
Diego Jiménez	Servicios Generales y Guardia		X	

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores

**Elaboración:** La Autora

**26. ¿Cree que las condiciones de su trabajo se encuentran constantemente en riesgo?**

**Grado 1:** No esta en riesgo

**Grado 2:** Eventualmente esta en riesgo

**Grado 3:** Esta en posibilidad de sufrir accidentes

**Cuadro n° 35**

Nombre del Empleado	Nombre del Cargo	Condiciones de trabajo		
		Grado 1	Grado 2	Grado 3
Fredy Armijos	Asesor Jurídico	X		
Luz Arrobo	Contadora		X	
Carmen Díaz	Oficial de Cumplimiento y Crédito		X	
Marta Loyaga	Cajera 1		X	

Mari Abrigo	Cajera 2		X	
María Díaz	Cajera-Chuquiribamba		X	
Eli Guerrero	Cajera. Chantaco		X	
Pedro Guamán	Servicios Generales			X
Paúl Cuenca	Guardia			X
Diego Jiménez	Servicios Generales y Guardia			X

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores  
**Elaboración:** La Autora

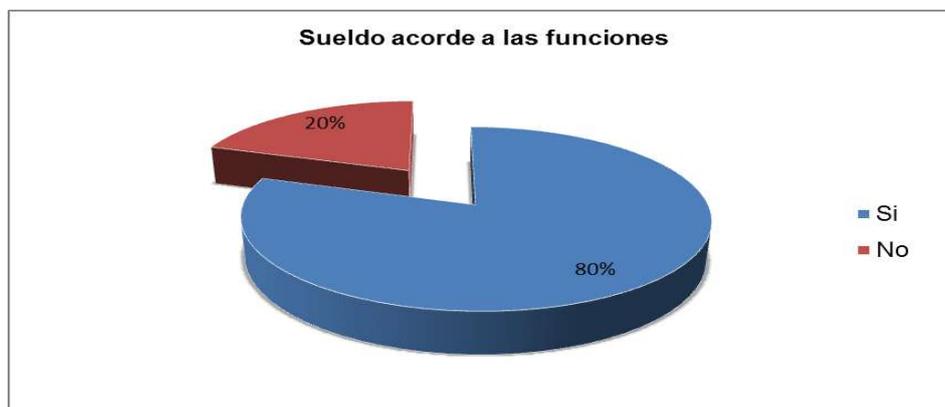
## 27. ¿Cree Ud., que su sueldo está acorde a las funciones que realiza?

**Cuadro n° 36**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
<b>Si</b>	8	80%
<b>No</b>	2	20%
<b>TOTAL</b>	10	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores  
**Elaboración:** La Autora

**Gráfico n° 20**



**Análisis e interpretación:** El 80% de los trabajadores encuestados que representan a 8 de ellos manifestaron que el sueldo que perciben está acorde a las funciones que realizan y el 20% de ellos representando a 2 de los encuestados dijeron que su sueldo no esta acorde a las funciones que realizan, debido a que algunas de ellas son complicadas de realizar además tienen que movilizarse.

**28. ¿A Ud., le realizan evaluación de su desempeño?**

**Cuadro n° 37**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	5	50%
No	5	50%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores  
Elaboración: La Autora

**Gráfico n° 21**



**Análisis e interpretación:** Con respecto a la realización de la evaluación de desempeño, 5 de las personas encuestadas representando el 50% dijeron que si les realizan esto de forma verbal cada seis meses mediante un diálogo con el Gerente, y; 5 de ellas que representan el 50% dijeron que no les realizan la evaluación de su desempeño.

**29. ¿Estaría de acuerdo que se le aplique un método de evaluación de desempeño, para medir su desenvolvimiento en su cargo?**

**Cuadro n° 38**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	10	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores  
Elaboración: La Autora

**Gráfico n° 22**



**Análisis e interpretación:** El 100% de los trabajadores encuestados dieron su respuesta afirmativa al preguntar si les gustaría que les realicen la evaluación de su desempeño, porque les ayudaría a saber sus falencias y mejorar cada día ayudando a realizar eficientemente sus actividades.

## **g. DISCUSIÓN**

### **PRIMER OBJETIVO:**

**REALIZAR UN DIAGNÓSTICO A LA COOPERATIVA, PARA CONOCER SU REALIDAD EN CUANTO AL DISEÑO ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.**

### **☞ RESEÑA HISTÓRICA**

En la parroquia Chuquiribamba un grupo de amigos en su mayoría militares en servicio pasivo se reúnen con la finalidad de planificar actividades que impulsen al desarrollo del sector, dando lugar a reuniones en la casa del Sr. Carlos María Caraguay, para la constitución de una entidad financiera que llevará el nombre de “27 de Abril” en honor a San Vicente Ferrer patrono de la parroquia.

La cooperativa inicia sus actividades el 22 de Mayo de 1998, con el acuerdo ministerial N°1060, con el aporte de 14 socios fundadores. Siendo su principal interés el servicio comunitario, apoyar actividades productivas, micro empresarial y las organizaciones campesinas del sector noroccidental del cantón Loja.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril” se inicia con un capital de 42 millones de sucres que en la actualidad representa \$1442 dólares. En la actualidad constan con más de 4000 socios de Loja, Chuquiribamba y Chantaco.

## ☞ DIAGNÓSTICO DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

La Cooperativa cuenta con misión, visión, objetivos, políticas y valores; las cuales el Gerente cree en la importancia de que el personal las conozca, y estos son:

### **MISIÓN**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril” es una organización ética, equitativa de integración y representación social, política, económica de organizaciones que fortalece los talentos humanos y las capacidades financieras, tecnológicas y administrativas de sus filiales en el marco del desarrollo local y de la economía solidaria.

### **VISIÓN**

Al 2013, la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril” será una organización social sostenible que lidera el sistema financiero alternativo y solidario, promueve el desarrollo productivo, la generación de empleo, la prestación de servicios eficientes y sostenibles, con una estructura administrativa, económica y técnicamente preparada, que dinamiza el crecimiento de sus filiales con incidencia en lo local, nacional e internacional.

## **OBJETIVOS**

- ✓ **Estructura:** Consolidar el funcionamiento de la COOPERATIVA. Posicionar a la cooperativa como una organización de finanzas

populares que incida política, social y económicamente en los acontecimientos de trascendental importancia en el país.

- ✓ **Conectividad y flujos financieros:** Contar con los recursos financieros necesarios para el funcionamiento de la COOPERATIVA. Crear un fondo emergente para apoyo de las organizaciones socias de la Cooperativa.
- ✓ **Desarrollo de capacidades:** Contar con un plan de capacitación y asistencia técnica para las organizaciones socias de la Cooperativa.
- ✓ **Alianzas estratégicas y cooperación:** Consolidar alianzas estratégicas para implementar estrategias de comunicación horizontal. Fortalecer la Cooperativa con nuevos aliados estratégicos. Establecer convenios de cooperación interinstitucional a nivel nacional e internacional.

**POLÍTICAS:** La Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril” considera que las políticas son fundamentales para su labor, por ello pretende poner en práctica las siguientes:

- ✓ Que las organizaciones, Bancos comunales, asociaciones deberán ser socias de nuestra Cooperativa.
- ✓ Que los talentos humanos, recursos económicos y técnicos estarán dirigidas a fortalecer nuestra organización.
- ✓ Que todas las acciones que realice la Cooperativa sean dirigidas al ser humano como sujeto de desarrollo.
- ✓ Que la capacitación esté dirigida en forma integral a todos los socios que integran la red nacional.
- ✓ Que la Cooperativa se constituya en el ente regulador, con políticas y normas que fortalezcan las finanzas populares y solidarias.
- ✓ Que la Cooperativa defienda (los atropellos y actos de marginación) los intereses de sus asociados frente a las autoridades correspondientes, siempre y cuando estén enmarcados en la ley.

- ✓ Que la Cooperativa sea una instancia de defensa política y jurídica de las finanzas populares ante el Estado.
- ✓ Que la Cooperativa promueva incidencia política, económica y social desde el sector de la Economía Popular y Solidaria en el país.
- ✓ Que se construya un fondo de sostenibilidad para contrarrestar problemas que puedan suscitarse en la Cooperativa.
  - c. Seguro desgravamen
  - d. Estructura organizativa-gobierno

**VALORES:** los valores definidos y que guían el accionar de la Cooperativa son:

- ✓ **Honestidad:** en especial en el manejo de recursos financieros y en la aplicación de los estatutos y reglamentos.
- ✓ **Responsabilidad:** de todos los miembros en el cumplimiento de sus funciones.
- ✓ **Compromiso con la sociedad:** considerar que lo más importante son los socios y son a quienes debemos dedicar nuestro mejor esfuerzo, apoyar todas las iniciativas de la sociedad para mejorar el nivel de vida de la comunidad.
- ✓ **Calidad.-** brindar un servicio eficaz y con calidez, atención personalizada y profesional.
- ✓ **Optimismo.-** aprovechar todos los espacios para llegar a la comunidad con un mensaje de confianza y renovadas alternativas para mejorar las condiciones de vida.
- ✓ **Constancia.-** ser una entidad financiera solida, que apoya el desarrollo de la comunidad.

### **SERVICIOS**

La Cooperativa ofrece:

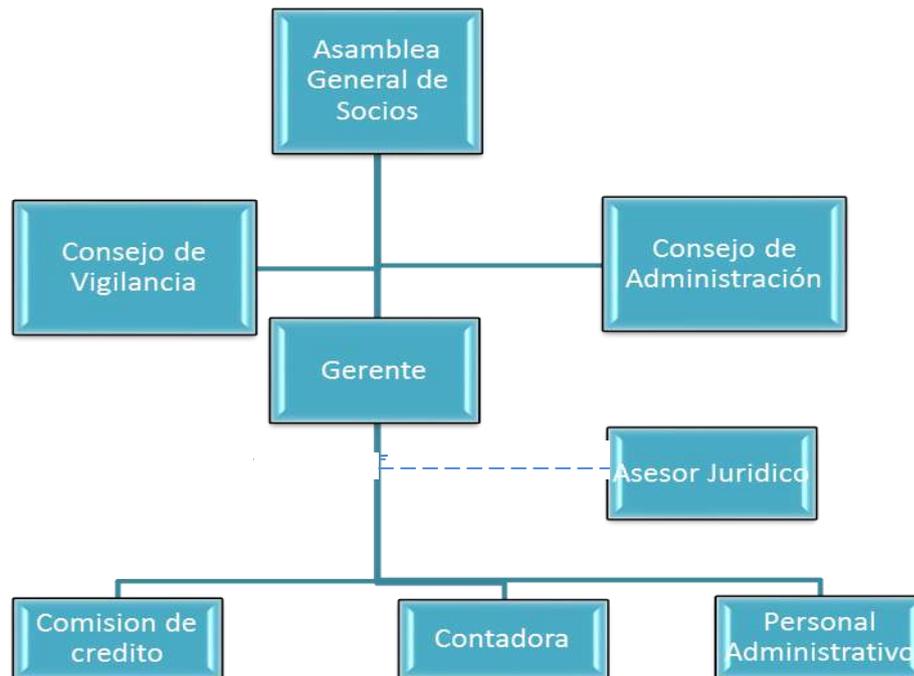
- ✓ Rentabilidad en el dinero hasta el 11% de interés anual.
- ✓ Créditos hipotecarios, solidarios emergentes, de consumo, credibono, y seguro de desgravamen.
- ✓ Entrega de cofres mortuorios y funeraria en caso de fallecimiento del socio.

También ofrece a la sociedad de Loja, Chuquiribamba, Chantaco:

- ✓ Pago del Bono de Desarrollo Humano.
- ✓ Pago de giros desde el exterior.
- ✓ Asesoría, acompañamiento en emprendimientos productivos.
- ✓ Recargas telefónicas, cualquier operadora.
- ✓ Transferencias interbancarias; Banco Central del Ecuador.
- ✓ Cobro de servicios básicos, Planes, Claro. TV Cable, UTPL, Yambal, Oriflame, Fashion Express.
- ✓ Incentivos a los mejores estudiantes de escuelas y colegios.

La Cooperativa cuenta solo con el organigrama estructural, pero este al momento se encuentra desactualizado y no refleja la realidad de los cargos que tiene actualmente; es por ello que no se lo ha dado a conocer al personal. Se lo presenta a continuación:

**Organigrama Estructural de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril”**



Los consejos de Administración y Vigilancia lo conforman los diferentes socios, para ser parte de ellos solo necesitan tener una libreta en la Cooperativa.

El Consejo de Administración está conformado por 9 socios con sus respectivos suplentes y de este es nombrado el Presidente de la Cooperativa; y el Consejo de Vigilancia que lo conforman 5 socios con sus respectivos suplentes; la finalidad de ellos es planificar actividades y controlar el desarrollo eficiente de las mismas. También existe el Comité de Crédito que lo conforman el Gerente con 3 socios y sus respectivos suplentes.

## **CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN:**

Ángel Vinicio Satama Orozco – José Antonio Cuenca Buri  
Arsenio Neptali Bautista Cuenca – Diana Cecilia Cuenca Tambo  
Ángel Benigno Cuenca Orozco – Zonia Patricia Díaz Bautista  
Miguel Ángel Caraguay Medina (PRESIDENTE DE LA  
COOPERATIVA) – Víctor Emilio Huaca  
Oliverio Caraguay Alasiche – Julio Arquímedes Juela Caraguay  
Diego Fernando Cabrera Lalangui – Laura Margarita Díaz  
Sergio Floresmilo Buri Caraguay – Gabriel Eudocio Cuenca Caraguay  
María Magdalena Armijos Salinas – María Albina Pauta Michay  
Antonio Puchaicela Pucha – Rosa Elvira Pucha Morocho

## **CONSEJO DE VIGILANCIA:**

Luis Alfredo Medina Loarte – Víctor Manuel Sivilapa Morocho  
Luz Josefina Romero Tello – Hilda Regina Tambo Gutiérrez  
Manuel Antonio Orosco Díaz – Digna Esperanza Remache Caraguay  
Edgar Ramiro Caraguay Michay – Ángel Ramiro Pucha Loarte  
Wilman Augusto Loarte Guaya – Cesar Oswaldo Encalada Moreno.

## **COMITÉ DE CRÉDITO**

Está integrado por tres socios con sus respectivos suplentes; también lo conforma el Gerente de la Cooperativa quien es el que lo preside.

A más de los consejos de administración y vigilancia, cuenta con 11 trabajadores incluido el Gerente: 8 en su matriz que es la Ciudad de Loja, 2 en la Parroquia de Chuquiribamba y 1 en la Parroquia de Chantaco.

La Cooperativa no posee un Manual de Bienvenida que permita conseguir una total integración a la misma en el menor tiempo posible, aportándole al trabajador la información de la forma más deseada por la cooperativa, es por ello que en el momento de la inducción no ha podido ser entregado a los trabajadores; para dar a conocer las funciones que deben cumplir cada uno, el Gerente lo realiza verbalmente mediante reuniones mensuales con todo el personal utilizando pizarras para poder enumerar las funciones; también no

existe manual de procedimientos aunque los trabajadores saben empíricamente lo que deben hacer y en qué tiempo cumplir sus actividades; tampoco tienen manual de seguridad, con el cual poder prevenir accidentes que podrían existir en el trabajo. También se pudo dar cuenta que en la Cooperativa no existe una persona que cumpla las funciones de Secretaria, ya que todas las trabajadoras mujeres en los momentos en los que no se encuentran haciendo actividades propias de su cargo o dejan de hacer sus actividades, cumplen la función de Secretaria del Gerente.

En la actualidad la Cooperativa cuenta con 7 cargos definidos, aunque estos no son suficientes, a futuro y de acuerdo a lo manifestado por el gerente requieren implementar un Dpto. de Bienestar Social, Jefe de Talento Humano, pero al momento es difícil debido a que deberían tener mas capital, y con esto poder brindar mas servicios tanto a la sociedad en general como a los socios.

### ☞ **PROCESO DE ADMISIÓN DE PERSONAL**

Cuando en la Cooperativa existe vacante en algún cargo, efectúan el reclutamiento externo a través de anuncios en las instalaciones de la misma.

Los pasos que lleva el Gerente para seleccionar el personal que trabaje en la Cooperativa son: primero reciben las hojas de solicitud de empleo; también realizan las pruebas de conocimiento y de práctica, si su resultado es negativo la Cooperativa se encarga de instruir al trabajador lo único que se necesita son deseos de trabajar y de aprender; los datos y referencias que entregan en la hoja de vida verificadas mediante llamadas telefónicas a empresas y personas referentes y hasta el momento no ha existido ningún inconveniente. Sin embargo es notable la falta de llevar a cabo todo el proceso de selección de personal de manera técnica y profesional, la cual le permitiría a la Cooperativa contar con el personal idóneo.

Al principio cuando recién ingresaron los trabajadores a trabajar a la Cooperativa firmaron un contrato de trabajo a prueba por el lapso de 90 días, pero transcurrido este tiempo firmaron el contrato de trabajo indefinido que esta registrado en la Inspectoría de Trabajo, también están afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Para realizar la inducción del nuevo personal a la Cooperativa se la realiza de manera verbal para que conozca a los nuevos compañeros y viceversa, con el objetivo de que se vaya adaptando a su trabajo.

El reglamento interno de trabajo de la Cooperativa se lo da a conocer a los trabajadores de manera verbal la cual se relaciona con: los pagos de los sueldos los realizan de manera mensual; al hablar de las vacaciones, permisos, licencias, décimos y utilidades los trabajadores se acogen a estos de acuerdo a lo estipulado en el Código de Trabajo del Ecuador; el horario de trabajo es: de lunes a viernes de 08h30 a 12h30 y de 14h00 A 18h00; para los que trabajan los sábados y domingos de 08h30 a 12h00.

El 50% de los trabajadores de la Cooperativa son capacitados esto dependiendo de la necesidad que se presente; los gastos de esta actividad son financiados el 100% por la Cooperativa. Sin embargo es conveniente capacitar al total de los trabajadores para que los mismos se desarrollen eficientemente en el cargo encomendado y aporten en el cumplimiento de los objetivos de la Cooperativa; los temas que les gustaría recibir en la capacitación son: Atención al Cliente, Relaciones Humanas, Contabilidad, Crédito, Manejo de Cuentas y Leyes Tributarias.

Motivar a los trabajadores es un aspecto clave para que realicen de manera eficaz las actividades esto beneficiando no solo a la Cooperativa sino también a ellos mismos; se realiza verbalmente, mediante celebración de cumpleaños de los trabajadores, también brindando el desayuno a los que trabajan los días sábados. Pero los trabajadores creen que es conveniente que amplíen la manera de motivarlos mediante: designación del empleado

del mes, entrega de presentes por el día de la Madre y el Padre, canastas navideñas, medallas y realicen reuniones en fechas importantes.

### **VALORACIÓN DE PUESTOS**

En la Cooperativa no aplican un sistema adecuado de valoración de puestos que permita establecer una remuneración equilibrada y equitativa para todos y cada uno de los puestos, y de esta forma puedan mejorar las relaciones humanas dentro de la cooperativa, es por ello que no se aplica ningún método sino que los realizan: basándose en el Sueldo Básico Unificado, tomando en consideración las actividades que realizan, el tiempo que llevan en el trabajo y el desempeño en sus funciones. Todos los trabajadores excepto el Asesor Jurídico están expuestos a sufrir eventualmente algún riesgo al momento de realizar sus actividades.

### **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

El Gerente les realiza evaluación de su desempeño a los trabajadores esto de manera mensual y utilizando el método verbal, mediante los informes de las actividades encomendadas; para poder ver sus falencias si es el caso o felicitarlas por los resultados alcanzados. El Gerente es evaluado por parte del Consejo de Administración y Vigilancia de manera verbal; a los cuales tiene que informar las actividades realizadas y los resultados alcanzados en un periodo determinado. Haciendo falta que se establezca métodos matemáticos para poder realizar la evaluación de desempeño de todos los trabajadores.

## **SEGUNDO OBJETIVO:**

**ELABORAR LOS ORGANIGRAMAS: ESTRUCTURAL, FUNCIONAL Y POSICIONAL; LOS QUE AYUDARÁN A LA COOPERATIVA CONTAR CON UNA BUENA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.**

Los organigramas son representaciones gráficas apropiadas para lograr que los principios de la organización operen aunque con frecuencia indican la organización tal como debería ser o como era, y no como es en realidad.

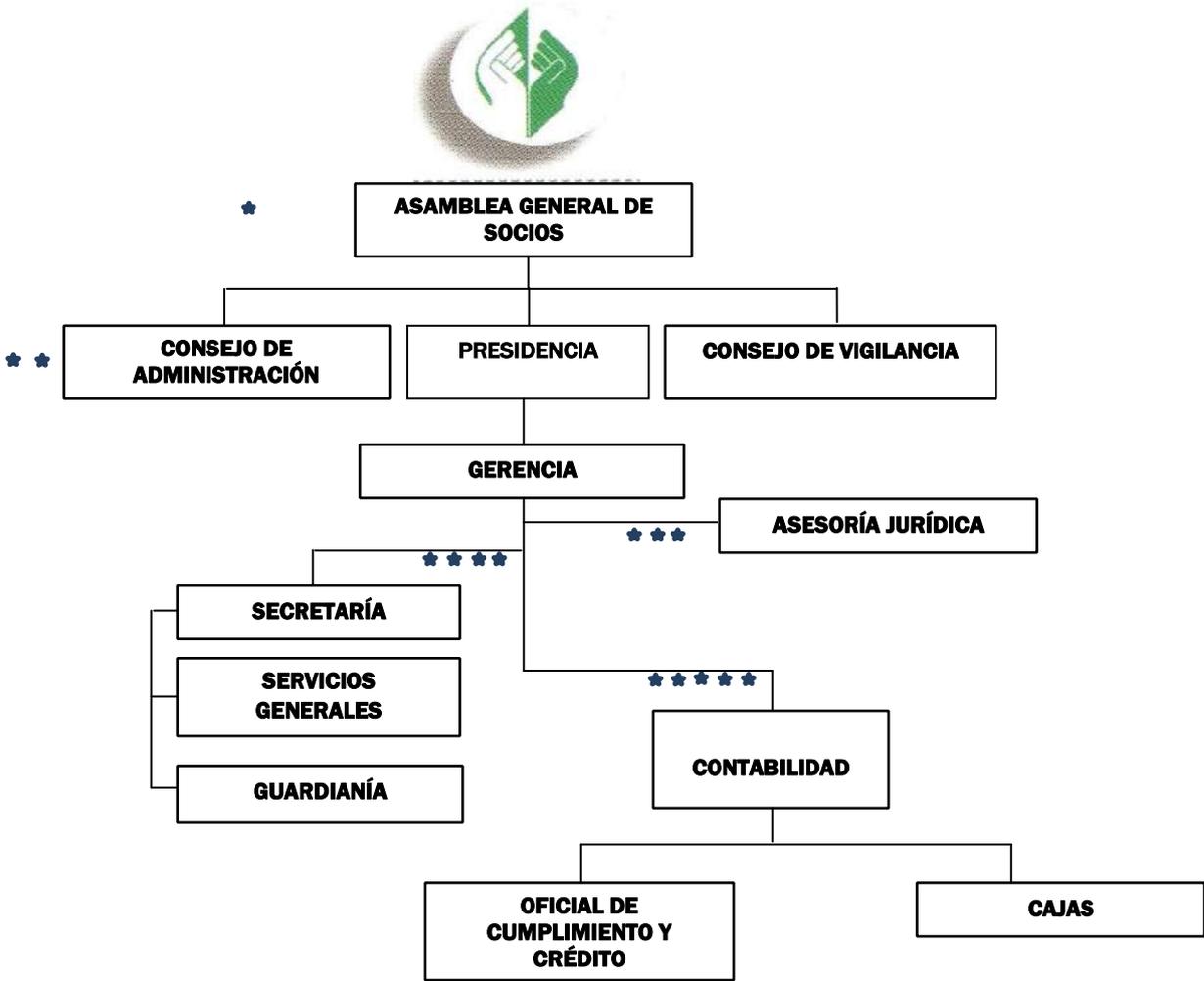
- **Organigrama Estructural.-** Es la sinopsis, (dibujo) esquema de la organización de la empresa entidad o una tarea específica que señala la distribución de los cuadros administrativos por áreas de gestión.

### ***Niveles Jerárquicos:***

- ✓ **Nivel Legislativo.-** su función es la de legislar sobre la política que debe seguir la organización, normar los procedimientos, dictar reglamentos, ordenanzas, resoluciones, etc.; y decidir sobre los aspectos de mayor importancia. Este nivel esta conformado por la Asamblea General de Socios, Consejo de Administración y Vigilancia.
- ✓ **Nivel Ejecutivo.-** toma decisiones sobre políticas generales y sobre las actividades básicas, ejerciendo la autoridad para garantizar su fiel cumplimiento. Lo conforma la Gerencia de la Cooperativa.
- ✓ **Nivel Asesor.-** aconseja, informa, prepara proyectos en materia jurídica, económica, financiera, técnica, contable, industrial y más áreas que tengan que ver con la entidad o empresa a la cual están asesorando. Esta conformado por Asesoría Jurídica.

- ✓ **Nivel Auxiliar.-** ayuda a los otros niveles administrativos en la prestación de servicios con oportunidad y eficiencia. Este nivel lo conforman: Secretaria , Servicios Generales y Guardianía
  - ✓ **Nivel Operativo.-** es el responsable directo de ejecutar las actividades básicas de la entidad o empresa. Es el ejecutor material de las órdenes emanadas de los órganos legislativo y directivo. Lo conforman: Contabilidad, Oficial de Cumplimiento y Crédito, Caja, y las Agencias de Chuquiribamba y Chantaco.
- 
- **Organigrama Funcional.-** Detalla la relación de autoridad y dependencia entre cada una de las unidades administrativas así como sus funciones principales.
  - **Organigrama Posicional.-** Es la distribución específica de las jerarquías o categorías de puestos desempeñados por el personal directivo, ejecutivo u operacional de una Empresa.

**PROPUESTA DE ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “27 DE ABRIL” DEL CANTÓN LOJA.**



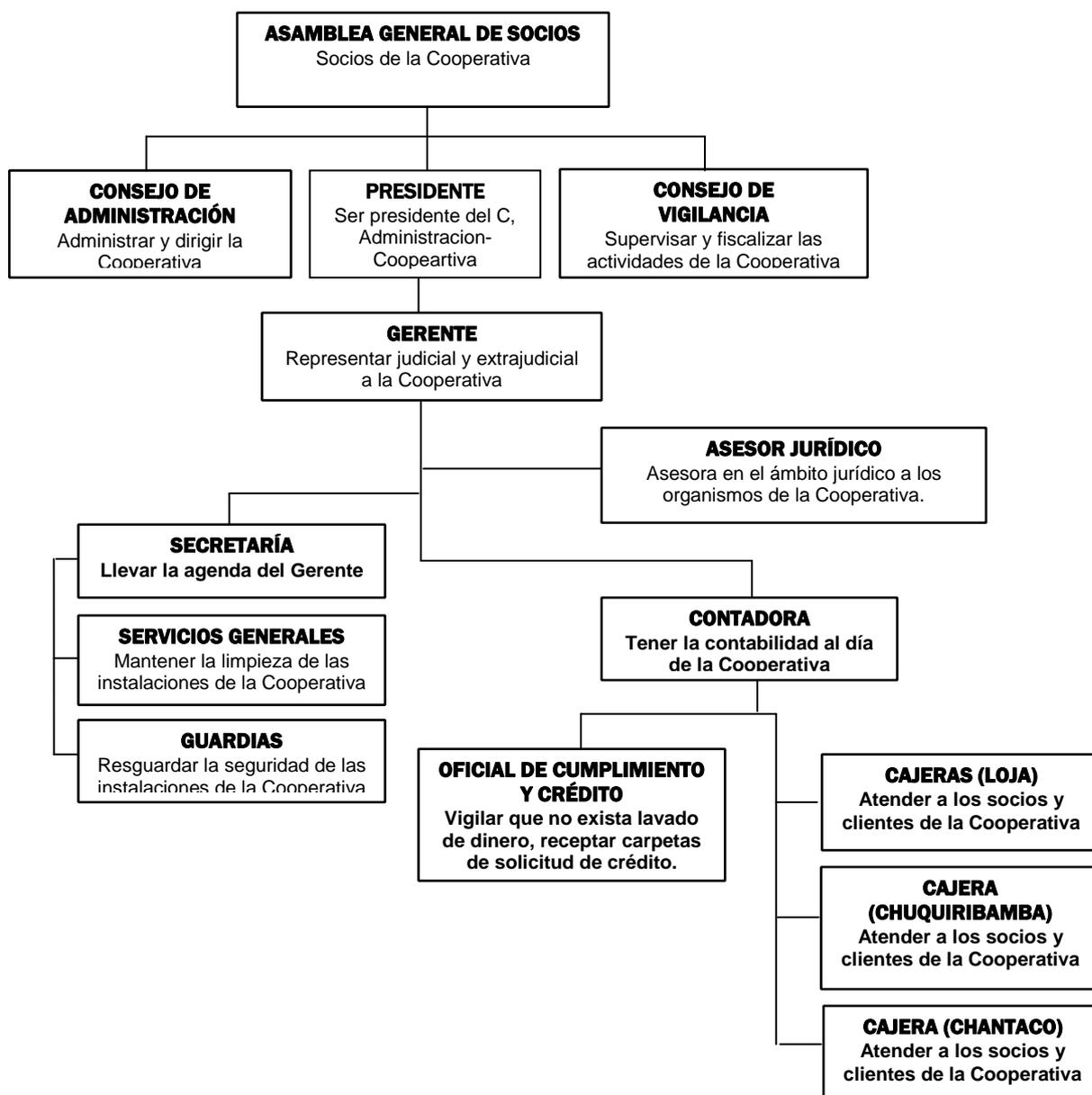
Fuente: Coop. Ahorro y Crédito “27 de Abril”  
 Elaboración: La Autora

★ Nivel Legislativo  
 ★★ Nivel Ejecutivo  
 ★★★ Nivel Asesor  
 ★★★★ Nivel Auxiliar  
 ★★★★★ Nivel Operativo

**LEYENDA:**

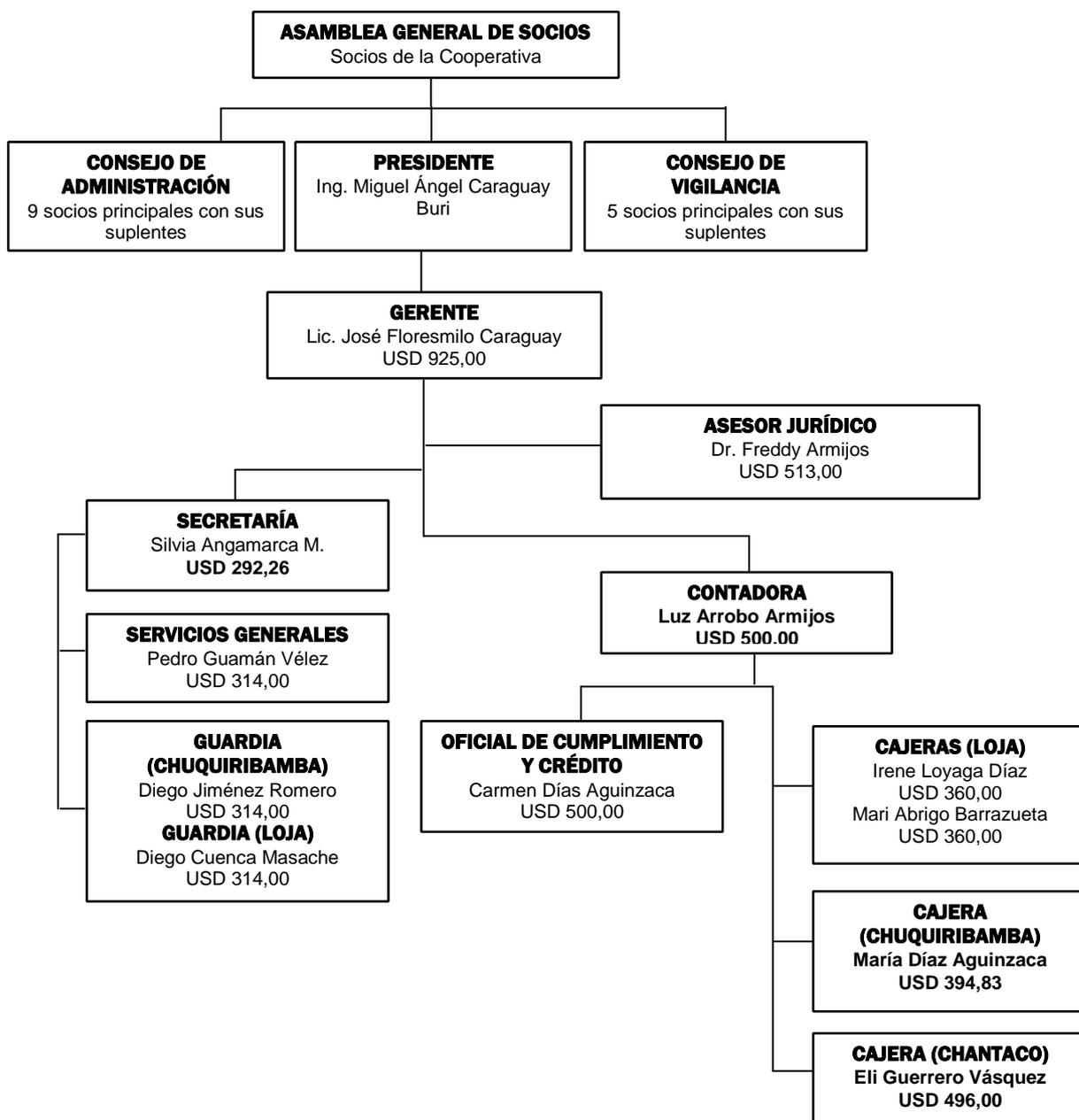
| Autoridad  
 └ Dependencia  
 — Asesor Permanente

**PROPUESTA DE ORGANIGRAMA FUNCIONAL PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “27 DE ABRIL” DEL CANTÓN LOJA.**



Fuente: Coop. Ahorro y Crédito “27 de Abril”  
Elaboración: La Autora

**PROPUESTA DE ORGANIGRAMA POSICIONAL PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “27 DE ABRIL” DEL CANTÓN LOJA.**



Fuente: Coop. Ahorro y Crédito “27 de Abril”  
Elaboración: La Autora

### **TERCER OBJETIVO:**

**DISEÑAR MANUALES DE: FUNCIÓN, BIENVENIDA, PROCEDIMIENTO Y SEGURIDAD; CON LA FINALIDAD DE QUE LOS INTEGRANTES DE LA COOPERATIVA DISPONGAN DE UNA DESCRIPCIÓN CLARA, CONCISA Y ACTUALIZADA DE LAS DIFERENTES ACTIVIDADES.**

### **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 especialmente para los empleados.

- **Manual de Funciones.-** comprende las funciones o responsabilidades de cada área de la empresa.

El Manual de Funciones contiene:

- ☞ Datos de identificación: denominación del cargo, área, inmediato superior, nivel jerárquico
- ☞ Naturaleza del puesto
- ☞ Funciones principales
- ☞ Características de clase
- ☞ Requisitos mínimos: educación, experiencia, adicional.

La información obtenida para realizar el manual de funciones para la Cooperativa, se obtuvo de la entrevista realizada al Gerente y la encuesta aplicada a los trabajadores de la misma (pregunta n° 6).

	<b>Manual de Funciones</b>		CODIGO	<b>005</b>
	Cooperativa de Ahorro y Crédito "27 de Abril" <i>Por un futuro mejor...</i>		<b>FECHA DE APROBACIÓN</b>	
			Junio 2012	
<b>I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>				
<b>Denominación del Cargo</b>		GERENTE		
<b>Área</b>		ADMINISTRATIVA		
<b>Inmediato Superior</b>		ASAMBLEA GENERAL DE SOCIOS- CONSEJO ADMINISTRATIVO- CONSEJO DE VIGILANCIA		
<b>Nivel Jerárquico</b>		EJECUTIVO		
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>				
Responsable final de todas las actividades realizadas por la cooperativa junto al Consejo de Administración y tiene la obligación de facilitar por todos los medios posibles las actividades del Consejo de Vigilancia.				
<b>III. FUNCIONES PRINCIPALES</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Representar judicial y extrajudicialmente a la Cooperativa.</li> <li>☞ Organizar y dirigir la administración de la Cooperativa.</li> <li>☞ Ejecutar los acuerdos del Consejo y Junta General.</li> <li>☞ Cumplir y hacer cumplir las disposiciones estatutarias.</li> <li>☞ Asistir a las convocatorias de la Renafipse (Red Nacional de Finanzas Populares y Solidarias del Ecuador).</li> <li>☞ Cuidar que la contabilidad sea llevada al día,</li> <li>☞ Suscribir conjuntamente con el Presidente, los documentos de las instituciones bancarias y financieras y legales.</li> <li>☞ Rendir los informes solicitados por los demás órganos administrativos y fiscales de la cooperativa.</li> <li>☞ Nombrar y remover los empleados de la cooperativa de acuerdo con las normas que fije el Consejo de Administración.</li> <li>☞ Controlar la asistencia de los empleados a su jornada de trabajo tanto de los de la Matriz como de las Agencias de Chuquiribamba y Chantaco.</li> <li>☞ Desempeñar las demás funciones propias de la naturaleza de su cargo y la que le señale el Consejo de Administración.</li> </ul>				
<b>IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El puesto requiere que exista compromiso con la Cooperativa y los socios; tenga capacidad de negociación, ética laboral, liderazgo, honradez.</li> <li>➤ Responder por equipos a su cargo hasta un valor de \$ 30000,00.</li> </ul>				
<b>V. REQUISITOS MÍNIMOS</b>				
<b>EDUCACIÓN</b>	Título en Administración de Empresas o Carreras a fines.			
<b>EXPERIENCIA</b>	Tres años en cargos similares.			
<b>ADICIONAL</b>	Curso de Relaciones Humanas, Liderazgo y Conocimientos de Computación.			

	<b>Manual de Funciones</b> Cooperativa de Ahorro y Crédito "27 de Abril" <i>Por un futuro mejor...</i>		CODIGO	<b>006</b>
			FECHA DE APROBACIÓN	
			Junio 2012	
<b>I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>				
<b>Denominación del Cargo</b>		ASESOR JURÍDICO		
<b>Área</b>		ADMINISTRATIVA		
<b>Inmediato Superior</b>		GERENTE		
<b>Nivel Jerárquico</b>		ASESOR		
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>				
<p>Encargado de brindar asesoría en materia jurídica a todas las dependencias de la Cooperativa, así como la coordinación con la Oficial de Cumplimiento y Crédito con la finalidad de realizar una correcta recuperación de cartera, resguardando los intereses de la Institución.</p>				
<b>III. FUNCIONES PRINCIPALES</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Asesorar en el ámbito jurídico en todas las sesiones y decisiones de la Cooperativa.</li> <li>☞ Emitir opiniones legales que se requieren en torno al manejo económico y financiero que la Cooperativa otorga a sus socios.</li> <li>☞ Emitir notificaciones a los socios que han solicitado crédito a cerca de sus obligaciones con la Cooperativa.</li> <li>☞ Desempeñar las demás funciones propias de la naturaleza de su cargo y la que le señale el Consejo de Administración y el Gerente.</li> </ul>				
<b>IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El cargo requiere que el ocupante tenga facilidad para comunicarse de manera verbal y escrita, tenga responsabilidad en sus actuaciones y coordinaciones profesionales asumiendo su rol de forma que solucione las dificultades legales presentadas en la Cooperativa.</li> <li>➤ Responder por equipos a su cargo hasta un valor de \$ 500,00.</li> </ul>				
<b>V. REQUISITOS MÍNIMOS</b>				
<b>EDUCACIÓN</b>		Título de 4 <sup>o</sup> nivel en Jurisprudencia.		
<b>EXPERIENCIA</b>		Tres años en cargos similares.		
<b>ADICIONAL</b>		Curso de Relaciones Humanas. Computación		

	<b>Manual de Funciones</b> Cooperativa de Ahorro y Crédito "27 de Abril" <i>Por un futuro mejor...</i>	CODIGO	<b>007</b>
		<b>FECHA DE APROBACIÓN</b>	
		Junio 2012	
<b>I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>			
<b>Denominación del Cargo</b>	SECRETARIA		
<b>Área</b>	ADMINISTRATIVA		
<b>Inmediato Superior</b>	GERENTE		
<b>Nivel Jerárquico</b>	AUXILIAR		
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>			
Realizar labores de secretaría o asistencia directa del Gerente.			
<b>III. FUNCIONES PRINCIPALES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>♣ Administrar las llamadas entrantes y salientes de la Cooperativa.</li> <li>♣ Atender y orientar al público que solicite dialogo con el Gerente.</li> <li>♣ Tener de manera ordenada la agenda del Gerente.</li> <li>♣ Realizar oficios y demás documentos que el Gerente le solicite.</li> <li>♣ Responsable de registrar y distribuir la correspondencia de gerencia.</li> <li>♣ Mantener los archivos de la empresa de manera ordenada.</li> <li>♣ Acompañar al Gerente a diligencias que tengan relación con Cooperativa.</li> <li>♣ Acatar las disposiciones de trabajo y disciplinarias emanadas por el administrador.</li> <li>♣ Desempeñar las demás funciones propias de la naturaleza de su cargo y la que le señale el Gerente.</li> </ul>			
<b>IV. CARACTERISTICAS DE CLASE</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ En esta clase de puesto se caracteriza por la rapidez de decisión, coordinación, capacidad, atención, honradez y responsabilidad en la ejecución de todas las actividades que tiene que desempeñar.</li> <li>➤ Responder por equipos a su cargo hasta un valor de \$ 1000,00</li> </ul>			
<b>V. REQUISITOS MÍNIMOS</b>			
<b>EDUCACIÓN</b>	Título de Secretaria Ejecutiva.		
<b>EXPERIENCIA</b>	Dos años en cargos similares.		
<b>ADICIONAL</b>	Curso de Relaciones Humanas, Computación.		

	<b>Manual de Funciones</b> <b>Cooperativa de Ahorro y Crédito "27 de Abril"</b> <i>Por un futuro mejor...</i>	CODIGO	<b>008</b>
		FECHA DE APROBACIÓN	
		Junio 2012	
<b>I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>			
<b>Denominación del Cargo</b>	SERVICIOS GENERALES		
<b>Área</b>	ADMINISTRATIVA		
<b>Inmediato Superior</b>	GERENTE		
<b>Nivel Jerárquico</b>	AUXILIAR		
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>			
Mantener las instalaciones de toda la Cooperativa limpias y ordenadas.			
<b>III. FUNCIONES PRINCIPALES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>♣ Realizar la limpieza de las instalaciones de la Cooperativa.</li> <li>♣ Asear y desinfectar los baños de la Cooperativa.</li> <li>♣ Realizar reparaciones en lo referente a la luz, agua si el caso lo amerita.</li> <li>♣ Realizar los retiros y depósitos en las cuentas que la Cooperativa tenga en otras instituciones financieras.</li> <li>♣ Tener responsabilidad de la copiadora de la Cooperativa.</li> <li>♣ Llevar un registro de los números de copias con su valor total e informar al Gerente.</li> <li>♣ Desempeñar las demás funciones propias de la naturaleza de su cargo y la que le señale el Gerente.</li> </ul>			
<b>IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Esta clase de puesto se caracteriza por la responsabilidad de mantener la limpieza de las instalaciones de la Cooperativa, tomando en cuenta que es una carta de presentación para los clientes y socios que llegan a la misma; tiene que tener excelentes relaciones interpersonales, buena presencia, y sobre todo tiene que ser honrado y comprometido con la Cooperativa.</li> <li>➤ Responder por equipos a su cargo hasta un valor de \$ 500,00</li> </ul>			
<b>IV. REQUISITOS MÍNIMOS</b>			
<b>EDUCACIÓN</b>	Bachiller en cualquier especialidad.		
<b>EXPERIENCIA</b>	Un año en cargos similares.		
<b>ADICIONAL</b>	Curso de Relaciones Humanas		

	<b>Manual de Funciones</b> Cooperativa de Ahorro y Crédito "27 de Abril" <i>Por un futuro mejor...</i>		CODIGO	009
			FECHA DE APROBACION	
			Junio 2012	
<b>I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>				
<b>Denominación del Cargo</b>		GUARDIA		
<b>Área</b>		ADMINISTRATIVA		
<b>Inmediato Superior</b>		GERENTE		
<b>Nivel Jerárquico</b>		AUXILIAR		
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>				
Realizar labores que tengan relación con la seguridad de la Cooperativa.				
<b>III. FUNCIONES PRINCIPALES</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>♣ Abrir las instalaciones de la empresa al inicio de la jornada de trabajo y después del horario de almuerzo.</li> <li>♣ Efectuar la protección del almacenamiento, recuento, clasificación y transporte de dinero, valores y objetos valiosos.</li> <li>♣ Tener un registro de las cámaras de seguridad.</li> <li>♣ Acompañar a los socios cuando requieran de seguridad.</li> <li>♣ Informar inmediatamente a las autoridades correspondientes en el caso de que exista anomalías con respecto a la seguridad de la Cooperativa.</li> <li>♣ Cerrar las instalaciones de la Cooperativa al terminar la jornada de trabajo a las 12h30 y a las 18h00.</li> <li>♣ Desempeñar las demás funciones propias de la naturaleza de su cargo y la que le señale el Gerente.</li> </ul>				
<b>IV. CARACTERÍSTICA DE CLASE</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Esta clase de puesto se caracteriza por la responsabilidad de mantener la seguridad de las instalaciones, empleados, socios y clientes de la Cooperativa; también tiene que tener excelentes relaciones interpersonales y honradez.</li> <li>➤ Responder por equipos a su cargo hasta un valor de \$ 500,00</li> </ul>				
<b>V. REQUISITOS MÍNIMOS</b>				
<b>EDUCACIÓN</b>		Bachiller en cualquier especialidad.		
<b>EXPERIENCIA</b>		Un año en cargos similares.		
<b>ADICIONAL</b>		Manejo de armas.		

	<b>Manual de Funciones</b> Cooperativa de Ahorro y Crédito "27 de Abril" <i>Por un futuro mejor...</i>	CODIGO	<b>010</b>
		<b>FECHA DE APROBACIÓN</b>	
		Junio 2012	
<b>I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>			
<b>Denominación del Cargo</b>	CONTADORA		
<b>Área</b>	ADMINISTRATIVA		
<b>Inmediato Superior</b>	GERENTE		
<b>Nivel Jerárquico</b>	OPERATIVO		
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>			
<p>Es la persona que debe mantener un adecuado sistema de registro de las operaciones, que permita elaborar informaciones financieras oportunas y confiables para la toma de decisiones.</p>			
<b>III. FUNCIONES PRINCIPALES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>♣ Llevar los registros contables de las operaciones diarias.</li> <li>♣ Preparar mensualmente el balance de comprobación, balance general, estados de excedentes y las informaciones más relevantes de ésta.</li> <li>♣ Conciliar todos los meses las cuentas de aportaciones, de ahorros retirables, depósitos a plazos, cartera de préstamo, así como otras cuentas por cobrar o pagar.</li> <li>♣ Conciliar mensualmente los intereses ganados y cobrados por la cooperativa producto de inversiones en valores.</li> <li>♣ Elaborar el informe diario de disponibilidades para la gerencia.</li> <li>♣ Facilitar todo tipo de documentos e información que requiera el Consejo de Vigilancia en sus labores de fiscalización.</li> <li>♣ Realizar el rol de pagos de todos los trabajadores.</li> <li>♣ Realizar con buena disposición cualquier otra función que sea propia a su cargo o que requiera la gerencia.</li> </ul>			
<b>IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La que ocupe este cargo tiene que ser responsable en la ejecución de las actividades referentes a su cargo, tener excelentes relaciones interpersonales y trabajar en grupo, buena presencia, honradez, compromiso con la Cooperativa en general, habilidad numérica y lógica para resolver problemas, y sobre todo capacidad para manejar grandes volúmenes de datos.</li> <li>➤ Responder por equipos a su cargo hasta un valor de \$ 1000,00</li> </ul>			
<b>V. REQUISITOS MÍNIMOS</b>			
<b>EDUCACIÓN</b>	Título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría		
<b>EXPERIENCIA</b>	Dos años en cargos similares.		
<b>ADICIONAL</b>	Curso de Relaciones Humanas		

	<b>Manual de Funciones</b> Cooperativa de Ahorro y Crédito "27 de Abril" <i>Por un futuro mejor...</i>	CODIGO	011
		FECHA DE APROBACIÓN	
		Junio 2012	
<b>I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>			
<b>Denominación del Cargo</b>	OFICIAL DE CUMPLIMIENTO Y CRÉDITO		
<b>Área</b>	ADMINISTRATIVA		
<b>Inmediato Superior</b>	GERENTE		
<b>Nivel Jerárquico</b>	OPERATIVO		
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>			
Es la persona encargada de entregar información respecto al proceso de prevención de lavado de activos dentro de la Cooperativa y dar información sobre los créditos que soliciten los socios de la Cooperativa.			
<b>III. FUNCIONES PRINCIPALES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>♣ Verificar y validar el cumplimiento de las normas de prevención de lavado de activos y normativa emitida por el organismo de control.</li> <li>♣ Admitir carpetas de crédito de los socios.</li> <li>♣ Asesorar a socios, clientes y garantes sobre las líneas de crédito.</li> <li>♣ Actualizar los datos del socio para los diferentes trámites.</li> <li>♣ Ingresar información del crédito en sistema informático y emitir observaciones pertinentes.</li> <li>♣ Emitir los créditos aceptados a los socios que han solicitado.</li> <li>♣ Desempeñar las demás funciones propias de la naturaleza de su cargo y la que le señale el Gerente.</li> </ul>			
<b>IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El cargo requiere responsabilidad en la realización de las actividades, honradez, excelentes relaciones interpersonales, buena presencia, compromiso con toda la Cooperativa, y saber trabajar en equipo.</li> <li>➤ Responder por equipos a su cargo hasta un valor de \$ 1000,00.</li> </ul>			
<b>V. REQUISITOS MÍNIMOS</b>			
<b>EDUCACIÓN</b>	Titulo de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, Administración de Empresas o Banca y Finanzas.		
<b>EXPERIENCIA</b>	Dos años en cargos similares.		
<b>ADICIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♣ Curso de Relaciones Humanas</li> <li>♣ Conocimiento de las actualizaciones de las nuevas reformas tributarias</li> <li>♣ Leyes de lavados de activos y sistema financiero.</li> </ul>		

	<b>Manual de Funciones</b> Cooperativa de Ahorro y Crédito "27 de Abril" <i>Por un futuro mejor...</i>	CODIGO	012
		FECHA DE APROBACIÓN	
		Junio 2012	
<b>I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>			
<b>Denominación del Cargo</b>	CAJERA (MATRIZ)		
<b>Área</b>	ADMINISTRATIVA		
<b>Inmediato Superior</b>	OFICIAL DE CUMPLIMIENTO Y CRÉDITO		
<b>Nivel Jerárquico</b>	OPERATIVO		
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>			
Atender a socios y clientes; cuando requieran los servicios de la Cooperativa.			
<b>III. FUNCIONES PRINCIPALES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>♣ Realizar cobro de créditos a los socios que han solicitado.</li> <li>♣ Receptar las pólizas de los clientes, y realizar el pago de las mismas.</li> <li>♣ Realizar notas de crédito y débito.</li> <li>♣ Recibir depósitos y retiros de los clientes y socios.</li> <li>♣ Realizar el pago de Bono de Desarrollo Humano</li> <li>♣ Llevar a cabo el cobro de los servicios básicos, TV Cable, UTPL, Yambal, Oriflame, Fashion Express.</li> <li>♣ Realizar las transferencias bancarias desde el exterior, cobrar el SOAT.</li> <li>♣ Realizar las recargas electrónicas.</li> <li>♣ Realizar la apertura de cuentas y liquidación de las mismas.</li> <li>♣ Realizar la venta de cofres mortuorios cuando el caso lo amerite.</li> <li>♣ Realizar los depósitos en el fondo mortuario y certificado de aportación.</li> <li>♣ Informar a la Oficial de Cumplimiento sobre transacciones sospechosas.</li> <li>♣ Realizar cierre de caja todos los días, de cada actividad.</li> </ul> <p>Desempeñar las demás funciones propias de la naturaleza de su cargo y la que le señale el Gerente.</p>			
<b>IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El ocupante del cargo tiene que ser responsable en la realización de las actividades encomendadas, honrado, tener excelentes relaciones interpersonales, comprometido con la Cooperativa, amable con los socios y clientes, buena presencia y facilidad para adaptarse a los cambios.</li> <li>➤ Responder por equipos a su cargo hasta un valor de \$ 1000,00</li> </ul>			
<b>V. REQUISITOS MÍNIMOS</b>			
<b>EDUCACIÓN</b>	Titulo de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, Administración de Empresas o Banca y Finanzas.		
<b>EXPERIENCIA</b>	Dos años en cargos similares.		
<b>ADICIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♣ Curso de Relaciones Humanas.</li> <li>♣ Reconocimiento de billetes falsos.</li> </ul>		

	<b>Manual de Funciones</b> Cooperativa de Ahorro y Crédito "27 de Abril" <i>Por un futuro mejor...</i>	CODIGO	013
		<b>FECHA DE APROBACIÓN</b>	
		Junio 2012	
<b>I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>			
<b>Denominación del Cargo</b>	CAJERA (CHUQUIRIBAMBA)		
<b>Área</b>	ADMINISTRATIVA		
<b>Inmediato Superior</b>	OFICIAL DE CUMPLIMIENTO Y CRÉDITO		
<b>Nivel Jerárquico</b>	OPERATIVO		
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>			
Atender a socios y clientes; cuando requieran los servicios de la Cooperativa.			
<b>III. FUNCIONES PRINCIPALES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>♣ Realizar cobro de créditos a los socios que han solicitado.</li> <li>♣ Receptar las pólizas de los clientes, y realizar el pago de las mismas.</li> <li>♣ Recibir depósitos y retiros de los clientes y socios.</li> <li>♣ Realizar el pago de Bono de Desarrollo Humano</li> <li>♣ Realizar la apertura de cuentas y liquidación de las mismas.</li> <li>♣ Realizar la venta de cofres mortuorios cuando el caso lo amerite.</li> <li>♣ Realizar los depósitos en el fondo mortuario y certificado de aportación.</li> <li>♣ Informar a la Oficial de Cumplimiento sobre transacciones sospechosas.</li> <li>♣ Realizar cierre de caja todos los días, de cada actividad.</li> <li>♣ Los días jueves y viernes trabajar en la Matriz de la Cooperativa actualizando datos de los socios y clientes de la Agencia de Chuquiribamba.</li> <li>♣ Desempeñar las demás funciones propias de la naturaleza de su cargo y la que le señale el Gerente.</li> </ul>			
<b>IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El ocupante del cargo tiene que ser responsable en la realización de las actividades encomendadas, honrado, tener excelentes relaciones interpersonales, comprometido con la Cooperativa, amable con los socios y clientes, buena presencia y facilidad para adaptarse a los cambios.</li> <li>➤ Responder por equipos a su cargo hasta un valor de \$ 1000,00</li> </ul>			
<b>V. REQUISITOS MÍNIMOS</b>			
<b>EDUCACIÓN</b>	Titulo de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, Administración de Empresas o Banca y Finanzas.		
<b>EXPERIENCIA</b>	Dos años en cargos similares.		
<b>ADICIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♣ Curso de Relaciones Humanas, Reconocimiento de billetes falsos.</li> </ul>		

	<b>Manual de Funciones</b> Cooperativa de Ahorro y Crédito "27 de Abril" <i>Por un futuro mejor...</i>	CODIGO	014
		FECHA DE APROBACIÓN	
		Junio 2012	
<b>I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>			
<b>Denominación del Cargo</b>	CAJERA (CHANTACO)		
<b>Área</b>	ADMINISTRATIVA		
<b>Inmediato Superior</b>	OFICIAL DE CUMPLIMIENTO Y CRÉDITO		
<b>Nivel Jerárquico</b>	OPERATIVO		
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>			
Atender a socios y clientes; cuando requieran los servicios de la Cooperativa.			
<b>III. FUNCIONES PRINCIPALES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>♣ Realizar cobro de créditos a los socios que han solicitado.</li> <li>♣ Receptar las pólizas de los clientes, y realizar el pago de las mismas.</li> <li>♣ Recibir depósitos y retiros de los clientes y socios.</li> <li>♣ Realizar el pago de Bono de Desarrollo Humano</li> <li>♣ Realizar la apertura de cuentas y liquidación de las mismas.</li> <li>♣ Realizar la venta de cofres mortuorios cuando el caso lo amerite.</li> <li>♣ Realizar los depósitos en el fondo mortuario y certificado de aportación.</li> <li>♣ Informar a la Oficial de Cumplimiento sobre transacciones sospechosas.</li> <li>♣ Realizar cierre de caja todos los días, de cada actividad.</li> <li>♣ Los días lunes y martes trabajar en la Matriz de la Cooperativa actualizando datos de los socios y clientes de la Agencia de Chantaco.</li> <li>♣ Desempeñar las demás funciones propias de la naturaleza de su cargo y la que le señale el Gerente.</li> </ul>			
<b>IV. CARACTERÍSTICAS DE CLASE</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El ocupante del cargo tiene que ser responsable en la realización de las actividades encomendadas, honrado, tener excelentes relaciones interpersonales, comprometido con la Cooperativa, amable con los socios y clientes, buena presencia y facilidad para adaptarse a los cambios.</li> <li>➤ Responder por equipos a su cargo hasta un valor de \$ 1000,00</li> </ul>			
<b>V. REQUISITOS MÍNIMOS</b>			
<b>EDUCACIÓN</b>	Titulo de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, Administración de Empresas o Banca y Finanzas.		
<b>EXPERIENCIA</b>	Dos años en cargos similares.		
<b>ADICIONAL</b>	♣ Curso de Relaciones Humanas, reconocimiento de billetes falsos.		

- **Manual de bienvenida.-** Contiene información sobre la organización, políticas, condiciones de contratación, plan de beneficios para el empleado.

El Manual de Bienvenida propuesto para la Cooperativa es parte del proceso de Admisión de Personal, es por ello que se encuentra en la parte de Inducción.

- **Manual de Procedimiento.-** Presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento preciso a seguir para lograr el trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Es un procedimiento por escrito.

## **MANUAL DE PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “27 DE ABRIL”**

### **IMPORTANCIA**

Los procedimientos representan a la Cooperativa la forma ordenada de proceder a realizar los trabajos administrativos para su mejor función en cuanto a las actividades dentro de la misma.

### **OBJETIVOS**

- ➔ Determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- ➔ Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- ➔ Ayudar en la coordinación del trabajo y evitar duplicaciones.

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LAS ETAPAS DE ADMISIÓN DE PERSONAL

### a. RECLUTAMIENTO EXTERNO

#### DIAGRAMA DE FLUJO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

ACTIVIDADES								Responsable	Tiempo
1. Informa la necesidad del personal al Consejo de Administración	X							Gerente	30 min.
2. Recibe la autorización del Consejo de Administración, para que contrate al personal.	X							Gerente	15 min
3. El Gerente informa a la Contadora que realice el presupuesto para las publicaciones en los medios escritos.	X							Gerente	15min
4. Se contrata las publicaciones.	X							Gerente	1 h
5. Informa por anuncios en los medios escritos, la vacante,	X				X			Medios escritos	48 hrs
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>			<b>1</b>					<b>50 h</b>
<b>LEYENDA:</b>	 Operación	 Inspección	 Traslado	 Operación combinada	 Demora	 Archivo	 Documento.		

Fuente: Coop. "27 de Abril"  
Elaboración: La Autora.

Los pasos a seguir son:

1. El Gerente informa la necesidad de nuevo personal al Consejo de Administración.
2. El Consejo de Administración autoriza al Gerente para que contrate al personal faltante.
3. El Gerente informa a la Contadora que realice el presupuesto para las publicaciones en los medios escritos.
4. El Gerente contrata las publicaciones en los medios escritos.
5. Por último paso se procede a informar en los medios escritos el puesto vacante en la Cooperativa.

## b. SELECCIÓN

### DIAGRAMA DE FLUJO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL

ACTIVIDADES								Responsable	Tiempo
1. Recepción de carpetas.	X							Gerente	1 día
2. Selección de carpetas.				X			X	Gerente, Presidente	2 hrs
3. Evaluación de la Hoja de solicitud de empleo				X			X	Gerente, Presidente	30 min
4. Llamar a los aspirantes y dar fecha de entrevista	X							Gerente	30 min
5. Entrevista a los candidatos	X						X	Gerente	2 hrs
6. Calificar la entrevista	X						X	Gerente	30 min
7. Aplicación de pruebas	X						X	Gerente	2 hrs
8. Calificación de pruebas	X						X	Gerente	40 min
9. Verificación de datos personales	X	X						Gerente	20 min
10. Revisión de los exámenes médicos				X				Gerente	20 min
11. Revisar el candidato con mayores calificaciones	X						X	Gerente	10 min
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>7</b>					<b>1 día, 9 hrs</b>

**LEYENDA:** Operación Inspección Traslado Operación combinada Demora  
 Archivo Documento.

Fuente: Coop. "27 de Abril"  
 Elaboración: La Autora.

Los pasos a seguir:

1. El Gerente procede a receptar las carpetas.
2. El Gerente y el Presidente de la Cooperativa, seleccionan las carpetas.
3. La hoja de solicitud de empleo es evaluada por el Gerente y el Presidente de la Cooperativa.
4. El Gerente llama a los aspirantes para decirles día y hora que los va a entrevistar.
5. Los candidatos son entrevistados por el Gerente.
6. La entrevista realizada es calificada por el Gerente.

7. Las pruebas de conocimiento, psicométricas y el test de personalidad son aplicadas a los candidatos, el responsable de esto es el Gerente.
8. El Gerente califica las pruebas aplicadas.
9. Los datos de los candidatos al puesto, son verificados por parte del Gerente.
10. El Gerente revisa los exámenes médicos presentados por los candidatos.
11. El Gerente revisa todo lo aplicado a cada candidato, para saber cual de ellos tiene el mayor puntaje.

### c. CONTRATACIÓN

#### DIAGRAMA DE FLUJO DE CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

ACTIVIDADES								Responsable	Tiempo
1. Se da los resultados del candidato ganador.	X						X	Gerente	10 min.
2. Se pide que tramite contratación.	X							Gerente	10 min
3. Tramita contratación	X							Asesor Jurídico	1 h
4. Se firma el contrato de trabajo y registra en la Inspectoría del Trabajo	X							Asesor Jurídico	5 min
5. Elabora el informe para el Gerente	X						X	Asesor jurídico	30 min.
6. Recibe el informe y archiva	X					X	X	Gerente	5 min.
7. Envía a Contabilidad para el pago del salario.			X				X	Gerente	10 min.
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>1</b>				<b>1</b>	<b>4</b>		<b>2hrs10min</b>
<b>LEYENDA:</b>	Operación	Inspección	Traslado	Operación combinada	Demora	Archivo	Documento.		

Fuente: Coop. "27 de Abril"  
Elaboración: La Autora.

Los pasos a seguir:

1. El Gerente da los resultados del candidato seleccionado al Consejo de Administración y al candidato.

2. El Gerente solicita al Asesor Jurídico que tramite la contratación del nuevo personal.
3. El Asesor Jurídico tramita la contratación del nuevo personal.
4. El Asesor Jurídico hace firmar el contrato de trabajo por parte del Presidente y el Gerente de la Cooperativa, para registrarlo en la Inspectoría del Trabajo.
5. El Asesor Jurídico elabora el informe de todo el proceso de contratación para el Gerente.
6. El Gerente recibe y archiva la documentación de todo el proceso de contratación.
7. El Gerente envía una copia del proceso, a la Contadora para que ella realice los pagos de los sueldos.

#### d. INDUCCIÓN

#### DIAGRAMA DE FLUJO DE INDUCCIÓN DEL PERSONAL

ACTIVIDADES								Responsable	Tiempo
1. Se muestra las instalaciones de la Cooperativa.	X							Gerente	10 min
2. Presentación al personal	X							Gerente y nuevo trabajador	5 min
3. Se ubica al nuevo trabajador en el puesto donde se va a desempeñar.	X							Gerente	30 min
4. Se entrega el manual de funciones y el equipo necesario para el trabajo.	X							Gerente	30 min
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>								<b>1h15min</b>
<b>LEYENDA:</b> Operación     Inspección     Traslado     Operación combinada     Demora Archivo     Documento.									

Fuente: Coop. "27 de Abril"  
 Elaboración: La Autora.

Los pasos a seguir:

1. Al nuevo empleado el Gerente le indica las instalaciones de la Cooperativa.
2. El Gerente y el nuevo trabajador realizan la presentación al personal.
3. El Gerente ubica al nuevo trabajador en el puesto en el que se va a desempeñar.
4. El Gerente realiza la entrega del manual de funciones y del equipo necesario al nuevo trabajador.

### e. CAPACITACIÓN

#### DIAGRAMA DE FLUJO DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

ACTIVIDADES	○	■	→	■	■	▽	■	Responsable	Tiempo
1. Se evalúa el desempeño a los trabajadores.		X						Gerente	15 min.
2. Se verifica que capacitación necesita el trabajador		X						Gerente	10 min.
3. Se solicita a la Contadora para que verifique si existe presupuesto para la capacitación de los trabajadores.				X			X	Gerente	15 min
4. La Contadora da a conocer si existe o no presupuesto.	X	X					X	Contadora	15 min.
5. Si no existe el presupuesto asignado se realiza la respectiva petición al Consejo de Administración	X				X		X	Gerente	72 hrs
6. Con el presupuesto se procede a contratar a la institución o persona para la capacitación.	X						X	Gerente	24 hrs
7. Los trabajadores son capacitados.	X							Institución o persona capacitadora	45 hrs
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>3</b>		<b>1</b>	<b>1</b>		<b>4</b>		<b>141hrs45min</b>
<b>LEYENDA:</b>	○ Operación	■ Inspección	→ Traslado	■ Operación combinada	■ Demora	▽ Archivo	■ Documento.		

Fuente: Coop. "27 de Abril"

Elaboración: La Autora.

Los pasos a seguir son:

1. El Gerente realiza la evaluación de desempeño a cada trabajador.
2. De estos resultados el Gerente verifica que capacitación necesitan los trabajadores para un mejor desenvolvimiento en su trabajo.
3. Como la Cooperativa financia el 100% de las capacitaciones, el Gerente realiza una consulta a la Contadora para ver si existe presupuesto para poder capacitar a los trabajadores.
4. La Contadora da a conocer si existe o no el presupuesto.
5. Si no existe el presupuesto asignado para capacitar al personal, el Gerente realiza la debida petición de presupuesto al Consejo de Administración para que designen el presupuesto.
6. Después de que exista el presupuesto el Gerente procede a contratar a la institución o persona para la capacitación.
7. Los trabajadores son capacitados por parte de la institución o persona contratados para capacitarlos.

## **ACTIVIDADES DE EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA**

### ***OFICIAL DE CUMPLIMIENTO Y CRÉDITO***

Una de las actividades que tiene que realizar la Oficial de Cumplimiento y Crédito, es el otorgar crédito a los socios de la Cooperativa; para ellos tiene que realizar los siguientes pasos.

## a. CRÉDITO

### DIAGRAMA DE FLUJO DE CRÉDITO

ACTIVIDADES	○	■	→	■	■	▽	■	Responsable	Tiempo
1. Entrevista con el socio.	X							Of. Cum. Crédito	5 min.
2. Pide la libreta del socio	X							Of. Cum. Crédito	2 min.
3. Verifica si cumple o no cumple con el reglamento.		X						Of. Cum. Crédito	10 min
4. Recibe los documentos necesarios y verifica.		X					X	Of. Cum. Crédito	5 min
5. Revisados los documentos realiza la solicitud respectiva.	X							Of. Cum. Crédito	15 min.
6. Se realiza el informe para el Gerente y Comité de Crédito	X						X	Of. Cum. Crédito	10 min.
7. La Comisión analiza la petición	X			X				Comisión de Crédito	24 hs
8. La Comisión aprueba o rechaza	X							Comisión de Crédito	15 min.
9. Si aprueban o rechazan pasan informe a la Oficial de Cumplimiento.	X						X	Comisión de Crédito	10 min.
10. Se da a conocer al socio la decisión.	X							Of. Cum. Crédito	5 min.
11. Si no es aceptado, el socio retira la documentación presentada.	X							Of. Cum. Crédito	
12. Si es aceptado: se realiza los papeles de pagaré, la cual firma deudor y si es el caso el garante	X						X	Of. Cum. Crédito	10 min.
13. Se pasa a Caja un informe para que depositen en la cuenta del solicitante	X							Of. Cum. Crédito, Cajera	5 min.
14. El solicitante puede retirar su dinero de la cuenta del socio	X							Cajera	5 min.
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>2</b>		<b>1</b>			<b>4</b>		<b>25h37min</b>
<b>LEYENDA:</b>	○ Operación	■ Inspección	→ Traslado	■ Operación combinada	■ Demora	▽ Archivo	■ Documento.		

Fuente: Coop. "27 de Abril"  
Elaboración: La Autora.

Los pasos a seguir son:

1. El socio se entrevista con la Oficial de Cumplimiento y Crédito para solicitar el crédito.
2. La Oficial de Cumplimiento y Crédito solicita la libreta de ahorros para verificar el movimiento en la misma.
3. Si el socio no cumple con lo dispuesto en el reglamento para otorgar créditos, la Oficial de Cumplimiento y Crédito le devuelve al socio la libreta y se da por terminado el trámite.
4. Si el socio puede acceder al crédito: recibe todos los documentos de identificación, y la Oficial de Cumplimiento procede a verificar.
5. Revisados los documentos del socio solicitante, se procede a realizar la solicitud de crédito respectiva.
6. Realizado la solicitud, la Oficial de Cumplimiento y Crédito redacta un informe para el Gerente y el Comité de Crédito.
7. La Comisión de Crédito analiza la petición de crédito.
8. La Comisión de Crédito aprueba o rechaza la petición de crédito.
9. Si aprueban o rechazan la petición la Comisión de Crédito pasan el informe a la Oficial de Cumplimiento y Crédito.
10. Se da a conocer al socio la decisión de su petición.
11. La Oficial de Cumplimiento y Crédito procede a entregar los documentos presentados por parte del socio.
12. Si es aceptado la Oficial de Cumplimiento y Crédito realiza los papeles de pagaré, la cual firma deudor y si es el caso el garante.
13. La Oficial de Cumplimiento pasa a Caja un informe para que depositen el crédito solicitado en la cuenta del solicitante.
14. El solicitante puede retirar su dinero de la cuenta del socio.

## CAJA

Las actividades que debe cumplir una Cajera son: realizar depósitos y retiros de ahorro que pueden ser de los socios o de los clientes; para ellos tiene que realizar los siguientes pasos.

### a. DEPÓSITOS DE AHORRO

#### DIAGRAMA DE FLUJO DE DEPÓSITO DE AHORROS

Actividades	○	■	➔	◻	▭	▽	▭	Responsable	Tiempo
1. Recibir la papeleta de depósito del socio o cliente	X							Cajera	30 s.
2. Verificar documentos(papeleta y libreta)		X						Cajera	30 s.
3. Si la papeleta no está correcta, devolver al socio para que llene nuevamente.	X							Cajera	10 s.
4. Si este bien, realizar: conteo del dinero e ingreso al sistema la operación.	X							Cajera	30 s.
5. Si el depósito es más de \$3000,00 avisar al Oficial de Cumplimiento.	X						X	Cajera	2 min.
6. Recibir el informe de la Oficial de Cumplimiento, para continuar el depósito o rechazar.	X							Of. Cum. Crédito	15 min.
7. Si no hay libreta, imprimir y sellar el comprobante de depósito.	X						X	Cajera	20 s.
8. Si hay libreta, imprimir la operación e igualar la misma.	X						X	Cajera	20 s.
9. Guardar los valores depositados y las papeletas para hacer el informe.	X					X		Cajera	10 s.
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>1</b>				<b>1</b>	<b>3</b>		<b>19min30s</b>
<b>LEYENDA:</b>	○ Operación	■ Inspección	➔ Traslado	◻ Operación combinada	▭ Demora	▽ Archivo	▭ Documento.		

Fuente: Coop. "27 de Abril"  
Elaboración: La Autora.

Los pasos a seguir son:

1. La cajera recibe la papeleta de depósito del socio o cliente, el dinero y si es el caso la libreta.
2. La cajera verifica que la papeleta este llenada correctamente, y que la libreta corresponda al socio.
3. Si la papeleta no está llenada correctamente, la cajera le devuelve al socio: la libreta, el dinero y la papeleta para que llene nuevamente.
4. Si la papeleta esta llenada correctamente, la cajera realiza el conteo del dinero e ingresa la operación al sistema.
5. Si el depósito es más de \$3000,00, la cajera avisa a la Oficial de Cumplimiento y Crédito.
6. La cajera recibe el informe de la Oficial de cumplimiento, para continuar el depósito o rechazar.
7. Si es aceptado el depósito: pero no ha entregado la libreta, imprimir y sellar el comprobante de depósito.
8. Si entregaron la libreta para realizar el depósito, la cajera imprime la operación e igualar la libreta.
9. La cajera guarda los valores depositados y las papeletas para hacer el informe.

#### b. RETIRO DE AHORROS

#### DIAGRAMA DE FLUJO DE RETIRO DE AHORROS

Actividades								Responsable	Tiempo
1. La cajera recibe la documentación y la papeleta de retiro.	X							Cajera	30 s.
2. Verificar documentos(papeleta y libreta)		X						Cajera	30 s.
3. Si la papeleta no está correcta, devolver al socio para que llene nuevamente.	X							Cajera	10 s.

4. Verificar el monto de la transacción, para ver si puede retirar el socio el dinero.		X					X	Cajera	10 s.
5. Si puede retirar el dinero, contar el mismo y grabar la transacción.	X							Cajera	30 s.
6. Entregar el dinero al socio.	X							Cajera	10 s.
7. Se guarda la papeleta, para realizar el informe diario.	X					X		Cajera	10 s.
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>2</b>				<b>1</b>	<b>1</b>		<b>2 min10s</b>
<b>LEYENDA:</b>	 Operación	 Inspección	 Traslado	 Operación combinada	 Demora	 Archivo	 Documento.		

Fuente: Coop. "27 de Abril"

Elaboración: La Autora.

Los pasos a seguir son:

1. La cajera recibe la documentación: cedula de identidad, papeleta, y la libreta. Si el que retira no es el socio, pedir la cédula del socio y del que retira.
2. La cajera verifica que la papeleta este llenada correctamente y comparará firmas entre la papeleta y la cédula. Si el retiro no es realizado por el socio, la cajera verificara que la papeleta este firmada por el titular de la socio, y procede a comparar las firmas entre la cédula y la papeleta.
3. Si la papeleta no está llenada correctamente, la cajera devuelve al socio la libreta, la cédula y la papeleta, para que el socio llene nuevamente.
4. Verificar el monto de la transacción, para ver si puede retirar el socio el dinero; o si tiene que esperar.
5. Si puede retirar el dinero, la cajera cuenta el dinero solicitado y graba la transacción.
6. La cajera entrega el dinero al socio.
7. La cajera guarda la papeleta, para realizar el informe diario.

- **Manual de seguridad.-** es un instrumento que permite establecer las medidas que toda empresa necesita tomar con el fin de resguardar su patrimonio en caso de desastre o accidente y lo más importante es que permite contar con las medidas y planes de contingencia para resguardar la vida de sus colaboradores.

## **MANUAL DE SEGURIDAD PROPUESTO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “27 DE ABRIL”**

### **ANTECEDENTES**

Cuando se habla de prevención de los accidentes de trabajo siempre se piensa en los ocurridos en sectores como la construcción, industria, o transportes, pero casi nunca se piensa en los accidentes que suelen ocurrir en las oficinas, estos accidentes son bastante frecuentes y como normalmente no tienen la gravedad de los anteriores, no se les suele dar la importancia que se merecen.

### **INTRODUCCIÓN**

El siguiente manual de Seguridad contiene las señalizaciones básicas que se deben colocar dentro de la Cooperativa, así como consejos que deben tener en cuenta todos los trabajadores de la misma.

### **OBJETIVOS**

- Establecer cuáles son los peligros a los que están expuestos los trabajadores de la Cooperativa y crear una serie de normas y cuidados a tener para evitar hechos lamentables.

- Tener un instructivo de emergencias con los posibles accidentes que pueden ocurrir dentro de la Cooperativa y como actuar ante cada una de ellas.

## **CONTENIDOS**

1. Señalización de seguridad.- resultan de la combinación de formas geométricas y colores, a los que se les añade un símbolo o pictograma atribuyéndoseles un significado determinado en relación con la seguridad, el cual se quiere comunicar de una forma simple, rápida y de comprensión universal.
2. Riesgos Generales.- son aquellos riesgos a los que están expuestos los trabajadores de las oficinas, como caerse de las escaleras, tener accidentes con los muebles, etc.
3. Incendios.- es una ocurrencia de fuego no controlada que puede abrasar algo que no está destinado a quemarse
4. Robos.- es un delito contra el patrimonio, consistente en el apoderamiento de bienes ajenos, con intención de lucrarse, empleando para ello fuerza en las cosas o bien violencia o intimidación en la persona.
5. Primeros auxilios.- son técnicas y procedimientos de carácter inmediato, limitado, temporal, profesional o de personas capacitadas o con conocimiento técnico que es brindado a quien lo necesite, víctima de un accidente o enfermedad repentina.
6. Ergonomía.- es el estudio del cuerpo humano con respecto al medio artificial que lo rodea. Posee un conjunto de principios para el diseño de artefactos para la comodidad, seguridad y eficiencia del usuario.

# 1. SEÑALIZACIÓN DE SEGURIDAD

Los colores, señales y símbolos de seguridad están diseñados con el propósito de prevenir accidentes, comunicar posibles riesgos y hacer frente a ciertas emergencias. Su conocimiento, indispensable para todos los trabajadores de la Cooperativa, tiene como meta única el contribuir a la identificación de posibles fuentes de peligro y la localización de equipos de emergencia o protección.

Los colores y símbolos de seguridad serán colocados en todas las áreas de la Cooperativa, en los sitios con presencia o posibilidad de riesgo y en los lugares en que se encuentren equipos de emergencia o seguridad.

El significado de los colores de seguridad es el siguiente:

COLOR	SIMBOLOGÍA
<p>ROJO: alto o prohibición</p>	
<p>AMARILLO: atención, cuidado, peligro</p>	
<p>VERDE: seguridad, emergencia</p>	

## 2. RIESGOS GENERALES

 <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "27 DE ABRIL"</b> <i>Por un futuro mejor...</i>	
<p><b><u>ESCALERAS:</u></b></p> 	<p><b>CAUSAS:</b> Escaleras de distinto nivel y anchura.</p> <p><b>PREVENCIÓN:</b> Cuando transite por una escalera recuerde que es aconsejable utilizar el pasamano.</p>
<p><b><u>CAIDAS:</u></b></p> 	<p><b>CAUSAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Las prisas al circular por las oficinas de la Cooperativa.</li> <li>☞ Los suelos de materiales deslizantes</li> <li>☞ El suelo mojado</li> </ul> <p><b>PREVENCIÓN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☞ No correr en las oficinas de la Cooperativa.</li> <li>☞ Todos los trabajadores deben utilizar calzado con piso de goma o antideslizante</li> <li>☞ No usar zapato con tacón excesivamente alto.</li> </ul>
<p><b><u>PELIGROS CON LOS MUEBLES DE OFICINA:</u></b></p> 	<p><b>CAUSAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Cajones de los muebles abiertos.</li> <li>☞ Escritorios desordenados.</li> <li>☞ Muebles y escritorios mal ubicados.</li> <li>☞ Muebles en deterioro.</li> </ul> <p><b>PREVENCIÓN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Los escritorios, muebles y accesorios deberán estar ordenados en toda la jornada de trabajo y recogerlas al finalizar la jornada.</li> <li>☞ Los escritorios y muebles deben ser asegurados mediante su anclaje o a la pared.</li> </ul>
<p><b><u>ACCIDENTES PRODUCIDOS POR MÁQUINAS:</u></b></p> 	<p><b>CAUSAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Manipular las máquinas existentes en la Cooperativa como: copiadora, computadoras; sin conocer su funcionamiento.</li> </ul> <p><b>PREVENCIÓN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Aprender a utilizar correctamente las máquinas leyendo las instrucciones de uso antes de ponerlos en funcionamiento.</li> <li>☞ Respetar los pasos para su puesta en marcha y</li> </ul>

	<p>desconexión.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Evitar colocar plantas u objetos mojados encima de las máquinas.</li> <li>☞ Desconectar las máquinas que no se esté utilizando.</li> </ul>
<b><u>ACCIDENTES EN UNA OFICINA:</u></b>	<p><b>CAUSAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Electrocución por falta de protección.</li> <li>☞ Cortes con elementos filosos.</li> </ul> <p><b>PREVENCIÓN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☞ No retirar las protecciones ni anular los dispositivos de seguridad de las máquinas.</li> <li>☞ Guardar los productos químicos (alcohol, lejías) en recipientes claramente etiquetados; no utilizar recipientes que puedan inducir a error (botellas de refrescos, agua).</li> <li>☞ Nunca se deben tirar a la papelera vidrios rotos o materiales cortantes.</li> </ul>

### 3. INCENDIOS

 <p><b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "27 DE ABRIL"</b>  <i>Por un futuro mejor...</i></p>	
  	<p><b>CAUSAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♣ Encender fuego en áreas no permitidas.</li> <li>♣ Sobrecargar los enchufes.</li> <li>♣ Fumar.</li> </ul> <p><b>PREVENCIÓN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♣ Mantener siempre el orden y la limpieza de las instalaciones de la Cooperativa.</li> <li>♣ No sobrecargar los enchufes. Si se utilizan regletas o alargaderas, para conectar diversos aparatos eléctricos a un mismo punto de la red, consultar previamente a personal calificado.</li> <li>♣ Los espacios ocultos son peligrosos: no acumular materiales en los rincones, debajo de las estanterías, detrás de las puertas, etc.</li> <li>♣ No fumar donde pueda resultar peligroso (sala de ordenadores, archivos, almacenes o ascensores). Utilizar los ceniceros, asegurándose que no queda</li> </ul>

	<p>ninguna colilla encendida y no tirar nunca la ceniza en las papeleras</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♣ No depositar vasos con líquido sobre ordenadores, impresoras u otros aparatos eléctricos.</li> <li>♣ Si detecta cualquier anomalía en las instalaciones eléctricas o de protección contra incendios, comunicar al responsable de la oficina.</li> <li>♣ No cruzar las instalaciones eléctricas por medio de las oficinas.</li> </ul>
<p><b><u>ACTUACION EN CASO DE ACCIDENTE:</u></b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>♣ Si descubre un incendio, mantenga la calma y de inmediatamente la alarma.</li> <li>♣ Comunique la emergencia a las autoridades.</li> <li>♣ Si cree posible apagar el fuego mediante extintores, utilícelo actuando preferiblemente con otro compañero.</li> <li>♣ Colocar el extintor en lugares visibles y no detrás de plantas o muebles.</li> </ul>

## 4.ROBOS

 <p><b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “27 DE ABRIL”</b> <i>Por un futuro mejor...</i></p>	
	<p><b>PREVENCIÓN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♣ Prohibir la utilización de celulares gafas y gorros en el interior de la Cooperativa.</li> <li>♣ Estar atentos a las cámaras de seguridad existentes.</li> <li>♣ Prohibir el ingreso de personal no autorizado al área de caja de la Cooperativa.</li> <li>♣ Mantener efectivo en la Cooperativa solo lo necesario.</li> <li>♣ Nunca dejar poco personal trabajando.</li> <li>♣ No contar el dinero cuando exista demasiada multitud.</li> <li>♣ Anunciar que la Cooperativa cuenta con servicio de alarma.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>♣ Cuando el personal se vaya a retirar o depositar dinero siempre cambiar los horarios y no seguir la misma rutina.</li> <li>♣ Para cuando se termine la jornada de trabajo, dejar asegurando con candados para evitar los robos.</li> <li>♣ Antes de retirarse de las instalaciones de la Cooperativa revisar que todo esta asegurado.</li> <li>♣ Dejar activando la alarma.</li> </ul>
<p><b><u>QUE HACER EN CASO DE INCENDIO:</u></b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>♣ Ante todo mantener la calma, respirar profundamente y no poner resistencia, menos aún si los delincuentes aportan armas.</li> <li>♣ Tratar de memorizar lo que escucha y nunca ver los asaltantes a los ojos.</li> <li>♣ Llamar al número de emergencia de la policía.</li> </ul>

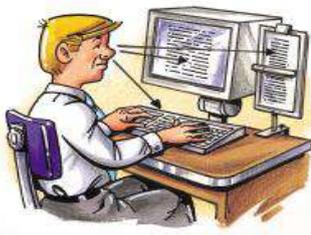
## 5. PRIMEROS AUXILIOS

	<p style="text-align: center;"><b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “27 DE ABRIL”</b> <i>Por un futuro mejor...</i></p>
	<p>Estar preparados para realizar los primeros auxilios ya sea para empleados, socios o clientes.</p> <p>Por ello es necesario que la Cooperativa cuente con un Botiquín, el cual contenga medicina básica como alcohol, gasas, aspirina, etc.</p> <p>Se debe realizar los siguientes pasos en caso de:</p>
<p><b><u>RESUCITACIÓN CARDIOPULMONAR:</u></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♣ Asegúrese que las vías respiratorias estén libres.</li> <li>♣ Mantener hacia atrás la cabeza del accidentado.</li> <li>♣ Mantener hacia arriba su mandíbula.</li> <li>♣ Aplicar los labios sobre la boca del accidentado e insuflar aire obturándole la nariz.</li> <li>♣ Punto del masaje cardíaco</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>♣ Posición de los talones de las manos en el masaje cardíaco.</li> </ul>
<b><u>HEMORRAGIAS:</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♣ Aplicar gasas o paños limpios sobre el punto sangrante.</li> <li>♣ Si no cede, añadir más gasa encima de la anterior y hacer más compresión.</li> <li>♣ Apretar con los dedos encima de la arteria sangrante.</li> </ul>
<b><u>HERIDAS:</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♣ No manipular la herida.</li> <li>♣ Lavar con agua y jabón.</li> <li>♣ No usar pomadas.</li> <li>♣ Tapar con gasa estéril.</li> </ul>
<b><u>QUEMADURAS:</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♣ Agua abundante sobre la zona quemada un mínimo de 15 minutos.</li> <li>♣ Quitar ropa, anillos, pulseras, etc., impregnadas de líquidos calientes.</li> <li>♣ No usar pomadas.</li> <li>♣ Cubrir con gasa estéril.</li> <li>♣ Traslado al centro médico</li> </ul>
<b><u>DESMAYOS:</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♣ Ponerle en esta posición, con la cabeza más baja que el resto del cuerpo.</li> <li>♣ Hacer oler alcohol.</li> </ul>
<b><u>CONVULSIONES:</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♣ No impedir los movimientos.</li> <li>♣ Colócale en un lugar donde no pueda hacerse daño.</li> <li>♣ Impedir que se muerda la lengua, poniendo un pañuelo doblado entre los dientes.</li> </ul>

## 6. ERGONOMÍA

 <p><b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "27 DE ABRIL"</b> <i>Por un futuro mejor...</i></p>	
<p><b><u>POSTURAS EN LA OFICINA:</u></b></p> 	<p><b>No adoptar posturas incorrectas tales como:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♣ Sentarse sobre una pierna o sentarse con las piernas cruzadas.</li> <li>♣ Sujetar el auricular con el hombro.</li> </ul>

	<p><b>No efectuar movimientos inadecuados como:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♣ Girar sobre la silla mediante movimientos bruscos del tronco, en lugar de hacer el giro con ayuda de los pies.</li> <li>♣ Forzar la posición para alcanzar objetos distantes, en lugar de levantarse para cogerlos.</li> </ul>
<p><b>TRABAJOS CON PANTALLAS DE VISUALIZACIÓN:</b></p>  <p style="text-align: center;"><b>NO</b></p>  <p style="text-align: center;"><b>SI</b></p>	<p><b>RIESGOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♣ <b>Microtraumatismos</b> en dedos y/o muñecas, por la incorrecta colocación de la mano combinada con la frecuencia de pulsación.</li> <li>♣ <b>Fatiga visual:</b> picor ocular, aumento del parpadeo, lagrimeo, pesadez en párpados u ojos.</li> <li>♣ <b>Fatiga física:</b> dolor habitual en región cervical, dorsal o lumbar, tensión en hombros, cuello o espalda, molestias en las piernas (adormecimiento, calambres).</li> <li>♣ <b>Fatiga mental:</b> relacionada con las características de las tareas y el cansancio.</li> </ul> <p><b>PREVENCIÓN</b></p> <p><b>Ubicación de puestos de trabajo y pantallas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ El espacio destinado al puesto de trabajo deberá tener dimensiones adecuadas y facilitar la movilidad del usuario.</li> <li>○ El ambiente físico (temperatura, ruido e iluminación), no debe generar situaciones que causen malestar e incomodidad al empleado.</li> <li>○ Las sillas tendrán base estable y regulación en altura. El respaldo lumbar será ajustable en inclinación y, si la utilización de la pantalla es prolongada, también en altura.</li> <li>○ La pantalla, el teclado y los documentos escritos deben encontrarse a una distancia similar de los ojos (entre 45 y 55 cm.), para evitar la fatiga visual.</li> <li>○ La pantalla debe estar entre 10° y 60° por debajo de la horizontal de los ojos del operador.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Su ubicación a la altura de la pantalla evita movimientos perjudiciales del cuello en sentido vertical.</li> </ul> <p><b>Deslumbramientos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El entorno situado detrás de la pantalla debe tener la menor intensidad lumínica posible (evitar colocar la pantalla delante de las ventanas).</li> <li>➤ La colocación de la pantalla debe evitar reflejos de focos luminosos.</li> <li>➤ En la figura se dan orientaciones sobre la mejor ubicación de las pantallas con objeto de reducir deslumbramientos.</li> </ul>
--	---

**NORMAS ESPECÍFICAS:**

**Al iniciar el Trabajo.**

- ✓ Adecuar el puesto a las características personales (silla, mesa, teclado, etc.).
- ✓ Ajustar el apoyo lumbar y la inclinación del respaldo que deberá ser inferior a 115°.
- ✓ Ubicar, orientar y graduar correctamente la pantalla.
- ✓ Eliminar cualquier tipo de reflejo sobre la pantalla.
- ✓ Situar el borde superior de la pantalla ligeramente por debajo de la línea horizontal de visión.
- ✓ Para introducir datos, colocar la pantalla ligeramente hacia un lado.
- ✓ Evitar oscilaciones de las letras, los caracteres y/o el fondo de pantalla.

**Durante el Trabajo.**

- ✓ Distribuir racionalmente los medios a emplear.
- ✓ Disponer de espacio para el “ratón”, el teclado y los documentos.
- ✓ Mantener ordenados los documentos, evitando que se acumulen en la mesa de trabajo.
- ✓ Retirar de la mesa todo aquello que no sea necesario.
- ✓ El antebrazo y la mano deben permanecer alineados.
- ✓ Mantener el ángulo del brazo y antebrazo por encima de 90°.
- ✓ Para reducir ruido, mantener colocadas las carcasas de las impresoras.
- ✓ Limpiar periódicamente la superficie de visión (pantalla o filtro).
- ✓ Realizar breves paradas o alternar las tareas, si se mantiene una actividad permanente con la pantalla.

**CUARTO OBJETIVO:**

**PROPONER UN ADECUADO PROCESO DE ADMISIÓN Y EMPLEO DE PERSONAL; CON LA INTENCIÓN QUE LA COOPERATIVA TENGA EL PERSONAL COMPETENTE Y ASÍ REALICEN LAS ACTIVIDADES EFICIENTEMENTE.**

# 1. RECLUTAMIENTO

Es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril” del Cantón Loja, ha creído necesario realizar reclutamiento externo, el cual se lo llevará a cabo a través de anuncios en un medio de comunicación, para atraer personal a la Cooperativa para que ocupe el cargo de Secretaria, e identificar cual es el personal más idóneo para cumplir el cargo.

El medio de comunicación utilizado será Diario LA HORA debido a que este es el de mayor circulación en la Provincia de Loja.

Y los anuncios publicitarios propuestos para el reclutamiento de la Cooperativa, son:



## COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "27 DE ABRIL"

*Por un futuro mejor...*

### Desea contratar:

### SECRETARIA

### Requerimientos:

- ♣ Título: Secretaria Ejecutiva
- ♣ Experiencia laboral mínimo 2 años en cargos similares.
- ♣ Disponibilidad de tiempo.

### Conocimientos:

- ♣ Conocimiento en Computación
- ♣ Ortografía y redacción

### Se ofrece:

- ♣ Beneficios de Ley.
- ♣ Capacitación y actualización permanente.
- ♣ Excelente ambiente de trabajo.

Interesados presentar su hoja de vida actualizada en las oficinas de la Cooperativa ubicadas en las calles Miguel Ríofrío 13-33 y Bernardo Valdivieso esq. O enviar al correo electrónico [abrilveintisiete@hotmail.com](mailto:abrilveintisiete@hotmail.com). Teléf.: 2572876. Cel.: 093653140

## 2. SELECCIÓN

Es el proceso de determinar cuáles de entre los solicitantes de empleo, son los que mejor llenan los requisitos del puesto.

Después de haber realizado el proceso de reclutamiento de personal, se procede a realizar la selección del personal idóneo para que ocupe el cargo de Secretaria del Gerente de la Cooperativa

Por ello se propone que la Cooperativa lleve a cabo el siguiente proceso de selección, permitiendo contar con el personal apto para que ocupe el cargo

**a. RECEPCIÓN DE SOLICITUDES**

**1. HOJA DE SOLICITUD DE EMPLEO**

		<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "27 DE ABRIL"</b> <i>Por un futuro mejor...</i>							
PARA EL PUESTO DE: SECRETARIA									
<u>a. DATOS PERSONALES</u>									
		<b>Nombres y apellidos:</b> Silvia Marisol Angamarca Macas <b>Número de cédula:</b> 1104971070 <b>Domicilio:</b> Sucre 15-53 entre Celica y Cariamanga <b>Fecha de nacimiento:</b> 02 de Abril de 1990 <b>Estado civil:</b> Soltera							
<u>b. INFORMACIÓN ACADÉMICA</u>									
<b>NIVEL</b>	<b>INSTITUCIÓN</b>	<b>LUGAR</b>	<b>AÑOS APROB.</b>	<b>TÍTULO</b>					
Primaria	Unidad Educativa "Alonso de Mercadillo"	Loja	6						
Secundaria	I.S.T. "Beatriz Cueva de Ayora"	Loja	6	Fisicomatemática					
Superior	Universidad Nacional de Loja	Loja	5	Ing. Comercial					
Otros									
<b>IDIOMA QUE CONOCE</b>									
<b>Idioma</b>	<b>Lee</b>			<b>Habla</b>			<b>Escribe</b>		
	<b>MB</b>	<b>B</b>	<b>R</b>	<b>MB</b>	<b>B</b>	<b>R</b>	<b>MB</b>	<b>B</b>	<b>R</b>
Español	x			x				x	
Inglés			x			x			x
<u>c. INFORMACIÓN LABORAL</u>									
<b>Institución</b>	<b>Lugar</b>	<b>Puesto</b>	<b>Sueldo</b>	<b>Periodo</b>	<b>Nombre del jefe inmediato</b>				
Contasyst	Loja	Auxiliar de Contabilidad	250,00	2010-2011	Domingo Angamarca				
A continuación indique los nombres y datos adicionales de las personas con quienes mantiene amistad.									
<b>Nombres completos</b>		<b>Domicilio</b>			<b>Teléfono</b>		<b>Actividad o empleo</b>		
Dr. Marixa Loarte		Loja			0991281328		Empleada privada		
FIRMA DEL POSTULANTE									

## 2. EVALUACIÓN DE HOJA DE SOLICITUD DE EMPLEO

			
<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “27 DE ABRIL”</b> <i>Por un futuro mejor...</i>			
<b>FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE HOJA DE SOLICITUD DE EMPLEO</b>			
<b>CAC27A-HV – 0010</b>			
<b>Nombre del candidato:</b> Silvia Marisol Angamarca Macas			
<b>N° de curriculum:</b> 0010		<b>Fecha:</b> 10 de Julio de 2012	
<b>Nombre del evaluador:</b> Lcdo. José Caraguay			
CRITERIO	RANGO	*RANGO PUNTAJE	CALIFICACIÓN
EDAD	18 a 25 años	5	5
	26 a 35 años	20	
	36 años en adelante	10	
FORMACIÓN ACADÉMICA	Secundaria	10	15
	Universitaria	15	
	Post grado	25	
	Afines al cargo	10	
	No afines al cargo	5	
AÑOS DE EXPERIENCIA (CARGOS AFINES)	Menores a 1 año	10	15
	De 1 a 3 años	15	
	Más de 3 años	25	
AÑOS DE EXPERIENCIA (CARGOS NO AFINES)	Menores a 1 año	10	15
	De 1 a 3 años	15	
	Más de 3 años	20	
CONOCIMIENTOS ADICIONALES	Conocimientos electrónicos	5	5
	Dominio Idioma extranjero	10	
	Manejo informáticos	5	
<b>PUNTAJE FINAL</b>			55/100
<b>FIRMA EVALUADOR</b>			
* El rango de puntaje es establecido por el Consejo de Administración de la Cooperativa.			

## b. ENTREVISTA DE SELECCIÓN PERSONALIZADA

Es una conversación directa que va a tener el futuro ocupante del cargo con la persona que está encargada de llevar a cabo el proceso de selección, esto dependiendo del cargo que está vacante.

Las preguntas para el futuro trabajador de la Cooperativa será:

	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "27 DE ABRIL"</b> <i>Por un futuro mejor...</i>
<b>ENTREVISTA DE SELECCIÓN</b>	
Nombre: Silvia Marisol Angamarca Macas	
Fecha: 11 de Julio de 2012	Estado Civil: Soltera
Dirección: Loja	
<b>Preguntas Personales:</b>	
1	Hábleme de usted
2	Le gusta trabajar en equipo o sólo
<b>Preguntas de Formación:</b>	
3	Qué idioma conoce
4	Piensa seguir estudiando
<b>Preguntas de Experiencia Laboral</b>	
5	Que funciones realizaba en su trabajo anterior
6	Hábleme de sus jefes y compañeros anteriores
7	Por qué decidió dejar su último trabajo
<b>Preguntas sobre el Puesto de Trabajo</b>	
8	Qué conoce de nuestra Cooperativa
9	Por qué quiere trabajar con nosotros
10	Confía en su capacidad para desempeñar éste puesto
11	Qué es lo que más le interesa y lo que menos del puesto de trabajo
12	Qué espera del puesto
13	En qué se diferencia de los demás candidatos
14	Qué salario quiere percibir
15	Cuáles son sus expectativas de futuro

Al finalizar la entrevista el Gerente debe: especificar todo lo referente al cargo, agradecer al entrevistado, y explicarle los pasos que sigue antes de que sea elegido para que ocupe el cargo.



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "27 DE ABRIL"**  
*Por un futuro mejor...*

**EVALUACIÓN DE ASPECTOS DE LA ENTREVISTA**

**Nombre:** Silvia Marisol Angamarca Macas

**Fecha de entrevista:** 11 de julio de 2012

**Hora:** 10 a.m.

**CARGO:** Secretaria

ASPECTOS	CALIFICACIONES				TOTAL
	0	5	10	15	
<b>PUNTUALIDAD</b>	No llega	Impuntual	Llega a tiempo	Llega antes	15
<b>CARACTERÍSTICAS FÍSICAS</b>	Pálido encorvado	Buena condición física	Parece energético	Excelente condición	10
<b>PRESENTACIÓN</b>	Descuidado (a)	Limpio y buena apariencia	Muy cuidadoso de su aspecto	Impecable en vestido y aseo	15
<b>HABILIDAD PARA EXPRESARSE</b>	No se da a entender	Habla con dificultad	Se expresa bien	Muy buena expresión	10
<b>CONFIANZA EN SI MISMO</b>	Indeciso Inseguro	Muy firme y decidido	Firmeza y decisión	Muy seguro de si mismo	10
<b>EDUCACIÓN MOSTRADA</b>	Inculto o Grosero	Modales mediocres	Bueno modales	Culto, refinado en sus modales.	15
<b>RESPONSABILIDAD</b>	Determinada	No impresiona	Es agradable	Agradable y atractivo	15
<b>TOTAL</b>					90

 <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "27 DE ABRIL"</b> <i>Por un futuro mejor...</i>	
<b>CALIFICACIONES DEL PROCESO DE LA ENTREVISTA</b>	
<b>CARGO:</b> Secretaria	
<b>NOMBRES DE LOS POSTULANTES</b>	<b>NOTA TOTAL</b>
Andrea Maribel Barba Abrigo	85
Lady Guisella Maza Madrid	80
Maga Irene Valle Valdivieso	70
Diana Maritza Carrión Paladines	80
Silvia Marisol Angamarca Macas	90

### **c. PRUEBAS O TEST**

#### **PRUEBAS DE CONOCIMIENTO**

Se las utiliza para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, práctica o ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento exigidos por el cargo o el grado de habilidad para ejecutar ciertas tareas.

Por ello se propone un formato de las prueba de conocimiento para aplicar a las futuras ocupantes del puesto de Secretaria:



## COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "27 DE ABRIL"

*Por un futuro mejor...*

### PRUEBAS DE CONOCIMIENTO

#### CARGO: SECRETARIA

**Nombre:** Silvia Marisol Angamarca Macas

**Fecha:** 11 de julio de 2012

**1. ¿Qué es una Cooperativa de ahorro y crédito?**

Son cooperativas las sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas que tienen por objeto planificar y realizar actividades o trabajos de beneficio social y colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros.

**2. ¿Qué entiende Ud., por secretaria?**

Persona que se encarga de recibir y redactar la correspondencia de un superior jerárquico, llevar adelante la agenda de éste y custodiar y ordenar los documentos de una oficina.

**3. ¿Cuáles son las funciones de una secretaria?**

Contestar las llamadas, redactar oficios, tomar anotaciones del Jefe, llevar la agenda del jefe al día.

**4. ¿Qué es la ofimática?**

Conjunto de técnicas, aplicaciones y herramientas informáticas que se utilizan en funciones de oficina para optimizar, automatizar y mejorar los procedimientos o tareas relacionadas.

**5. ¿Cuáles son los pasos que debe seguir para redactar un oficio?**

- Membrete o sello de la Cooperativa
- Lugar y fecha
- Numeración
- Destinatario
- Asunto
- Cuerpo o texto
- Firma

## PRUEBAS DE PERSONALIDAD

Con esta prueba se busca identificar los perfiles más adecuados para cada puesto de trabajo ofrecido. El formato de esta prueba es:

	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "27 DE ABRIL"</b> <i>Por un futuro mejor...</i>	
<b>PRUEBAS DE PERSONALIDAD</b>		
<b>CARGO:</b> Secretaria		
<b>Nombre:</b> Silvia Marisol Angamarca Macas		
<b>Fecha:</b> 11 de julio de 2012		
<b>VARIABLES</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
¿Se siente impaciente por el ritmo al que se desarrollan los acontecimientos?		x
¿Es usted de esas personas que leen a toda a prisa?		X
¿Se esfuerza por pensar o hacer dos o más cosas simultáneamente?		x
En ocasiones deja para mañana lo que puede hacer hoy	X	
¿Le gusta que los demás estén atentos a lo que usted dice o hace?	X	
¿Le disgusta que las cosas estén desordenadas a su alrededor?		x
¿Cambiaría algo de su aspecto físico?		X
¿Suele estar callado cuando se encuentra entre personas poco conocidas?	X	
¿Tiene cambios de humor más o menos repentinos?	X	
¿Se cree una persona con éxito en la vida?	X	
¿Es puntual, y le disgusta que los demás no lo sean?	X	
¿Acepta las críticas y sabe responder a ellas?	X	
¿Cuida mucho su apariencia externa?	x	
¿Rara vez vuelve a intentar hacer algo en lo que ha fracasado?	X	
<b>RESULTADOS:</b>		

## PRUEBAS PSICOMÉTRICAS

Permiten hacer descripciones y comparaciones de unas personas con otra y también de una misma persona en diferentes momentos de su vida.

Este formato es de vital importancia en la Cooperativa porque los trabajadores deben tener desarrollada la capacidad de razonamiento.

	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "27 DE ABRIL"</b> <i>Por un futuro mejor...</i>															
<b>PRUEBAS PSICOMÉTRICAS</b>																
<b>CARGO:</b> Secretaria																
<b>Nombre:</b> Silvia Marisol Angamarca Macas																
<b>Fecha:</b> 11 de julio de 2012																
A. Cambie el cuadro con las incógnitas (???) por uno de los tres que están a la derecha (a,b,c):																
<table border="1"><tr><td>1</td><td>3</td><td>7</td><td>13</td><td>???</td></tr></table>	1	3	7	13	???	a: <table border="1"><tr><td>20</td></tr></table> b: <table border="1"><tr><td>21</td></tr></table> c: <table border="1"><tr><td>23</td></tr></table>	20	21	23							
1	3	7	13	???												
20																
21																
23																
<table border="1"><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>???</td></tr></table>						???	a: <table border="1"><tr><td></td></tr></table> b: <table border="1"><tr><td></td></tr></table> c: <table border="1"><tr><td></td></tr></table>									
					???											
<table border="1"><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>???</td></tr></table>									???	a: <table border="1"><tr><td></td><td></td></tr></table> b: <table border="1"><tr><td></td><td></td></tr></table> c: <table border="1"><tr><td></td><td></td></tr></table>						
								???								
<table border="1"><tr><td>A</td><td>D</td><td>G</td><td>J</td><td>???</td></tr></table>	A	D	G	J	???	a: <table border="1"><tr><td>K</td></tr></table> b: <table border="1"><tr><td>L</td></tr></table> c: <table border="1"><tr><td>M</td></tr></table>	K	L	M							
A	D	G	J	???												
K																
L																
M																
<table border="1"><tr><td></td><td></td><td></td><td>???</td></tr></table>				???	a: <table border="1"><tr><td></td></tr></table> b: <table border="1"><tr><td></td></tr></table> c: <table border="1"><tr><td></td></tr></table>											
			???													

Respuestas: 1 ( b ) 2 ( a ) 3 ( a ) 4 ( c ) 5 ( c )

## d. VERIFICACIÓN DE DATOS PERSONALES

### 1. CERTIFICADO DE ANTECEDENTES PENALES

Para realizar la verificación de datos personales sobre antecedentes penales, se ingresa a la página web del Ministerio del Interior del Ecuador: <http://www.ministeriodelinterior.gob.ec/>; de ahí ingresar a Certificado de Antecedentes Penales y seguir los pasos.

**REPÚBLICA DEL ECUADOR**

**CERTIFICADO DE ANTECEDENTES PENALES**  
ESPECIE SIN VALOR COMERCIAL NI MONETARIO

No. Identificación: **1104971070**

Apellidos y Nombres: **ANGAMARCA MACAS SILVIA MARISOL**

Posee Antecedentes: **NO**

El Certificado de Antecedentes Penales, de acuerdo Decreto Ejecutivo 1166 es expedido única y gratuitamente vía Internet, por esta Cartera de Estado. Queda prohibido tanto para el sector público como privado, exigir como requisito el Certificado de Antecedentes Penales en sus diferentes trámites. El mal uso del Certificado de Antecedentes Penales o el mal uso de la información generada a través de este medio, será de exclusiva responsabilidad del solicitante y/o requirente del mismo.



  
Javier Córdova Lindo  
Ministerio del Interior

Este documento es firmado electrónicamente

Fuente: Dirección Nacional de la Policía Judicial - Ministerio del Interior  
<http://www.ministeriodelinterior.gob.ec>

Emitido el 01 de Dec del 2012

## 2. CERTIFICADO DE RECOMENDACIÓN

# Contasyst

*Contabilidad Sistemática y Tributaria*

Loja- Ecuador

**Dr. Domingo Angamarca con C.I: 1102152025, de Nacionalidad Ecuatoriano, en calidad de GERENTE DE CONTASYST.**

### **CERTIFICA:**

Que la Srta. **Silvia Marisol Angamarca Macas**, con C.I: 1104971070; laboró en mi empresa ocupando el Cargo de **ASISTENTE DE CONTABILIDAD** durante el periodo enero 2010- noviembre 2011. Realizando su trabajo de manera responsable, puntual y eficaz.

Autorizo a la interesada, hacer uso del presente para los fines que crea conveniente.

Loja, 09 de julio de 2012.

**Domingo Angamarca**  
**Gerente Contasyst**

### 3. CERTIFICADO DE CONDUCTA

**Dra. Marixa Beatriz Loarte Tene.**

## **CERTIFICA:**

Conocer a la Srta. **Silvia Marisol Angamarca Macas**, con C.I: 1104971070; desde hace mucho tiempo; quien en todo este periodo ha demostrado ser una persona honorable, respetuosa, responsable.

Autorizo a la interesada, hacer uso del presente para los fines que crea conveniente.

Loja, 09 de julio de 2012.

**Dra. Marixa Loarte**

**C.I: 1103346789**

**e. EXAMEN MÉDICO**

**1. FORMATO DEL EXAMEN MÉDICO**

Este formato de examen médico deberán presentar los aspirantes al cargo.

 <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "27 DE ABRIL"</b> <i>Por un futuro mejor...</i>					
<b>CARGO:</b> Secretaria					
Nombre: Silvia Angamarca			Fecha: 14 de julio de 2012		
Edad: 22 años			C.I: 1104971070		
Estado Civil: Soltera			Nacionalidad: Ecuatoriana		
Profesión: Ing. Comercial					
<b>EXAMEN MÉDICO</b>					
Estado Físico General actual: (e.a.trx): apariencia buena					
Antecedentes Personales (quirúrgicos, patológicos, traumáticos): no					
Antecedentes Familiares (Diabetes, Epilepsia, Asma, Ca, Hipertensión, Cardiopatía): no					
<b>ESTADO FÍSICO GENERAL</b>					
Talla: 1.53 cm			Pulso:		
Peso: 53 k			T.A.		
	Normal	Anormal		OBSERVACIONES	
Cabeza y Cuello	X				
Ojos	X				
Agudeza Visual	X				
ORL					
Agudeza Auditiva	X				
Drofaringe					
Tórax					
Cardiorespiratorio	X				
Abdomen					
Genitourinario					
Extremidades				Várices	
S. Osteomuscular				Lumbago	
S. Nervioso					
G.P.A.			FUP	CICLOS	FUR
S. Endocrino					
Piel y Anexos					

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "27 DE ABRIL"***Por un futuro mejor...***EXAMENES DE LABORATORIO (ANEXAR ORIGINALES)**

EXAMEN	FECHA	RESULTADO	FIRMA
Serología			
Baciloscopia			
Prueba Embarazo	14 de julio 2012	-	
Hemoclasificación			
Cuadro Hemático			
Parcial de Orina			

EL CANDIDATO ES:	<input type="checkbox"/> APTO x	<input type="checkbox"/> NO APTO	<input type="checkbox"/> APLAZADO
------------------	---------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------

El suscrito médico revisó a satisfacción los exámenes solicitados	Certifico que la información proporcionada es verdadera, su inexactitud será causal de rechazo
---	--

R. M. No. Dr. Daniel Morillo	Firma del Examinado: Silvia Marisol Angamarca Macas
---------------------------------	--

## 2. CERTIFICADO DEL EXAMEN MÉDICO



# Colegio de Médicos de Loja

**Porque la salud del mundo está en sus manos**

### Certificado de Salud:

En el momento actual certifico que la Srta. **Silvia Marisol Angamarca Macas** De **22 años**, con CI N° **1104971070** al realizar el examen clínico no presenta enfermedad infectocontagiosa ni impedimento alguno para efectuar actividades físicas acordes a sus capacidades, se encuentra totalmente sano.

Se extiende el presente certificado a la solicitud de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril”.

Loja, 15 de julio de 2012

Lugar y Fecha

Dr. Daniel Morillo  
MEDICO GENERAL

# 3. CONTRATACIÓN

Se trata del acuerdo entre dos o más partes, mediante el cual se obligan los contratantes a dar, hacer o no hacer alguna cosa, que vienen especificadas claramente en el mismo.

## CONTRATO DE TRABAJO A PRUEBA

En la ciudad de Loja, a los 17 días del mes de julio del año dos mil doce, libre y voluntariamente comparecen, por una parte el Señor Ingeniero Miguel Ángel Caraguay Medina y el Licenciado José Floresmilo Caraguay Buri, en calidad de Presidente y Gerente respectivamente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril”, que se denominará “LA COOPERATIVA” en su calidad de EMPLEADOR, y por otra parte la Srta. Silvia Marisol Angamarca Macas, en calidad de TRABAJADOR, convienen celebrar libre y voluntariamente el presente contrato de trabajo a PRUEBA, al tenor de las siguientes cláusulas:

**PRIMERA. ANTECEDENTES.-** a) La Srta. Silvia Marisol Angamarca Macas, ha presentado una solicitud de empleo, la misma que ha sido considerada favorablemente por el empleador; b) EL EMPLEADOR necesita personal para la Cooperativa con el fin de sacar adelante la institución.

**SEGUNDA. OBJETIVO.-** Con estos antecedentes y con el propósito de cumplir los fines de la Cooperativa, se procede a contratar los servicios lícitos y personales de la Srta. Silvia Marisol Angamarca Macas sin perjuicio de lo cual deberá ejecutar otras actividades similares a la naturaleza de su trabajo encomendado. Expresamente la TRABAJADORA Srta. Silvia Marisol Angamarca Macas libre y voluntariamente, deja constancia de su aceptación y consentimiento con esta cláusula, declarando que la asignación de SECRETARIA, mas bajo ninguna circunstancia, se podrá hacer cambio de ocupación.

**TERCERA. OBLIGACIONES DEL TRABAJADOR.-** Son obligaciones del trabajador, además de aquellas expresamente señaladas en el Código de Trabajo, las siguientes:

- 3.1. Trabajar como Secretaria del Gerente de la Cooperativa “27 de Abril”.
- 3.2. Cumplir y sujetarse a las normas, procedimientos, reglamentos, horarios, turnos, y demás disposiciones laborales vigentes en el sitio de trabajo y en las que más adelante, se expidieren.
- 3.3. Prestar sus servicios ágil e idóneamente, con una identificación plena de los objetivos que persigue la cooperativa.

3.4. Conservar de la manera más diligente, haciendo uso adecuado de todos los materiales, documentos, útiles, maquinarias, etc., que le fueren entregados para ejecución de sus actividades o estuviere a su cuidado, obligándose por todos los daños que se originen de su uso normal. El valor de aquellos bienes que sean considerados por Cooperativa como destruidos, dañados o desaparecidos, lo serán descontados al trabajador de sus haberes, previo la correspondiente verificación y comprobación; y,

3.5. Guardar absoluta reserva sobre los datos y demás informaciones que lleguen a su conocimiento, en virtud de su trabajo en la Cooperativa.

**CUARTA. REMUNERACIÓN.-** La TRABAJADORA Srta. Silvia Marisol Angamarca Macas, por la prestación DE SUS SERVICIOS A LA Cooperativa, recibirá como remuneración, la cantidad de \$296,26 (DOSCIENTOS OCHENTA Y SIETE, 26/100 DÓLARES AMERICANOS), como sueldo mensual, más los beneficios de ley.

Las partes contratantes, expresamente acuerdan que todas las revisiones salariales que efectúe la Cooperativa, voluntaria, individual o colectiva, durante la vigencia de este contrato de trabajo, serán imputadas a cualquier revisión del sueldo, que ordene el Ministerio del Ramo, durante el mismo lapso de tiempo y en cualquier forma lo realice; y, adicionalmente, los que resultaran la fijación de nuevos sueldos y salarios mínimos sectoriales generales. Se requerirá expresa autorización por parte del trabajador, para realizar descuento, salvo el caso previsto en el numeral 3.3 de la cláusula tercera del presente trabajo.

**QUITA. PLAZO.-** El presente Contrato de Trabajo a Prueba, tiene una duración noventa días, contados a partir de la suscripción del mismo, no sujeto por lo tanto, a estabilidad adicional o distinta de la aquí pactada, estableciendo las partes contratantes en forma expresa, que la terminación de la relación laboral, operara sin necesidad de desahucio ni otra formalidad, con sujeción al numeral tercero del ART. 169 del Código de Trabajo.

**SEXTA. DERECHO ACEPTADO.-** Sin perjuicio de lo estipulado en la cláusula anterior, la Cooperativa, se reserva el derecho de concluir anticipadamente las relaciones laborales, siempre y cuando existan las causales establecidas en el Código de Trabajo, según el procedimiento contenido en este cuerpo legal y sin lugar el pago de indemnizaciones.

**SÉPTIMA. HORARIO DE TRABAJO.-** El horario de la TRABAJADORA será de cumplir cuarenta horas semanales, Sin perjuicio del horario establecido en la presente cláusula, el trabajador se obliga a laborar los sobres tiempos, cuyos valores para tal efecto, le serán reconocidos por la Cooperativa en forma íntegra con los respectivos recargos de Ley.

**OCTAVA. LUGAR DE TRABAJO.-** El lugar de trabajo será la Cooperativa de Ahorro y Crédito "27 de Abril", Matriz Loja.

**NOVENA. CONTRAVERSIA.-** Las partes contratantes, para los efectos legales que pudieran derivarse del presente contrato de trabajo, se someten entre los jueces competentes de esta ciudad de Loja, el trámite previsto en la Ley.

Para constancia de lo actuado las partes firman el presente contrato por triplicado.

Ing. Miguel Ángel Caraguay M.  
PRESIDENTE DE LA COOPERATIVA  
EMPLEADOR

Lic. José Floresmilo Caraguay B.  
GERENTE DE LA COOPERATIVA  
EMPLEADOR

Srta. Silvia Marisol Angamarca Macas  
TRABAJADORA  
CI. 1104971070

# 4. INDUCCIÓN

Es informar al personal 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 el cual el nuevo trabajador debe conocer todo lo relacionado con la empresa.

**MANUAL DE BIENVENIDA.-** contiene información sobre la organización, políticas, condiciones de contratación, plan de beneficios para el empleado.

Este contiene:

1. Mensaje de Bienvenida
2. Antecedentes Históricos
3. Misión
4. Visión
5. Objetivos
6. Políticas
7. Valores
8. Organigrama Estructural
9. Microlocalización
10. Reglamento Interno

**MANUAL DE BIENVENIDA PROPUESTO PARA LA COOPERATIVA DE  
AHORRO Y CRÈDITO “27 DE ABRIL”**

## **MENSAJE DE BIENVENIDA**

Le damos la cordial bienvenida, de parte de todos quienes conformamos la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril”.

Esperamos que su permanencia en la Cooperativa sea larga y satisfactoria y que le ayude para su superación personal...

Le recordamos que los más importantes para nosotros son nuestros **SOCIOS Y CLIENTES**; por ello nos esforzamos en un servicio de Calidad.

Bienvenido (a).

**Ing. Miguel Ángel Caraguay Medina**

**PRESIDENTE DE LA COOPERATIVA**

# ANTECEDENTES HISTÓRICOS

En la parroquia Chuquiribamba un grupo de amigos en su mayoría militares en servicio pasivo se reúnen con la finalidad de planificar actividades que impulsen al desarrollo del sector, dando lugar a reuniones en la casa del Sr. Carlos María Caraguay, para la constitución de una entidad financiera que llevará el nombre de “27 de Abril” en honor a San Vicente Ferrer patrono de la parroquia.

La cooperativa inicia sus actividades el 22 de Mayo de 1998, con el acuerdo ministerial N°1060, con el aporte de 14 socios fundadores. Siendo su principal interés el servicio comunitario, apoyar actividades productivas, micro empresarial y las organizaciones campesinas del sector noroccidental del cantón Loja. En la actualidad constan con más de 4000 socios de Loja, Chuquiribamba y Chantaco.

## MISIÓN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril” es una organización ética, equitativa de integración y representación social, política, económica de organizaciones que fortalece los talentos humanos y las capacidades financieras, tecnológicas y administrativas de sus filiales en el marco del desarrollo local y de la economía solidaria.

# VISIÓN

Al 2013, la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril” será una organización social sostenible que lidera el sistema financiero alternativo y solidario, promueve el desarrollo productivo, la generación de empleo, la prestación de servicios eficientes y sostenibles, con una estructura administrativa, económica y técnicamente preparada, que dinamiza el crecimiento de sus filiales con incidencia en lo local, nacional e internacional.

# OBJETIVOS

## 1. Estructura

- Consolidar el funcionamiento de la COOPERATIVA.
- Posicionar a la cooperativa como una organización de finanzas populares que incida política, social y económicamente en los acontecimientos de trascendental importancia en el país.

## 2. Conectividad y flujos financieros

- Contar con los recursos financieros necesarios para el funcionamiento de la COOPERATIVA.
- Crear un fondo emergente para apoyo de las organizaciones socias de la Cooperativa.

## 3. Desarrollo de capacidades

- Contar con un plan de capacitación y asistencia técnica para las organizaciones socias de la Cooperativa.

#### **4. Alianzas estratégicas y cooperación**

- Consolidar alianzas estratégicas para implementar estrategias de comunicación horizontal.
- Fortalecer la Cooperativa con nuevos aliados estratégicos.
- Establecer convenios de cooperación interinstitucional a nivel nacional e internacional.

## **POLÍTICAS**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril” considera que las políticas son fundamentales para su labor, por ello pretende poner en práctica las siguientes:

1. Que las organizaciones, Bancos comunales, asociaciones deberán ser socias de nuestra Cooperativa.
2. Que los talentos humanos, recursos económicos y técnicos estarán dirigidas a fortalecer nuestra organización.
3. Que todas las acciones que realice la Cooperativa sean dirigidas al ser humano como sujeto de desarrollo.
4. Que la capacitación esté dirigida en forma integral a todos los socios que integran la red nacional.
5. Que la Cooperativa se constituya en el ente regulador, con políticas y normas que fortalezcan las finanzas populares y solidarias.
6. Que la Cooperativa defienda (los atropellos y actos de marginación) los intereses de sus asociados frente a las autoridades correspondientes, siempre y cuando estén enmarcados en la ley.
7. Que la Cooperativa sea una instancia de defensa política y jurídica de las finanzas populares ante el Estado.
8. Que la Cooperativa promueva incidencia política, económica y social desde el sector de la Economía Popular y Solidaria en el país.

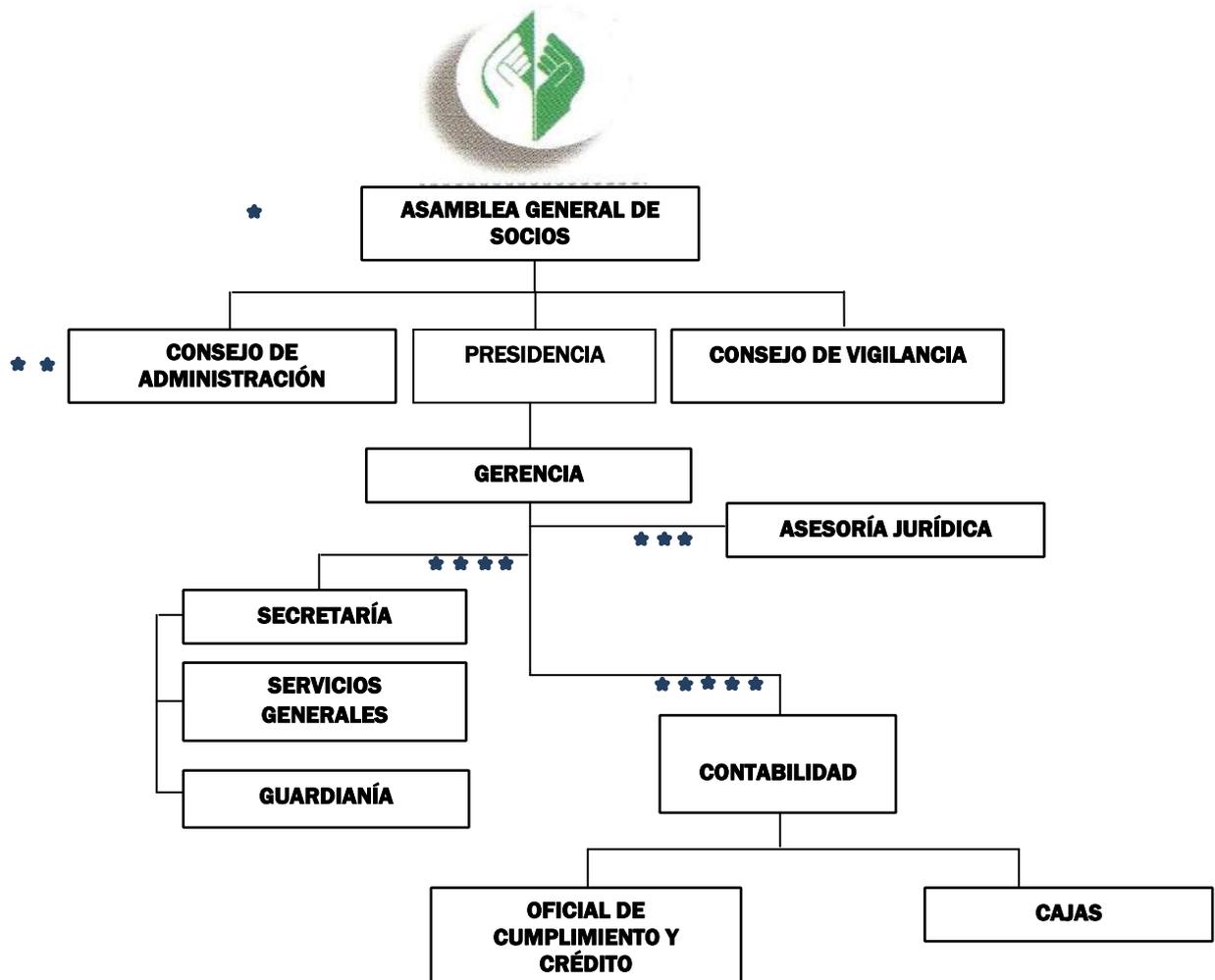
9. Que se construya un fondo de sostenibilidad para contrarrestar problemas que puedan suscitarse en la Cooperativa.
  - a. Seguro desgravamen
  - b. Estructura organizativa-gobierno

## VALORES

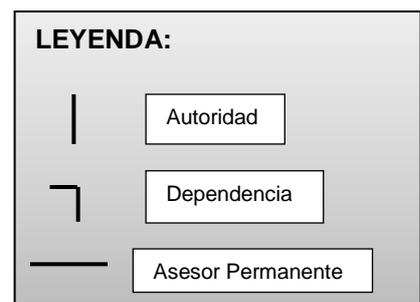
los valores definidos y que guían el accionar de la Cooperativa son:

- ✓ **Honestidad:** en especial en el manejo de recursos financieros y en la aplicación de los estatutos y reglamentos.
- ✓ **Responsabilidad:** de todos los miembros en el cumplimiento de sus funciones.
- ✓ **Compromiso con la sociedad:** considerar que lo mas importante son los socios y son a quienes debemos dedicar nuestro mejor esfuerzo, apoyar todas las iniciativas de la sociedad para mejorar el nivel de vida de la comunidad.
- ✓ **Calidad.-** brindar un servicio eficaz y con calidez, atención personalizada y profesional.
- ✓ **Optimismo.-** aprovechar todos los espacios para llegar a la comunidad con un mensaje de confianza y renovadas alternativas para mejorar las condiciones de vida.
- ✓ **Constancia.-** ser una entidad financiera solida, que apoya el desarrollo de la comunidad.

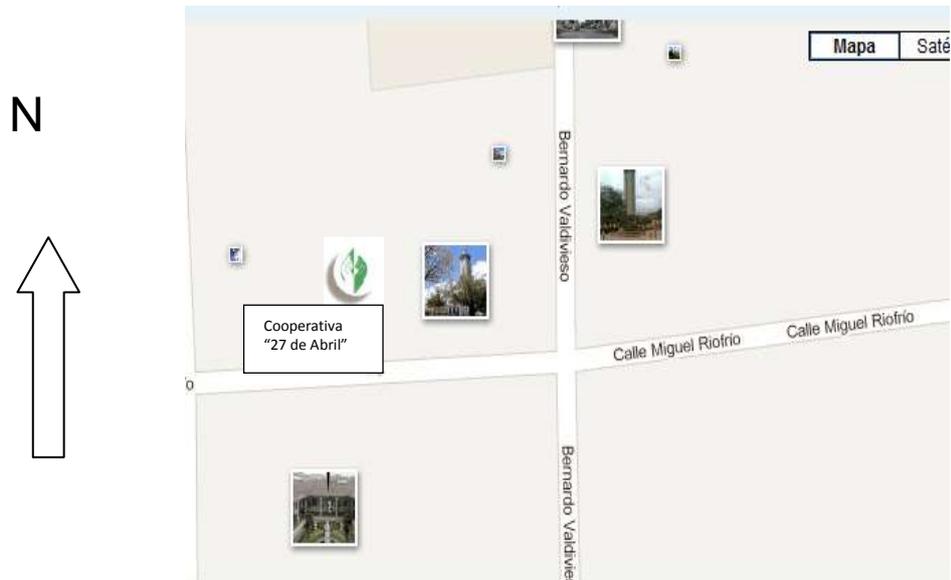
# ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Fuente: Coop. Ahorro y Crédito "27 de Abril"  
 Elaboración: La Autora



# MICROLOCALIZACIÓN



La Matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "27 de Abril" se encuentra ubicada en las calles Bernardo Valdivieso y Miguel Riofrío esquina.

Tiene 2 Agencias: una en la parroquia Chuquiribamba y la otra en la parroquia Chantaco.



# REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril” no tiene Reglamento Interno de Trabajo; por ello se propone el siguiente:

## CAPITULO I DISPOSICIONES PRELIMINARES

### ÁMBITO DE APLICACIÓN

**Artículo 1.-** El presente reglamento regula las relaciones internas entre la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “27 DE ABRIL” y todos sus trabajadores tanto de la Matriz de la Ciudad de Loja como de sus Agencias de las parroquias de Chuquiribamba y Chantaco; sin consideración a la clase o modalidad de contrato de trabajo que los vincule con la Cooperativa e independientemente de sus funciones y jerarquías.

### OBLIGATORIEDAD

**Artículo 2.-** La COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “27 DE ABRIL” así como los trabajadores tanto de la Matriz como de sus Agencias, se obliga al fiel cumplimiento de las disposiciones de este reglamento. El desconocimiento de sus disposiciones no podrá ser alegado como excusa por parte de ellos. Para tal efecto, la Cooperativa entregará un ejemplar del presente reglamento aprobado por las respectivas autoridades de trabajo, a cada uno de los trabajadores.

### AUTORIDAD

**Artículo 3.-** Las circulares, notas, avisos y demás comunicaciones a los trabajadores se tendrán como oficiales de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “27 DE ABRIL”, solamente cuando provienen y están firmadas por el Presidente o Gerente de la Cooperativa.

## CAPITULO II MODALIDADES DE CONTRATACIÓN

### CONTRATOS INDIVIDUALES

**Artículo 4.-** La COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “27 DE ABRIL”, celebrará contratos a prueba con sus trabajadores, y de ahí se convertirán en indefinidos adoptará las modalidades permitidas por las leyes laborales vigentes; y comenzarán a prestarse desde la fecha señalada por el contrato. La contratación le corresponde al Presidente y Gerente de la Cooperativa.

## **CAPITULO II JORNADAS Y HORARIOS DE TRABAJO**

### **JORNADAS Y HORARIOS DE TRABAJO**

**Artículo 5.-** Todos los trabajadores de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “27 DE ABRIL” tanto de la Matriz como de sus Agencias, cumplirán las jornadas y horarios de trabajo, de conformidad con lo dispuesto en el Código de Trabajo que es de 40 horas semanales.

### **HORARIOS**

**Artículo 6.-** Los que trabajan en la Matriz en la ciudad de Loja su horario es de:

- Lunes a viernes de 08h30 a 12h30 y de 14h00 A 18h00.
- Y los sábados de 08h30 a 12h30.

**Artículo 7.-** Los que trabajan en la Agencia de Chuquiribamba su horario es de:

- Lunes y martes no trabajan
- Los jueves y viernes trabajan en la Matriz de 08h30 a 12h30 y de 14h00 A 18h00.
- Los miércoles 08h30 a 12h30 y de 14h00 A 18h00; sábado y domingo trabajan de 08h30 a 12h30, esto en las oficinas de Chuquiribamba.

**Artículo 8.-** Los que trabajan en la Agencia de Chantaco su horario es de:

- Lunes y martes trabajan en la Matriz de 08h30 a 12h30 y de 14h00 a 18h00.
- Los jueves y viernes no trabajan.
- Los miércoles de 08h30 a 12h30 y de 14h00 a 18h00; sábado y domingo trabajan de 08h30 a 12h00 en las oficinas de Chantaco.

**Artículo 9.-** Todo trabajador deberá iniciar sus labores puntualmente de acuerdo al horario que fije la Cooperativa con sujeción a la ley.

**Artículo 10.-** Los trabajadores en la hora de ingreso tendrán una tolerancia diaria de quince (15) minutos y un máximo acumulable mensual de sesenta (60) minutos. Cualquier régimen especial será establecido por el Gerente.

**Artículo 11.-** Este horario podrá ser modificado cuando las circunstancias laborables lo requieran, lo cual deberá ser notificado con anterioridad. En caso que un funcionario requiera cambio de horario por cualquier circunstancia, el Gerente podrá autorizarlo, según su criterio.

### **CAPITULO III CONTROL DE ASISTENCIA**

**Artículo 12.-** La asistencia de los trabajadores a la jornada de trabajo será controlada por parte del Gerente, esto mediante las cámaras de seguridad que existen en las instalaciones de la Cooperativa, tanto de su Matriz en la Ciudad de Loja como de sus Agencias de las parroquias de Chuquiribamba y Chantaco.

### **CAPITULO IV PERMISOS, INASISTENCIAS Y JUSTIFICACIONES**

**Artículo 13.-** Ningún trabajador podrá faltar el sitio de trabajo en horas laborables, sin el respectivo permiso del Gerente. El permiso será concedido en forma verbal o escrito según el caso:

**Artículo 14.-** Los permisos para atender asuntos personales, son autorizados por el Gerente y se conceden a los trabajadores para ausentarse temporalmente del centro de trabajo, con un máximo de 2 días, estos pueden ser de corrido o acumulables las horas de permiso que se conceda.

**Artículo 15.-** Los permisos por salud son aquellos que se otorgan por decaimiento de la salud del trabajador en el centro de trabajo los mismos que serán comunicados al Gerente dentro del día y justificados con la constancia de atención médica expedida por el Centro de Salud o Medico, caso contrario será considerada como faltas injustificadas.

**Artículo 16.-** Las Licencias, son derechos del trabajador para ser exonerado a su solicitud, de la obligación de concurrir a su centro de trabajo por un período mayor a 2 días.

**Artículo 17.-** Se otorgarán permisos o licencias con goce de haber, en los siguientes casos:

- a) Por Fallecimiento de familiares (padres, cónyuge, hijos y hermanos), se otorgarán 2 días. Si el deceso aconteció en lugar distinto al de su sede habitual de trabajo el permiso será de 5 días.
- b) Por lactancia materna se acoge a lo que dicta el Código de Trabajo.
- c) Por Matrimonio, se otorgarán hasta 3 días.
- d) Por notificación judicial al trabajador, el tiempo que dure la diligencia más el término de la distancia.
- e) Por estudios, especializaciones y post-gradados, previa solicitud documentada del empleado y autorización del Gerente.

## **CAPITULO V**

### **MODALIDAD DE LOS DESCANSOS SEMANALES EN DÍAS FERIADOS Y VACACIONES**

**Artículo 18.-** Los descansos remunerados de los trabajadores serán de dos días a la semana; de acuerdo a lo fijado en los Arts. 6, 7 y 8 de este reglamento.

**Artículo 19.-** Los trabajadores tienen derecho a descanso remunerado por días feriados conforme lo establece la legislación laboral vigente. En caso de feriados no nacionales que por usos y costumbres se festejan en determinados lugares del país, la Gerencia podrá autorizar la suspensión de labores a condición de recuperar las horas dejadas de laborar o según Ley.

**Artículo 20.-** Cuando se requiera los servicios de un trabajador fuera del horario oficial, previo acuerdo y autorización del Gerente, el sobretiempo que voluntariamente labore será compensado con el otorgamiento de períodos equivalentes de descanso; o si no se pagara horas extras.

**Artículo 21.-** El derecho de vacaciones se otorga al trabajador conforme a Ley.

**Artículo 22.-** Todos los empleados tendrán que realizar una solicitud de vacaciones, para poder realizar un cronograma de otorgamiento de las mismas; evitando con esto que todos los trabajadores se acojan a las vacaciones en el mismo periodo.

## **CAPITULO VI**

### **OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES DE LA COOPERATIVA**

**Artículo 23.- Obligaciones del empleador.-**

Son obligaciones del empleador:

1. Pagar las cantidades que correspondan a los trabajadores, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones del Código de Trabajo;
2. Llevar un registro de los trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida; el mismo que se lo actualizará con los cambios que se produzcan;
3. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado;
4. Conceder a los trabajadores el tiempo necesario para el ejercicio del sufragio en las elecciones populares establecidas por la ley, siempre que dicho tiempo no exceda de cuatro horas, así como el necesario

para ser atendidos por los facultativos de la Dirección del Seguro General de Salud Individual y Familiar del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, o para satisfacer requerimientos o notificaciones judiciales. Tales permisos se concederán sin reducción de las remuneraciones;

5. Sujetarse al reglamento interno legalmente aprobado;
6. Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra;
7. Conferir gratuitamente al trabajador, cuantas veces lo solicite, certificados relativos a su trabajo.
8. Cuando el trabajador se separare definitivamente, el Gerente o Presidente de la Cooperativa estará obligado a conferirle un certificado que acredite:  
El tiempo de servicio;  
La clase o clases de trabajo; y,  
Los salarios o sueldos percibidos;
9. Suministrar cada año, en forma completamente gratuita, por lo menos un vestido adecuado para el trabajo a quienes presten sus servicios;
10. Inscribir a los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, desde el primer día de labores, dando aviso de entrada dentro de los primeros quince días, y dar avisos de salida, de las modificaciones de sueldos y salarios, de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales, y cumplir con las demás obligaciones previstas en las leyes sobre seguridad social;

#### **Artículo 24.- Prohibiciones al empleador**

Imponer multas que no se hallaren previstas en el respectivo reglamento interno, legalmente aprobado;

- a) Retener más del diez por ciento (10%) de la remuneración por concepto de multas;
- b) Exigir o aceptar del trabajador dinero o especies como gratificación para que se le admita en el trabajo, o por cualquier otro motivo;
- c) Cobrar al trabajador interés, sea cual fuere, por las cantidades que le anticipe por cuenta de remuneración;
- d) Hacer propaganda política o religiosa entre los trabajadores;

### **CAPITULO VII OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES DE LOS TRABAJADORES**

#### **Artículo 25.- Obligaciones de los trabajadores.**

- a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;

- b) Restituir a la Cooperativa los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de esos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción;
- c) Observar buena conducta durante el trabajo;
- d) Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal;
- e) Dar aviso a la Cooperativa cuando por causa justa faltare al trabajo;

**Artículo 26.- Prohibiciones del trabajador.**

- a) Poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo o la de otras personas, así como de la de los establecimientos, talleres y lugares de trabajo;
- b) Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la acción de estupefacientes;
- c) Portar armas durante las horas de trabajo, a no ser con permiso de la autoridad respectiva;
- d) Usar los útiles y herramientas suministrados por la Cooperativa en objetos distintos del trabajo a que están destinados;
- e) Abandonar el trabajo sin causa legal.

**Atentamente,**

Ing. Miguel Ángel Caraguay M.  
PRESIDENTE DE LA COOPERATIVA

Lic. José Floresmilo Caraguay B.  
GERENTE DE LA COOPERATIVA

# 5. CAPACITACIÓN

Capacitación, o desarrollo de personal, es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.

## 5.1. PLAN DE CAPACITACIÓN PROPUESTO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “27 DE ABRIL”

### ANTECEDENTES

La Cooperativa no cuenta con un cronograma adecuado de cursos de capacitación, por lo que propone un plan de capacitación en el que participen todos los trabajadores en el área que ellos desean ser capacitados, de acuerdo al cargo que ocupan; ayudando no solo a su superación personal sino también a la Cooperativa ya que los trabajadores realizarán de manera eficaz las actividades encomendadas.

### OBJETIVO DE LA CAPACITACIÓN EN LA COOPERATIVA

Capacitar a todos los trabajadores de la Cooperativa con la finalidad de que vayan adquiriendo más conocimientos y así realicen las actividades de manera eficaz.

### NECESIDAD DE CAPACITACIÓN

De los 10 trabajadores encuestados se obtuvo 16 respuestas de las cuales; el 60% de los encuestados manifestaron que preferirían que la Cooperativa les capacite en Atención al Cliente, el 40% manifestaron su interés por Relaciones Humanas, el otro 20% en cambio se inclinó por Contabilidad, el 10% dijo que su interés es Crédito, el 10% manifestó su afinidad por Manejo

de Cuentas, el 10% restante dijo que prefiere ser capacitada en Leyes Tributarias y el otro 10% no contesto. De acuerdo a estos resultados se realizará el plan de capacitación.

## **FINANCIAMIENTO**

La Cooperativa cree en la importancia de la capacitación a los trabajadores, por ello los costos de la capacitación serán financiados en su totalidad por la misma; con el propósito de que adquieran más conocimientos y así aporten al crecimiento de la Cooperativa.



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "27 DE ABRIL"**

*Por un futuro mejor...*

**CAPACITACIÓN**

<b>CÓDIGO</b>	<b>CURSO O SEMINARIO</b>	<b>TIEMPO DE DURACION</b>	<b>PARTICIPANTES</b>	<b>N° PERSONAS</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>	<b>CONFRENCISTA</b>	<b>FECHA</b>
1	Atención al cliente	8 horas	Gerente, Oficial de Cumplimiento y Crédito y las 4 Cajeras	6	35,00	210,00	SECAP	Enero del 2013. Será 2 días de 8 y30 a 12h30
2	Relaciones Humanas	8 horas	Servicios Generales, Guardias, Cajera(Matriz)	4	25,00	100,00		Febrero 2013. Será 2 días de 14h00 a 18h00
3	Contabilidad Básica	8 horas	Cajeras (Matriz)	2	30,00	60,00		Marzo 2013. Una cajera asistirá un día y la otra al otro día en el horario de 8h30 a 12h30 y de 14h00 a 18h00
4	Crédito	40 horas	Oficial de Cumplimiento y Crédito	1	120,00	120,00		Febrero 2013. Será una semana, todos los días de 8h30 a 12h30 y de 14h00 a 18h00
5	Manejo de Cuentas	40 horas	Cajera (Chantaco)	1	150,00	150,00		Marzo 2013. Será una semana completa, hasta completar las 40 horas.
6	Leyes Tributarias	8 horas	Contadora	1	-	-	SRI	Enero 2013. Será un solo día.
<b>TOTAL</b>						<b>640,00</b>		

## **MOTIVACIÓN**

Es un sentimiento impulsivo, producto del deseo de hacer u obtener algo, el cual muchas veces nos puede llevar a actuar en forma positiva o competitiva y otras veces en forma negativa o inescrupulosa.

### **PLAN DE MOTIVACIÓN PROPUESTO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “27 DE ABRIL”**

#### **ANTECEDENTES**

La Cooperativa no cuenta con un adecuado plan de motivación para el personal que labora en la misma; por ello se propone un plan de motivación para todos los trabajadores y con esto poder tenerlos satisfechos tanto en lo personal como en el cargo que se desempeñan, y así realicen las actividades encomendadas de manera eficaz.

#### **OBJETIVO DE LA MOTIVACIÓN EN LA COOPERATIVA**

Ayudar a la satisfacción de las necesidades de los trabajadores de la Cooperativa mediante la motivación, para que estos se encuentren satisfechos y así realicen de manera eficaz su trabajo.

#### **NECESIDAD DE MOTIVACIÓN**

Los trabajadores manifestaron que si son motivados por parte del Gerente de la Cooperativa de manera verbal, mediante celebración de cumpleaños, desayunos los días sábados.

Pero a los trabajadores se les preguntó como les gustaría ser motivados a parte de las motivaciones que reciben y se obtuvo lo siguiente: de las 10 encuestas aplicadas se obtuvo 42 respuestas de las cuales: 6 de los

trabajadores encuestados representando el 60% les gustaría ser motivados como empleados del mes; 4 de ellos con el 40% prefieren que se les entregue presentes por el día de la Madre; 2 de ellos con el 20% desean ser motivados mediante la entrega de presentes por el día del Padre; y el 100% de los empleados les gustaría que les entreguen una canasta navideña, realicen reuniones en fechas importantes y medallas como parte de la motivación de parte de la Cooperativa. A parte de estas alternativas se propone a la Cooperativa que realice: sorteo de un curso de superación personal, y rifa de una orden de compra de útiles escolares para un solo ganador y también invitación a una Cafetería por Año Nuevo.

## **FINANCIAMIENTO**

La Cooperativa cree en la importancia de la motivación a los empleados, por ello los costos del plan de motivación serán financiados por la Cooperativa.



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "27 DE ABRIL"**

*Por un futuro mejor...*

**MOTIVACIÓN**

<b>MES</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>PARTICIPANTES</b>	<b>N°</b>	<b>LUGAR</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Todos los meses	Celebracion de cumpleaños( según el mes que corresponda)	Trabajadores	10	Cooperativa	12,00	120,00
Todos los meses	Desayunos los dias sábados por todo el año	Gerente y trabajadores	8 (1,50)	Cooperativa	11,00	132,00
Enero	Café con tamales por Año Nuevo.	Gerente y trabajadores	11	Cooperativa	1,25	13,75
Febrero	Entrega de presentes por el Dia del Amor y la Amistad	Gerente y trabajadores	11	Cooperativa	1,50	16,50
Marzo	Cena por el Día de la Mujer	Gerente y trabajadores	6	Sandy	7,50	45,00
Abril	Entrega de diplomas a los trabajadores	Gerente y trabajadores	11	Cooperativa	2,00	22,00
	Entrega de placa al mejor trabajador de la Cooperativa en su aniversario	Trabajadores	1	Cooperativa	15,00	15,00
Mayo	Entrega de presentes por el Dia de la Madre	Trabajadoras que son mamás	4	Cooperativa	7,50	30,00
Junio	Entrega de presentes por el Día del Padre	Trabajadores que son papás	3	Cooperativa	7,50	22,50
Julio	Rifa de un curso de superacion personal	Gerente y trabajad	1	Lugar del curso	20,00	20,00
Septiembre	Rifa de una orden de compras de útiles escolares	Gerente y trabajad	1	Cooperativa	25,00	25,00
Diciembre	Entrega de canasta navideña	Gerente y trabajad	11	Cooperativa	15,00	165,00
<b>TOTAL</b>						<b>626,75</b>

#### **QUINTO OBJETIVO:**

**REALIZAR LA VALORACIÓN DE PUESTOS UTILIZANDO EL MÉTODO POR PUNTOS EN LA COOPERATIVA OBJETO DE ESTUDIO, CON EL OBJETIVO DE QUE EXISTA UNA BUENA ORGANIZACIÓN Y REMUNERACIÓN AL PERSONAL.**

#### **VALORACIÓN DE PUESTOS**

Es el proceso de analizar y comparar el contenido de los puestos de trabajo con el fin de situarlos en un orden de jerarquización que sirva de base a un sistema de remuneración.

#### **1. LA COOPERATIVA CUENTA CON LOS SIGUIENTES PUESTOS PARA REALIZAR LA VALORACION:**

<b>PUESTOS</b>	<b>SUELDO</b>
GERENTE	925,00
ASESOR JURÍDICO	513,00
SERVICIOS GENERALES	314,00
GUARDIA	314,00
SERVICIOS GENERALES Y GUARDIA	314,00
CONTADORA	500,00
OFICIAL DE CUMPLIMIENTO Y CRÉDITO	500,00
CAJERA 1 (MATRIZ)	360,00
CAJERA 2 (MATRIZ)	360,00
CAJERA 3 (CHUQUIRIBAMBA)	394,83
CAJERA 4 (CHANTACO)	496,00

**2. ESTABLECER LOS FACTORES QUE VAN A SER OBJETO DE VALUACIÓN Y ESTABLECER GRADOS.**

<b>HABILIDAD</b>	<b>EDUCACIÓN: 5 GRADOS</b>
	<b>EXPERIENCIA: 4 GRADOS</b>
	<b>INICIATIVA: 4 GRADOS</b>
<b>RESPONSABILIDAD</b>	<b>POR PERSONA: 4 GRADOS</b>
	<b>POR EQUIPO: 4 GRADOS</b>
<b>ESFUERZO</b>	<b>FISICO: 3 GRADOS</b>
	<b>MENTAL: 3 GRADOS</b>
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	<b>RIESGO: 3 GRADOS</b>

**3. DETERMINAR FACTORES.**

<b>CONOCIMIENTOS:</b>	
<b><u>EDUCACIÓN:</u></b>	1 grado: Primaria. 2 grado: Bachiller. 3 grado: Tecnología. 4 grado: Superior. 5 grado: Postgrado.
<b><u>EXPERIENCIA:</u></b>	1 grado: de 0 a 2 años. 2 grado: 2 años 1 mes a 3 años. 3 grado: 3 años 1 mes a 4 años. 4 grado: 4 años 1 mes en adelante.
<b><u>INICIATIVA:</u></b>	1 grado: Resuelve problemas de trabajo. 2 grado: Resuelve problemas de sección. 3 grado: Resuelve problemas de departamento. 4 grado: Resuelve problemas de empresa.
<b>RESPONSABILIDAD</b>	
<b><u>POR PERSONA:</u></b>	1 grado: Responde por su propio trabajo. 2 grado: Responde por el trabajo de su sección. 3 grado: Responde por el trabajo de departamento. 4 grado: Responde por el trabajo de su dirección.
<b><u>POR EQUIPO:</u></b>	1 grado: \$ 0 a \$500 2 grado: \$501 a \$1000 3 grado: \$1001 a más.
<b>ESFUERZO:</b>	
<b><u>MENTAL:</u></b>	1 grado: No requiere de concentración. 2 grado: Requiere de mediana concentración.

<p>3 grado: Siempre requiere concentración.</p> <p><b><u>FÍSICO:</u></b></p> <p>1 grado: No requiere esfuerzo físico.  2 grado: Requiere de mediano esfuerzo físico.  3 grado: Requiere constante esfuerzo físico.</p>
<p><b>CONDICIONES DE TRABAJO</b></p> <p><b><u>RIESGO</u></b></p> <p>1 grado: No está en riesgo.  2 grado: Eventualmente está en riesgo.  3 grado: Está en posibilidad de sufrir accidentes.</p>

#### 4. PONDERACIÓN DE FACTORES

<p><b>CONOCIMIENTO</b> 50%</p>	<i>EDUCACIÓN: 25%</i>
	<i>EXPERIENCIA: 10%</i>
	<i>INICIATIVA: 15%</i>
<p><b>RESPONSABILIDAD</b> 25%</p>	<i>POR PERSONA: 13%</i>
	<i>POR EQUIPO: 12%</i>
<p><b>ESFUERZO</b> 20%</p>	<i>FÍSICO: 5%</i>
	<i>MENTAL: 15%</i>
<p><b>CONDICIONES DE TRABAJO</b> 5%</p>	<i>RIESGO: 5%</i>

#### 5. ESTABLECER PUNTOS A LOS FACTORES

ESTABLECER PUNTOS A LOS GRADOS					
FACTORES	1er. GRADO	2do. GRADO	3er. GRADO	4to. GRADO	5to. GRADO
EDUCACIÓN	25	50	75	100	125
EXPERIENCIA	10	20	30	40	-
INICIATIVA	15	30	45	60	-
RESPONSABILIDAD POR PERSONA	13	26	39	52	-
RESPONSABILIDAD POR EQUIPO	12	24	36	-	-
ESFUERZO FÍSICO	5	10	15	-	-
ESFUERZO MENTAL	15	30	45	-	-
RIESGO	5	10	15	-	-

**6. SUMATORIA DE LOS PUNTOS DE ACUERDO AL PUESTO**

<b>SUMATORIA DE PUNTOS DE ACUERDO A LA DENOMINACIÓN DEL PUESTO</b>											
<b>FACTORES</b>	<b>GERENTE</b>	<b>ASESOR JURÍDICO</b>	<b>SERVICIOS GENERALES</b>	<b>GUARDIA</b>	<b>SERVICIOS GENERALES GUARDIA (CHUQUIRIBAMBA)</b>	<b>CONTADORA</b>	<b>OFICIAL DE CUMPLIMIENTO Y CRÉDITO</b>	<b>CAJERA 1 (MATRIZ)</b>	<b>CAJERA 2 (MATRIZ)</b>	<b>CAJERA 3 (CHUQUIRIBAMBA)</b>	<b>CAJERA 4 (CHANTACO)</b>
EDUCACIÓN	100	100	75	75	50	100	100	100	100	100	100
EXPERIENCIA	40	30	10	10	30	10	30	10	10	40	40
INICIATIVA	60	60	15	15	15	45	15	15	15	15	15
RESPONSABILIDAD POR PERSONA	52	52	13	13	13	39	13	13	13	13	13
RESPONSABILIDAD POR EQUIPO	36	12	12	12	12	24	24	24	24	24	24
ESFUERZO FÍSICO	10	5	10	10	10	5	5	5	5	5	5
ESFUERZO MENTAL	45	45	30	30	30	45	45	45	45	45	45
RIESGO	10	5	15	15	15	10	10	10	10	10	10
<b>TOTAL</b>	<b>353</b>	<b>309</b>	<b>180</b>	<b>180</b>	<b>175</b>	<b>278</b>	<b>242</b>	<b>222</b>	<b>222</b>	<b>252</b>	<b>252</b>

## 7. APLICACIÓN DE FÓRMULAS MATEMÁTICAS PREVIO AL AJUSTE SALARIAL

PUESTO	PUNTOS	SALARIO	(XY)	X <sup>2</sup>
	(X)	(Y)		
GERENTE	353	925,00	326525,00	124609
ASESOR JURÍDICO	309	513,00	158517,00	95481
SERVICIOS GENERALES	180	314,00	56520,00	32400
GUARDIA	180	314,00	56520,00	32400
SERVICIOS GENERALES Y GUARDIA (CHUQUIRIBAMBA)	175	314,00	54950,00	30625
CONTADORA	278	500,00	139000,00	77284
OFICIAL DE CUMPLIMIENTO Y CRÉDITO	242	500,00	121000,00	58564
CAJERA 1 (MATRIZ)	222	360,00	79920,00	49284
CAJERA 2 (MATRIZ)	222	360,00	79920,00	49284
CAJERA 3 (CHUQUIRIBAMBA)	252	394,83	99497,16	63504
CAJERA 4 (CHANTACO)	252	496,00	124992,00	63504
<b>TOTAL</b>	<b>2665</b>	<b>4990,83</b>	<b>1297361,16</b>	<b>676939</b>

$$PendienteC = \frac{\sum XY - \frac{\sum X \sum Y}{N}}{\sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{N}}$$

$$PendienteC = \frac{1297361,16 - \frac{1297361,16 \cdot 11}{11}}{676939 - \frac{676939}{11}}$$

$$PendienteC = \frac{1297361,16 - 117941,92}{676939 - 61539,91}$$

$$PendienteC = \frac{117941,24}{61539,09}$$

$$PendienteC = 1,92$$

$$X^1 = \frac{\sum X}{N}$$

$$X^1 = \frac{2665}{11}$$

$$X^1 = 242,27$$

$$Y^1 = \frac{\sum Y}{N}$$

$$Y^1 = \frac{4990,83}{11}$$

$$Y^1 = 453,71$$

## 8. ECUACIÓN DE LA LÍNEA RECTA

$$Y^2 = Y^1 - C(X^1 - X^2)$$

$$Y^2 = 453,71 - 1,92(242,27 - 175)$$

$$Y^2 = 453,71 - 1,92(67,27)$$

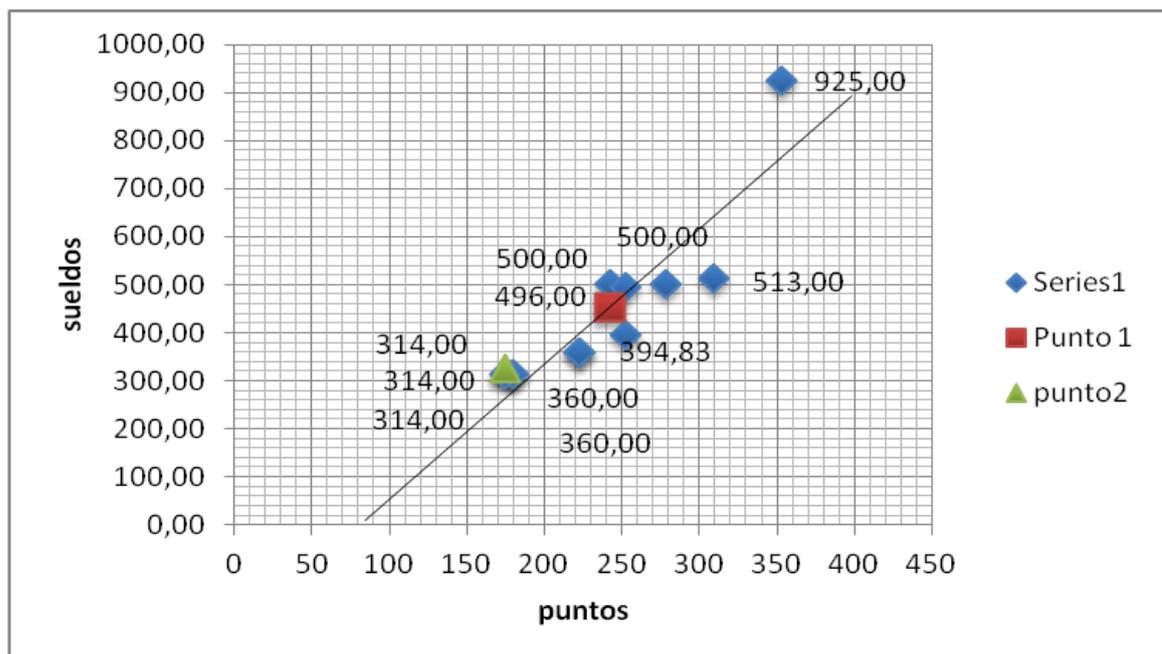
$$Y^2 = 453,71 - 128,93$$

$$Y^2 = 324,78$$

Valores de los puntos:

	<b>P<sub>1</sub></b>		<b>P<sub>2</sub></b>
X <sup>1</sup>	242,27	X <sup>2</sup>	175
Y <sup>1</sup>	453,71	Y <sup>2</sup>	324,78

### Representación Gráfica de Sueldos sobre Puntos



**CONCLUSIÓN:** después de haber realizado la valoración de puestos se concluye que se debe realizar un ajuste salarial a todos los puestos que se encuentran por debajo de la línea que pasa por los dos puntos y estos son: Cajeras tanto de la Matriz como de las Agencias de Chuquiribamba y Chantaco, Contadora y el Asesor Jurídico debido a que el sueldo que perciben no están acorde con las funciones que realizan.

## 9. AJUSTE SALARIAL

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

$$\text{Factor de Valorización} = \frac{4990,83}{2665}$$

$$\text{Factor de Valorización} = 1,87$$

AJUSTE SALARIAL					
Nº	PUESTO	PUNTOS	SUELDO ACTUAL	FACTOR VARIACIÓN	SUELDO ADECUADO
1	GERENTE	353	925,00	1,87	661,07
2	ASESOR JURÍDICO	309	513,00	1,87	578,67
3	SERVICIOS GENERALES	180	314,00	1,87	337,09
4	GUARDIA	180	314,00	1,87	337,09
5	SERVICIOS GENERALES Y GUARDIA (CHUQUIRIBAMBA)	175	314,00	1,87	327,73
6	CONTADORA	278	500,00	1,87	520,62
7	OFICIAL DE CUMPLIMIENTO Y CRÉDITO	242	500,00	1,87	453,20
8	CAJERA 1 (MATRIZ)	222	360,00	1,87	415,75
9	CAJERA 2 ( MATRIZ)	222	360,00	1,87	415,75
10	CAJERA 3 (CHUQUIRIBAMBA)	252	394,83	1,87	471,93
11	CAJERA 4 (CHANTACO)	252	496,00	1,87	471,93
<b>TOTAL</b>		<b>2665</b>	<b>4990,83</b>	<b>20,60</b>	<b>4990,83</b>

## **SEXTO OBJETIVO:**

REALIZAR LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO AL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA CON EL PROPÓSITO DE SABER SI EL EMPLEADO ESTÁ EN EL CARGO ADECUADO Y MEJORAR EL DESEMPEÑO.

## **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Es un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan.

### **MÉTODO DE LAS ESCALAS GRÁFICAS.**

Este método ayuda a calificar al Gerente y a todos los trabajadores de la Cooperativa en factores como: responsabilidad, comunicación, liderazgo, relaciones interpersonales e intergrupales, capacidad profesional, calidad de trabajo, iniciativa, puntualidad, respeto, compromiso con el trabajo, asistencia y predisposición.

Los trabajadores fueron calificados por el Gerente, de acuerdo a como es su desempeño en el cargo que ocupan. Y el Gerente fue calificado por el Presidente de la Cooperativa.

De acuerdo al total de puntos que tengan los trabajadores se los califica en rangos de: excelente (37-48 puntos), muy buena (25-36 puntos), buena (13-24), mala (1-12 puntos).

El formato para evaluar a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "27 de Abril" es:

 <p style="text-align: center;"><b>Cooperativa de Ahorro y Crédito "27 de Abril"</b> <i>Por un futuro mejor...</i></p>		
<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>		
<b>MÉTODO DE ESCALA GRÁFICA</b>		
AÑO: 2012		Fecha: 04 de julio de 2012
LISTA DE EMPLEADOS		
<b>APELLIDOS</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>
Caraguay Buri	José Floresmilo	Gerente
Arrobo Armijos	Luz Benigna	Contadora
Díaz Aguinza	Carmen Dolores	Oficial de Cumplimiento y Crédito
Armijos	Fredy	Asesor Jurídico
Díaz Aguinza	Maria Elizabeth	Cajera 1 (Chuquiribamba)
Guerrero Vásquez	Eli Judith	Cajera 2 (Chantaco)
Loyaga Díaz	Marta Irene	Cajera 3 (Matriz)
Abrigo Barraqueta	Mari Elizabeth	Cajera 4 (Matriz)
Guamán Vélez	Pedro Agustín	Servicios Generales
Cuenca Masache	Paúl Rodrigo	Guardia
Jiménez Romero	Diego Paúl	Servicios Generales y Guardia( Chuquiribamba)

### FACTOR 1

NOMBRES	PUESTOS	1. RESPONSABILIDAD				PUNTOS
		Se refiere al cumplimiento consciente de las obligaciones de su labor.				
		GRADOS				
		1	2	3	4	
		Su responsabilidad es mala	Su responsabilidad es buena	Su responsabilidad es muy buena	Su responsabilidad es excelente	
Caraguay José	GERENTE				☆	4
Armijos Fredy	ASESOR JURÍDICO				☆	4
Luz Arrobo	CONTADORA				☆	4
Díaz Carmen	OFICIAL CUMP.				☆	4
Díaz María	CAJERA 1				☆	4
Guerreo Eli	CAJERA 2				☆	4
Loyaga Marta	CAJERA 3				☆	4
Abrigo Mari	CAJERA 4				☆	4
Guamán Pedro	SERVICIOS GENERALES				☆	4
Cuenca Paúl	GUARDIA				☆	4
Jiménez Diego	SERVICIOS GRAL. Y GUARDIA				☆	4

### FACTOR 2

NOMBRES	PUESTOS	2. COMUNICACIÓN				PUNTOS
		Comunicación con sus superiores y compañeros				
		GRADOS				
		1	2	3	4	
		Es mala	Es buena	Es muy buena.	Es excelente.	
Caraguay José	GERENTE			☆		3
Armijos Fredy	ASESOR JURÍDICO			☆☆		3
Luz Arrobo	CONTADORA			☆☆		3
Díaz Carmen	OFICIAL DE CUMPLIMIENTO Y CRÉDITO			☆		3
Díaz María	CAJERA 1			☆		3
Guerreo Eli	CAJERA 2			☆		3
Loyaga Marta	CAJERA 3			☆		3
Abrigo Mari	CAJERA 4			☆		3
Guamán Pedro	SERVICIOS GENERALES			☆		3
Cuenca Paúl	GUARDIA			☆		3
Jiménez Diego	SERVICIOS GRAL. Y GUARDIA			☆		3

### FACTOR 3

NOMBRES	PUESTOS	3. LIDERAZGO				PUNTOS
		Promoción del trabajo en equipo y a la motivación a los empleados hacia el logro de los resultados esperados				
		GRADOS				
		1	2	3	4	
		Liderazgo es malo	Liderazgo es bueno	liderazgo es muy bueno	Liderazgo es excelente	
Caraguay José	GERENTE			☆		3
Armijos Fredy	ASESOR JURÍDICO					3
Luz Arrobo	CONTADORA			☆☆		3
Díaz Carmen	OFICIAL DE CUMPLIMIENTO			☆☆		3
Díaz María	CAJERA 1			☆☆		3
Guerreo Eli	CAJERA 2			☆☆		3
Loyaga Marta	CAJERA 3			☆☆		3
Abrigo Mari	CAJERA 4			☆☆		3
Guamán Pedro	SERVICIOS GENERALES			☆☆		3
Cuenca Paúl	GUARDIA			☆☆		3
Jiménez Diego	SERVICIOS GRAL. Y GUARDIA			☆☆		3

### FACTOR 4

NOMBRES	PUESTOS	4. RELACIONES INTERPERSONALES E INTERGRUPALES				PUNTOS
		Mantenimiento de relaciones constructivas con otros departamentos, secciones, unidades.				
		GRADOS				
		1	2	3	4	
		La relación es mala.	La relación es buena.	La relación es muy buena.	La relación es excelente.	
Caraguay José	GERENTE			☆☆		3
Armijos Fredy	ASESOR JURÍDICO					3
Luz Arrobo	CONTADORA			☆☆		3
Díaz Carmen	OFICIAL DE CUMPLIMIENTO			☆☆		3
Díaz María	CAJERA 1			☆☆		3
Guerreo Eli	CAJERA 2			☆☆		3
Loyaga Marta	CAJERA 3			☆☆		3
Abrigo Mari	CAJERA 4			☆☆		3
Guamán Pedro	SERVICIOS GENERALES			☆☆		3
Cuenca Paúl	GUARDIA			☆☆		3
Jiménez Diego	SERVICIOS GRAL. Y GUARDIA			☆☆		3

### FACTOR 5

NOMBRES	PUESTOS	5. CAPACIDAD PROFESIONAL				PUNTOS
		Habilidad para analizar y resolver en forma creativa, los problemas que presenta el desarrollo de las funciones.				
		GRADOS				
		1	2	3	4	
		Es mala	Es buena	Es muy buena	Es excelente	
Caraguay José	GERENTE			☆		3
Armijos Fredy	ASESOR JURÍDICO					3
Luz Arrobo	CONTADORA			☆		3
Díaz Carmen	OFICIAL DE CUMPLIMIENTO			☆		3
Díaz María	CAJERA 1			☆		3
Guerreo Eli	CAJERA 2			☆		3
Loyaga Marta	CAJERA 3			☆		3
Abrigo Mari	CAJERA 4			☆		3
Guamán Pedro	SERVICIOS GENERALES			☆		3
Cuenca Paúl	GUARDIA			☆		3
Jiménez Diego	SERVICIOS GRAL. Y GUARDIA			☆		3

### FACTOR 6

OMBRES	PUESTOS	6. CALIDAD DEL TRABAJO				PUNTOS
		Trabajo preciso, completo y conciso				
		GRADOS				
		1	2	3	4	
		Su trabajo es malo	Su trabajo es bueno	Su trabajo es muy bueno	Su trabajo es excelente	
Caraguay José	GERENTE			☆		3
Armijos Fredy	ASESOR JURÍDICO			☆		3
Luz Arrobo	CONTADORA			☆		3
Díaz Carmen	OFICIAL DE CUMPLIMIENTO			☆		3
Díaz María	CAJERA 1			☆		3
Guerreo Eli	CAJERA 2			☆		3
Loyaga Marta	CAJERA 3			☆		3
Abrigo Mari	CAJERA 4			☆		3
Guamán Pedro	SERVICIOS GENERALES			☆		3
Cuenca Paúl	GUARDIA			☆		3
Jiménez Diego	SERVICIOS GRAL. Y GUARDIA			☆		3

### FACTOR 7

NOMBRES	PUESTOS	7. INICIATIVA				PUNTOS
		Utilización del propio criterio para lograr los resultados deseados de la manera más conveniente para la empresa.				
		GRADOS				
		1	2	3	4	
		Es mala	Es buena	Es muy buena	Es excelente	
Caraguay José	GERENTE			☆		3
Armijos Fredy	ASESOR JURÍDICO			☆		3
Luz Arrobo	CONTADORA			☆		3
Díaz Carmen	OFICIAL DE CUMPLIMIENTO			☆		3
Díaz María	CAJERA 1			☆		3
Guerreo Eli	CAJERA 2			☆		3
Loyaga Marta	CAJERA 3			☆		3
Abrigo Mari	CAJERA 4			☆		3
Guamán Pedro	SERVICIOS GENERALES			☆		3
Cuenca Paúl	GUARDIA			☆		3
Jiménez Diego	SERVICIOS GRAL. Y GUARDIA			☆		3

### FACTOR 8

NOMBRES	PUESTOS	8. PUNTUALIDAD				PUNTOS
		Llegada a su trabajo en los horarios establecidos, tanto de llegada como de salida.				
		GRADOS				
		1	2	3	4	
		Es mala	Es buena	Es muy buena	Es excelente	
Caraguay José	GERENTE				☆	4
Armijos Fredy	ASESOR JURÍDICO			☆		3
Luz Arrobo	CONTADORA				☆	4
Díaz Carmen	OFICIAL DE CUMPLIMIENTO			☆		3
Díaz María	CAJERA 1				☆	4
Guerreo Eli	CAJERA 2			☆		3
Loyaga Marta	CAJERA 3				☆	4
Abrigo Mari	CAJERA 4			☆		3
Guamán Pedro	SERVICIOS GENERALES				☆	4
Cuenca Paúl	GUARDIA			☆		3
Jiménez Diego	SERVICIOS GENERALES Y GUARDIA			☆		3

### FACTOR 9

NOMBRES	PUESTOS	9. RESPETO				PUNTOS
		Respeto para con sus superiores como para sus compañeros.				
		GRADOS				
		1	2	3	4	
		Su respeto es malo	Su respeto es bueno	Su respeto es muy bueno	Su respeto es excelente	
Caraguay José	GERENTE				☆	4
Armijos Fredy	ASESOR JURÍDICO				☆☆	4
Luz Arrobo	CONTADORA				☆☆	4
Díaz Carmen	OFICIAL DE CUMPLIMIENTO				☆☆	4
Díaz María	CAJERA 1				☆☆	4
Guerreo Eli	CAJERA 2				☆☆	4
Loyaga Marta	CAJERA 3				☆☆	4
Abrigo Mari	CAJERA 4				☆☆	4
Guamán Pedro	SERVICIOS GENERALES				☆☆	4
Cuenca Paúl	GUARDIA				☆☆	4
Jiménez Diego	SERVICIOS GRAL. Y GUARDIA				☆☆	4

### FACTOR 10

NOMBRES	PUESTOS	10. COMPROMISO CON EL TRABAJO.				PUNTOS
		Grado en el cual una persona se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño importante para la valoración propia				
		GRADOS				
		1	2	3	4	
		Es mala	Es buena	Es muy buena	Es excelente	
Caraguay José	GERENTE				☆☆	4
Armijos Fredy	ASESOR JURÍDICO				☆☆	4
Luz Arrobo	CONTADORA				☆☆	4
Díaz Carmen	OFICIAL DE CUMPLIMIENTO				☆☆	4
Díaz María	CAJERA 1				☆☆	4
Guerreo Eli	CAJERA 2				☆☆	4
Loyaga Marta	CAJERA 3				☆☆	4
Abrigo Mari	CAJERA 4				☆☆	4
Guamán Pedro	SERVICIO GRAL				☆☆	4
Cuenca Paúl	GUARDIA				☆☆	4
Jiménez Diego	SERVICIOS GRAL. Y GUARDIA				☆☆	4

### FACTOR 11

NOMBRES	PUESTOS	11. ASISTENCIA				PUNTOS
		Presencia cotidiana en el lugar de trabajo.				
		GRADOS				
		1	2	3	4	
		La asistencia al lugar de trabajo es mala	La asistencia al lugar de trabajo es buena	La asistencia al lugar de trabajo es muy buena	La asistencia al lugar de trabajo es excelente	
Caraguay José	GERENTE					4
Armijos Fredy	ASESOR JURÍDICO				☆	4
Luz Arrobo	CONTADORA				☆	4
Díaz Carmen	OFICIAL DE CUMPLIMIENTO				☆	4
Díaz María	CAJERA 1				☆	4
Guerreo Eli	CAJERA 2				☆	4
Loyaga Marta	CAJERA 3				☆	4
Abrigo Mari	CAJERA 4				☆	4
Guamán Pedro	SERVICIOS GENERALES				☆	4
Cuenca Paúl	GUARDIA				☆	4
Jiménez Diego	SERVICIOS GRAL Y GUARDIA				☆	4

### FACTOR 12

NOMBRES	PUESTOS	12. PREDISPOSICIÓN				PUNTOS
		Se trata de hacer las cosas sin necesidad de que las pidan y sin esperar nada a cambio.				
		GRADOS				
		1	2	3	4	
		Es mala	Es buena	Es muy buena	Es excelente	
Caraguay José	GERENTE				☆	4
Armijos Fredy	ASESOR JURÍDICO				☆	4
Luz Arrobo	CONTADORA				☆	4
Díaz Carmen	OFICIAL DE CUMPLIMIENTO				☆	4
Díaz María	CAJERA 1				☆☆	4
Guerreo Eli	CAJERA 2				☆☆	4
Loyaga Marta	CAJERA 3				☆☆	4
Abrigo Mari	CAJERA 4				☆☆	4
Guamán Pedro	SERVICIOS GENERALES				☆☆	4
Cuenca Paúl	GUARDIA				☆☆	4
Jiménez Diego	SERVICIOS GRAL. Y GUARDIA				☆☆	4

## TABLA DE VALORACIÓN

Rangos	Características
37-48	Excelente
25-36	Muy buena
13-24	Buena
1-12	Mala

 <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "27 DE ABRIL"</b> <i>Por un futuro mejor...</i>		SUMATORIA DE PUNTOS DE ACUERDO A LOS FACTORES										
N°	FACTORES	GERENTE	ASESOR JURÍDICO	CONTADORA	OFICIAL DE CUMPLIMIENTO Y CRÉDITO	CAJERA 1	CAJERA 2	CAJERA 3	CAJERA 4	SERVICIOS GENERALES	GUARDIA	SERVICIOS GENERALES Y GUARDIA
1	RESPONSABILIDAD	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	COMUNICACIÓN	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	LIDERAZGO	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	RELACIONES INTERPERSONALES E INTERGRUPALES	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	CAPACIDAD PROFESIONAL	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
6	CALIDAD DEL TRABAJO	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
7	INICIATIVA	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
8	PUNTUALIDAD	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3
9	RESPECTO	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
10	COMPROMISO CON EL TRABAJO	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
11	ASISTENCIA	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12	PREDISPOSICION	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>TOTAL</b>		<b>42</b>	<b>41</b>	<b>42</b>	<b>41</b>	<b>42</b>	<b>41</b>	<b>42</b>	<b>41</b>	<b>42</b>	<b>41</b>	<b>41</b>

## ANÁLISIS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

De acuerdo a la evaluación de desempeño aplicada a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril”, se trató de conocer como esta el personal en factores como: responsabilidad, comunicación, liderazgo, relaciones interpersonales e intergrupales, capacidad profesional, calidad del trabajo, iniciativa, puntualidad, respeto, compromiso con el trabajo, asistencia y predisposición.

La calificación de cada empleado fue efectuada tomando en consideración los 12 factores por 4 rangos, dándonos un valor de 48 puntos en total.

El **Gerente** tiene una excelente: responsabilidad, puntualidad tanto para la hora de llegada y de salida, respeto tanto para sus superiores como para los compañeros de trabajo, compromiso con el trabajo, asistencia cotidiana a trabajar y predisposición; en cambio tiene calificación de muy buena en: relaciones interpersonales e intergrupales, capacidad profesional, calidad del trabajo e iniciativa. Dando un total de 42 puntos que se encuentra en el rango de excelente.

El **Asesor Jurídico** en: responsabilidad, respeto, compromiso con el trabajo, asistencia, predisposición tiene una calificación de excelente; y en comunicación, liderazgo, relaciones interpersonales e intergrupales, capacidad profesional, calidad de trabajo, iniciativa y puntualidad su calificación es muy buena. Tiene un total de 41 que significa que es muy bueno.

La **Contadora** tiene calificaciones de muy buena en los siguientes factores: comunicación, liderazgo, relaciones interpersonales e intergrupales, capacidad profesional, calidad del trabajo e iniciativa; y en los factores que tiene calificación de excelente son: responsabilidad, puntualidad, respeto,

compromiso con el trabajo, asistencia y predisposición. Teniendo como puntuación total de 42 puntos, lo que significa que esta en el rango de excelente.

La **Oficial de Cumplimiento y Crédito** es excelente en los siguientes factores: responsabilidad, respeto, compromiso, compromiso con el trabajo, asistencia y predisposición; y es muy buena en: comunicación, liderazgo, relaciones interpersonales e intergrupales, capacidad profesional, calidad del trabajo, iniciativa y puntualidad. Sin embargo esta en un rango de excelente porque tiene un total de puntuación de 41 puntos.

La **Cajera 1 que es la que trabaja en la Agencia de Chuquiribamba**, tiene calificación de excelente en los siguientes factores: responsabilidad, puntualidad, respeto, compromiso con el trabajo, asistencia y predisposición; y muy buena en los factores de: comunicación, liderazgo, relaciones interpersonales e intergrupales, capacidad profesional, calidad del trabajo e iniciativa. Teniendo en total una puntuación de 42 puntos que significa que es excelente.

La **Cajera 2 que trabaja en la Agencia de Chantaco**; el los siguientes factores: responsabilidad, respeto, compromiso con el trabajo, asistencia y predisposición tiene calificación de excelente; y en los factores de: comunicación, liderazgo, relaciones interpersonales e intergrupales, capacidad profesional, calidad en el trabajo, puntualidad e iniciativa tiene calificación de muy buena. En general tiene calificación de 41 puntos que significa que es excelente.

La **Cajera 3, trabaja en la Matriz de la Cooperativa**, tiene calificación muy buena en los siguientes factores: comunicación, liderazgo, relaciones interpersonales e intergrupales, capacidad profesional, calidad del trabajo e iniciativa y calificación de excelente en los siguientes factores: responsabilidad, puntualidad, respeto, compromiso con el trabajo, asistencia

y predisposición. Tiene un puntaje de 42 puntos lo que significa que es excelente.

La **Cajera 4, trabaja en la Matriz de la Cooperativa**, tiene calificación muy buena en los siguientes factores: comunicación, liderazgo, relaciones interpersonales e intergrupales, capacidad profesional, calidad del trabajo, iniciativa y puntualidad; y calificación de excelente en los siguientes factores: responsabilidad, respeto, compromiso con el trabajo, asistencia y predisposición. Tiene un puntaje de 41 puntos lo que significa que es excelente.

El de **Servicios Generales**, en los siguientes factores tiene la calificación de excelente: responsabilidad, respeto, compromiso con el trabajo, asistencia, predisposición y en los siguientes factores tiene calificación de muy buena: comunicación, liderazgo, relaciones interpersonales e intergrupales, capacidad profesional, calidad del trabajo, iniciativa y puntualidad. Teniendo como puntuación de 42 puntos y se encuentra en el rango de excelente.

El **Guardia** tiene calificación excelente en los siguientes factores: responsabilidad, respeto, compromiso con el trabajo, asistencia y predisposición, y calificación muy buena en los siguientes factores: comunicación, liderazgo, relaciones interpersonales e intergrupales, capacidad profesional, calidad del trabajo, iniciativa y puntualidad. Teniendo en total de 41 puntos significando que es un excelente trabajador.

El de **Servicios Generales-Guardia** tiene en los siguientes factores la calificación de excelente: responsabilidad, respeto, compromiso con el trabajo, asistencia y predisposición, y calificación muy buena en los siguientes factores: comunicación, liderazgo, relaciones interpersonales e intergrupales, capacidad profesional, calidad del trabajo, iniciativa y puntualidad. Teniendo en total de 41 puntos significando que es un excelente trabajador.

## **h. CONCLUSIONES**

Después de haber realizado el trabajo investigativo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril” se puede realizar las siguientes conclusiones:

1. A pesar de que la Cooperativa tiene 14 años en el mercado, esta no cuenta con organigramas que reflejen los cargos que existen en la empresa, pero los trabajadores saben cuales son sus superiores.
2. La Cooperativa no tiene manuales de funciones definido que detalle las actividades que deben cumplir cada trabajador; para dar a conocer lo que deben realizar los trabajadores se lo hace de manera verbal.
3. La Cooperativa tampoco posee un manual de seguridad, por lo que los trabajadores se encuentran en riesgos de sufrir accidentes de oficina, incendios y especialmente robo.
4. La admisión del personal en la Cooperativa la realizan de manera empírica, no llevan a cabo todos los pasos que se debe seguir para poder contar con el personal adecuado e idóneo que realicen sus actividades de manera eficaz.
5. La capacitación, no es impartida para todo el personal; sino solo para el 50% de ellos.
6. De acuerdo a la valoración de puestos, mediante el método de puntos realizada a los trabajadores, se determinó que se debe realizar un ajuste salarial a: Cajeras tanto de la Matriz como de las Agencias de Chuquiribamba y Chantaco, Contadora y el Asesor Jurídico , debido a que el sueldo que perciben no están acorde con las funciones que realizan.

7. En la Cooperativa se realiza la evaluación de desempeño a los trabajadores de manera empírica, no utilizan ningún método sino lo realizan de manera verbal, esto lo hace el Gerente para cada trabajador.

## **i. RECOMENDACIONES**

Después de haber realizado las conclusiones del trabajo investigativo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril”, se puede realizar las siguientes recomendaciones:

1. Es necesario que los directivos de la Cooperativa tomen en cuenta los organigramas propuestos, ya que estos les ayudarán a saber la estructura de la Cooperativa, igualmente se debe hacer conocer a todos los trabajadores para que ellos sepan de manera clara cuales son sus superiores e igualmente a que nivel jerárquico pertenecen.
2. Que la Cooperativa ponga en práctica el Manual de Funciones que se propone, porque con esto ayudará a que los trabajadores conozcan de manera formal las funciones que debe cumplir de acuerdo al cargo que ocupan, ayudando a que no exista duplicidad de funciones. También se recomienda contratar una secretaria de Gerencia para que cumpla su función específica y las demás trabajadoras de la Cooperativa puedan desempeñar sus funciones normalmente y no realicen la función de Secretaria.
3. El Manual de Seguridad propuesto para la Cooperativa debe ser dado a conocer a todos los trabajadores, porque con esto prevendrán accidentes en la oficina, incendios y lo mas importante robo; también cuenta con una guía de ergonomía y primeros auxilios los que ayudarán a cuidar la vida de todos los trabajadores.
4. La Cooperativa debe realizar todos los pasos para la Admisión de Personal, esto para poder contar con el mejor personal que sea idóneo y eficaz para que ocupe los cargos existentes en la Cooperativa. Al momento de la inducción debe realizar la entrega del Manual de Bienvenida a los empleados para que conozcan aspectos importantes relacionados con la Cooperativa como: su historia,

misión, visión, valores, objetivos, valores, políticas, estructura orgánica y el reglamento interno.

5. Deben realizar capacitación a todos los trabajadores en temas relacionados con el cargo que ocupan para que adquieran nuevos conocimientos y los puedan poner en práctica, ayudando a que su trabajo sea de calidad y colaborando al crecimiento de la Cooperativa.
6. En la Cooperativa, aparte de determinar los sueldos para cada trabajador basándose en las funciones que realiza, el tiempo que llevan trabajando en la Cooperativa y las reformas del salario básico; deben aplicar la valoración de puestos para determinar de manera matemática los sueldos, saber su importancia en referencia a los demás cargos.
7. Se debe realizar la evaluación de desempeño a todos los trabajadores de la Cooperativa de manera escrita y periódica y no de manera verbal, esto ayudara a conocer las falencias de cada uno de ellos y ofrecer soluciones para ayudar a su superación; de esta manera contribuirá a satisfacer las necesidades individuales y de la Cooperativa.

## j. BIBLIOGRAFIA

- Contrato de Trabajo del Ecuador., Titulo i: Del Contrato Individual de Trabajo
- CHIAVENATO, Idalberto, 2007, **Administración de Recursos Humanos**, Mc Graw-Hill, octava edición, México, pág. 149.
- Módulo 3, “**El Proceso Administrativo en el Desarrollo Empresarial**”, Carrera Administración de Empresas, UNL, págs. 54-55
- Módulo 7, “**La Gestión del Talento Humano**”, Carrera Administración de Empresas, UNL, pág. 12, 91
- WRATHER, Willan, DAVIS, Jry, **Administración de Personal, Recursos Humanos**, Editorial Mc Graw-Hill, primera edición, México, pág. 56
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero. Art. 24,25,26,28,81,83

### j.1. WEBGRAFIA

- [http://www.infocoop.go.cr/doctrina\\_cooperativa/historia\\_cooperativismo.html](http://www.infocoop.go.cr/doctrina_cooperativa/historia_cooperativismo.html)
- <http://www.coopjep.fin.ec/cooperativismo/que-es-cooperativismo>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Diagn%C3%B3stico>
- <http://www.genialconsultora.com.ar/consultoria/diagnosticos/diagnosticos.html>
- <http://www.buenastareas.com/ensayos/Dise%C3%B1o-Organizacional/42986.html>
- <http://administracionenteoria.blogspot.com/2011/03/herramientas-administrativas-o.html>
- <http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>

- <http://www.monografias.com/trabajos16/talento-humano/talento-humano.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos81/gestion-del-talento-humano/gestion-del-talento-humano2.shtml>
- [http://148.204.211.134/polilibros/portal/Polilibros/P\\_terminados/Admon-Person/Polilibro/Contenido/Unidad5/5.3.3.htm](http://148.204.211.134/polilibros/portal/Polilibros/P_terminados/Admon-Person/Polilibro/Contenido/Unidad5/5.3.3.htm)
- <http://es.scribd.com/doc/58986610/METODO-DE-EVALUACION-POR-ESCALA-GRAFICA-DE-PUNTUACION>

## **k. ANEXOS**

### **ANEXO Nº 1**

#### **RESUMEN DEL PROYECTO**

**1.TEMA:** DISEÑO ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “27 DE ABRIL” DEL CANTÓN LOJA.

#### **2. PROBLEMATIZACIÓN**

En años anteriores, en todas las empresas de los diferentes países han estado inmersas las personas ayudando en todas las actividades de estas; pero poco a poco han sido reemplazadas por la tecnología existente, esto debido a que el elemento humano era considerado como un recurso mas, como los recursos tecnológicos, financieros; ya que creían que debían aportar a la empresa solo con su esfuerzo.

Actualmente las grandes empresas ya no ven a sus empleados como un recurso más, sino lo ven como talento humano e indispensable ya que ellos proporcionan sus destrezas, habilidades, conocimientos, que les ayudan para que tengan mayor rentabilidad y con esto puedan alcanzar las empresas el éxito deseado.

En el Ecuador las diferentes empresas poco a poco han ido cambiando su forma de llamar a sus colaboradores, ahora los llaman talento humano, esto motiva al personal a que desarrollen de manera eficaz las actividades encomendadas, ya que se sienten como el elemento más importante de la empresa, además estas, también los cuentan como una ventaja competitiva ante las demás empresas; y han ido desarrollando diversas estrategias para el desarrollo del potencial humano con el que cuentan para que cumplan los objetivos y metas que tienen las empresas.

La realidad del país, especialmente de la Zona 7 que está conformada por las provincias de: El Oro, Loja y Zamora Chinchipe; es la existencia de escasas empresas grandes, ya que predominan las medianas y pequeñas.

En la provincia de Loja, no existen personas que inviertan en emprendimientos y así formen grandes empresas; por ello la existencia de pequeñas empresas que están conformadas por familiares entre sí o son unipersonales; a parte de este problema la mayoría de los dueños no tienen conocimientos de cómo administrar sus empresas, estos lo realizan de manera empírica solo en base a la experiencia que han ido adquiriendo día a día; como consecuencia de esto existe la falta de un diseño organizacional en estas empresas.

Estas organizaciones no realizan de manera adecuada el proceso de admisión de personal, no cuentan con los organigramas y manual de funciones con lo que les permitirá a los empleados saber cuál es la función o actividades que tienen que cumplir; además no conocen todas las herramientas que tienen que ver con la Gestión de Talento Humano.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito en los últimos años han ido tomando fuerza en el mercado, han sido creadas con la finalidad de combatir a los llamados “chulqueros”, además son una nueva fuente de empleo.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril”, fue creada en la parroquia rural de Chuquiribamba perteneciente al Cantón Loja; el 22 de Mayo de 1998 mediante acuerdo ministerial 10-60. La empresa objeto de estudio no utiliza el proceso de admisión de personal, solo posee el organigrama estructural, no tiene el manual de funciones y manual de bienvenida; tampoco realizan la valuación de puestos y la evaluación de desempeño.

Se pone en manifiesto que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril”, posee como problema principal la **FALTA DE UN DISEÑO ORGANIZACIONAL Y LA APLICACION DE TÉCNICAS Y MÉTODOS ADECUADAS PARA LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO, NO LE PERMITE CONTAR CON LAS HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS QUE AYUDARÍAN A SOLUCIONAR LOS PROBLEMAS EN LA MISMA.**

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. OBJETIVO GENERAL:**

Desarrollar un diseño organizacional y gestión del talento, utilizando las herramientas administrativas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril” del Cantón Loja; con la finalidad de la optimización de los recursos y lograr los objetivos institucionales.

#### **3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un diagnóstico a la Cooperativa, para conocer su realidad en cuanto al Diseño Organizacional y Gestión del Talento Humano.
- Elaborar los organigramas: estructural, funcional y posicional; los que ayudarán a la Cooperativa contar con una buena estructura organizacional.
- Diseñar manuales de: función, bienvenida, procedimiento y seguridad; con la finalidad de que los integrantes de la Cooperativa dispongan de una descripción clara, concisa y actualizada de las diferentes actividades.
- Proponer un adecuado proceso de admisión y empleo de personal; con la intención que la Cooperativa tenga el personal competente y así realicen las actividades eficientemente.

- Realizar la valoración de puestos utilizando el método por puntos en la Cooperativa objeto de estudio, con el objetivo de que exista una buena organización y remuneración al personal.
- Realizar la evaluación de desempeño al Talento Humano de la Cooperativa con el propósito de saber si el empleado está en el cargo adecuado y mejorar el desempeño.

## **4.MÉTODOLOGÍA**

### **4.1. MÉTODOS**

#### **☞ MÉTODO CIENTÍFICO :**

Es el camino que sigue la ciencia para encontrar la verdad; sirve para investigar todas las ciencias y los campos del saber humano.

Con este método se recopilará toda la información bibliográfica necesaria para la sustentación del marco teórico relacionado con el tema de tesis.

#### **☞ MÉTODO DEDUCTIVO**

Es un proceso analítico sintético que presentan conceptos, definiciones, leyes o normas generales, de las cuales se extraen conclusiones o se examina casos particulares sobre la base de afirmaciones generales ya presentadas.

Permitirá obtener información global del tema tesis y así poder realizar un estudio del diseño estructural y gestión del talento humano en la empresa objeto de estudio.

#### **☞ METODO INDUCTIVO**

Es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales.

Ayudará a analizar sistemáticamente la información que se recolectará a través de las técnicas de investigación a todo el personal, y así conocer los diferentes problemas que posee la Cooperativa para poder dar soluciones a los mismos; obteniendo conclusiones y recomendaciones de carácter general.

#### **☞ MÉTODO HISTÓRICO**

Está vinculado al conocimiento de las distintas etapas de los objetos en su sucesión cronológica, para conocer la evolución y desarrollo del objeto o fenómeno de investigación.

Para poder desarrollar la tesis es necesario recopilar información de toda la historia de la Cooperativa, entre ellos sus fundadores, año de creación, número de socios, capital con el que iniciaron, entre otros aspectos.

#### ☞ **MÉTODO MATEMÁTICO.**

Suele ser en relación al uso de las matemáticas para estudiar otros fenómenos de economía y todo lo relacionado a la estadística.

Se utilizará en la tabulación de las encuestas aplicadas a empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril”, así como en el método de valoración de puestos por puntos e igualmente en la evaluación de desempeño.

### **4.2. TÉCNICAS**

#### ☞ **OBSERVACIÓN**

Permite obtener conocimiento acerca del comportamiento del objeto de investigación tal y como éste se da en la realidad, es una manera de acceder a la información directa e inmediata sobre el proceso, fenómeno u objeto que está siendo investigado.

Se empleará para que exista un contacto directo con la organización y poder tener una visión clara de las instalaciones y del talento humano con el que cuenta la Cooperativa.

#### ☞ **ENTREVISTA**

Es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional; los resultados a lograr en la misión dependen en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes en la misma.

Ayudará a obtener información directa con el Gerente de la Cooperativa; y así poder realizar el estudio del diseño organizacional y gestión del talento humano.

#### ☞ **ENCUESTA**

Es una técnica de adquisición de información de interés sociológico, mediante un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración del sujeto seleccionado en una muestra sobre un asunto dado.

Se obtendrá información de los empleados de la Cooperativa y así poder contrarrestar la información tanto de los empleados como del gerente acerca del tema de tesis.

#### 4.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "27 de Abril", es una entidad pequeña que cuenta con 11 empleados, incluido el Gerente; por ello se utilizará toda la población para llevar a cabo el desarrollo de la tesis.

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "27 DE ABRIL"</b>	
<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>	<b>CARGO</b>
José Floresmilo Caraguay Buri	GERENTE
Luz Benigna Arrobo Armijos	CONTADORA
Carmen Dolores Diaz Aguinsaca	OFICIAL DE CUMPLIMIENTO Y CRÉDITO
Fredy Armijos	ASESOR JURÍDICO
Maria Elizabeth Diaz Aguinsaca	CAJERA
Eli Judith Guerrero Vásquez	CAJERA
Marta Irene Loyaga Diaz	CAJERA
Mari Elizabeth Abrigo Barraqueta	CAJERA
Pedro Agustin Guamán Vélez	SERVICIOS GENERALES
Paúl Rodrigo Cuenca Masache	GUARDIA
Diego Paúl Jimenéz Romero	SERVICIOS GENERALES Y GUARDIA

## ANEXO N° 2



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

### **ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “27 DE ABRIL”.**

1. **¿Cuál es la historia de la Cooperativa?**
2. **¿La Cooperativa tiene misión, visión, valores y políticas? ¿El personal lo conoce?**
3. **¿Cuáles son los servicios que ofrece la Cooperativa para los socios y comunidad en general?**
4. **¿Cómo registra la asistencia de los trabajadores?**
5. **¿Cuenta la Cooperativa con organigramas? ¿Cuáles?**
6. **¿La Cooperativa posee manual de bienvenida, de funciones, procedimiento y seguridad?**
7. **¿Qué trabajadora cumple la función de secretaria?**
8. **¿Cree que la Cooperativa cuenta con los cargos necesarios? ¿Tiene el número adecuado de empleados?**
9. **¿Cómo realiza el proceso de reclutamiento?**
10. **¿Cómo selecciona el personal idóneo para que trabaje en la Cooperativa?**
11. **¿Qué clase de contrato firmaron los trabajadores?**
12. **¿Cómo es la Inducción del nuevo personal a la empresa?**
13. **¿La Cooperativa tiene reglamento interno?**
14. **¿El personal de la Cooperativa es capacitado?**
15. **¿El personal es motivado? ¿Cómo?**

16. **¿En la Cooperativa se realiza la valoración de puestos, para determinar el salario justo para cada trabajador?**
17. **¿Qué aspectos toma en cuenta para la designación de salarios? Y estos están acorde a las funciones que realizan?**
18. **¿A qué riesgos están expuestos los trabajadores de la Cooperativa?**
19. **¿Qué nivel de instrucción es necesario para qué cubran los cargos?**
20. **¿La Cooperativa realiza evaluación de desempeño a cada trabajador?**
21. **¿Cuál es su título, cómo fue su designación para el cargo, y qué tiempo lleva en él mismo?**
22. **¿Ud., se capacita? ¿Cada qué tiempo? ¿Aspectos?**
23. **¿Cuáles son las funciones de su cargo?**
24. **¿Qué grado de responsabilidad tiene Ud., al momento que ocurriera algún problema o inconveniente?**
25. **¿Qué grado de iniciativa tiene Ud., para solucionar algún inconveniente o problema?**
26. **¿Grado de responsabilidad por equipo que tiene en caso de que ocurriera algún problema?**
27. **¿Grado de esfuerzo mental y físico que requiere su puesto de trabajo?**
28. **¿Cree que las condiciones de su trabajo se encuentran constantemente en riesgo?**

**ANEXO N° 3**



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

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES DE LA COOPERATIVA  
DE AHORRO Y CRÉDITO “27 DE ABRIL”**

Le solicito de la forma más comedida se digne contestar las siguientes preguntas las mismas que son de vital importancia para desarrollar el tema de tesis; la información recopilada es confidencial.

**1. ¿Conoce la misión, visión de la Cooperativa? Indique.**

SI ( ) NO ( )

Indique.....  
.....

**2. ¿Al ingresar a laborar en la Cooperativa le dieron a conocer los objetivos de la misma?**

SI ( ) NO ( )

Indique.....  
.....

**3. ¿Cómo es el ambiente de trabajo en la Cooperativa?**

Malo ( ) Bueno ( ) Excelente ( )

Porque.....  
.....

**4. ¿Ud., conoce algún tipo de organigrama que posea la Cooperativa?**

SI ( ) NO ( )

Cuál.....  
.....

**5. ¿De qué forma le hicieron conocer las funciones que debe cumplir respecto a su cargo?**

Verbal ( ) Escrito ( )

**6. ¿Cuáles son las funciones que realiza Ud., en la Cooperativa?**

.....  
.....  
.....

**7. ¿Cuál de los siguientes manuales conoce Ud., que la Cooperativa posea?**

- Manual de funciones ( )
- Manual de bienvenida ( )
- Manual de procedimiento ( )
- Manual de seguridad ( )
- Ninguno ( )

**8. ¿Por qué medio se enteró que la Cooperativa necesitaba personal?**

- Avisos en las instalaciones de la empresa ( )
- Anuncios en los medios escritos ( )
- Anuncios en las radios ( )
- Recomendación de conocidos ( )

**9. ¿Cuál de los siguientes pasos siguió para su selección?**

- Entrega de hoja de vida ( )
- Pruebas psicológicas ( )
- Pruebas de conocimiento ( )
- Pruebas de desempeño ( )
- Entrevista de selección ( )

- Examen médico ( )
- Verificación de datos ( )

**10. ¿Ud., firmó algún tipo de contrato de trabajo con la Cooperativa?**

SI ( ) NO ( )

Cuál.....  
 .....

**11. ¿Cómo fue su proceso de inducción a la Cooperativa?**

- Presentación Verbal ( )
- Entrega de manual de bienvenida ( )

**12. ¿Cuál de las siguientes prestaciones sociales la Cooperativa le otorga?**

- Seguro Social ( )
- Décimos ( )
- Utilidades ( )
- Vacaciones( )
- Otra ( )

**13. ¿Conoce Ud., de que la Cooperativa tenga reglamento interno?**

SI ( ) NO ( )

Como conoció .....

**14. ¿Ud., ha recibido capacitación por parte de la Cooperativa? ¿En qué temas?**

SI ( ) NO ( )

En qué.....

**15. ¿Qué tipo de cursos sugiere Ud., que la Cooperativa imparta a su personal?**

.....  
 .....

16. ¿Ud., es motivado para realizar su trabajo de manera eficaz?  
¿Cómo?

SI ( ) NO ( )

Cómo.....

17. ¿Cómo les gustaría ser motivados por parte de la Cooperativa?

.....  
.....

18. ¿Ud., conoce que en la Cooperativa realicen la valoración de  
puestos para una justa remuneración?

SI ( ) NO ( )

Cómo.....

19. ¿Qué grado de educación tiene Ud.?

- **Grado 1:** Primaria
- **Grado 2:** Bachiller
- **Grado 3:** Tecnología
- **Grado 4:** Superior
- **Grado 5:** Postgrado

20. ¿Cuántos años de experiencia tiene en cada puesto de trabajo?

- **Grado 1:** 0 a 2 años
- **Grado 2:** 2 años 1 mes a 3 años
- **Grado 3:** 3 años 1 mes a 4 años
- **Grado 4:** 4 años 1 mes en adelante

21. ¿Grado de iniciativa que tiene para solucionar algún inconveniente  
o problema?

- **Grado 1:** Resuelve problemas de su trabajo
- **Grado 2:** Resuelve problemas de su sección
- **Grado 3:** Resuelve problemas de su departamento
- **Grado 4:** Resuelve problemas de la empresa

**22. ¿Grado de responsabilidad que tiene al momento que ocurriera algún problema o inconveniente?**

- **Grado 1:** Responde por su trabajo
- **Grado 2:** Responde por su sección
- **Grado 3:** Responde por su departamento
- **Grado 4:** Responde por su dirección

**23. ¿Grado de responsabilidad por equipo que tiene en caso de que ocurriera algún problema?**

- **Grado 1:** Responde menos de USD 500,00
- **Grado 2:** Responde por USD 501, 00 a USD 2000,00
- **Grado 3:** Responde por USD 2001,00 en adelante

**24. ¿Grado de esfuerzo mental que requiere su puesto de trabajo?**

- **Grado 1:** No requiere concentración
- **Grado 2:** Requiere mediana concentración
- **Grado 3:** Siempre requiere concentración

**25. ¿Grado de esfuerzo físico que requiere su puesto de trabajo?**

- **Grado 1:** No requiere esfuerzo físico
- **Grado 2:** Requiere de mediano esfuerzo físico
- **Grado 3:** Siempre requiere de esfuerzo físico

**26. ¿Cree que las condiciones de su trabajo se encuentran constantemente en riesgo?**

- **Grado 1:** No esta en riesgo
- **Grado 2:** Eventualmente esta en riesgo
- **Grado 3:** Esta en posibilidad de sufrir accidentes

**27. ¿Cree Ud., que su sueldo está acorde a las funciones que realiza?**

SI ( ) NO ( )

Porqué.....

**28. ¿A Ud., le realizan evaluación de su desempeño?**

SI ( ) NO ( )

Cómo.....

**29. ¿Estaría de acuerdo que se le aplique un método de evaluación de desempeño, para medir su desenvolvimiento en su cargo?**

SI ( ) NO ( )

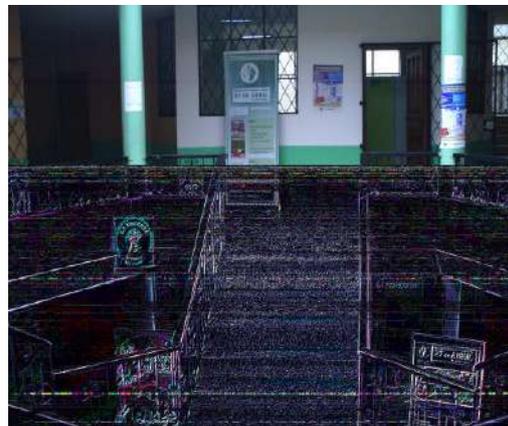
Porque.....

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## ANEXO N° 4



Anuncio en la parte externa del edificio en donde se ubica la Matriz de la COOPERATIVA



Oficinas de la Matriz de la Cooperativa, planta alta y planta baja.



Interior de la Cooperativa planta baja.

## I. ÍNDICE

PORTADA.....	i
CERTIFICACIÓN.....	ii
AUTORÍA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DEDICATORIA.....	v
a. TÍTULO.....	1
b. RESUMEN.....	2
ESPAÑOL.....	2
SUMMARY.....	4
c. INTRODUCCIÓN.....	6
d. REVISIÓN DE LITERATURA.....	9
e. MATERIALES Y MÉTODOS.....	35
f. RESULTADOS.....	37
ENTREVISTA AL GERENTE.....	37
ENCUESTA A LOS TRABAJADORES.....	47
g. DISCUSIÓN.....	75
PRIMER OBJETIVO.....	75
SEGUNDO OBJETIVO.....	85
TERCER OBJETIVO.....	90
CUARTO OBJETIVO.....	123
QUINTO OBJETIVO.....	162
SEXTO OBJETIVO.....	169
h. CONCLUSIONES.....	181
i. RECOMENDACIONES.....	183
j. BIBLIOGRAFÍA.....	185
k. ANEXOS.....	187
l. ÍNDICE.....	201