



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“REESTRUCTURACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES DEL PERSONAL EN
LA MATRIZ DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COOPAC
AUSTRO LTDA. UBICADA EN LA CIUDAD DE CUENCA AÑO 2013”.**

**TESIS PREVIA A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA COMERCIAL**

AUTORAS:

LADY ANDREA URGILES AVILA

ANA LUCIA VILLA ALVAREZ

DIRECTOR:

DR. JUAN FRANCISCO CORDERO LOPEZ.

CUENCA-ECUADOR

2013



RESUMEN

En un mundo competitivo es importante que las empresas cuenten con personal altamente preparado para realizar sus diferentes tareas y que además posean habilidades, actitudes y valores, definidas como competencias, su constante aprendizaje y aplicación contribuirá a mejorar el desempeño laboral.

La presente Reestructuración del Manual de Funciones, realizada en la Oficina Matriz de la Cooperativa Coopac Austro Ltda., se desarrolló en base al Modelo de las Competencias de acuerdo al Diccionario de Comportamientos de Martha Alles, el cual incluye las 60 competencias más utilizadas hoy en día.

El manual constituye un gran aporte ya que permite identificar los requerimientos del perfil de cada puesto de trabajo, además de incluir aquellos puestos nuevos que fueron creados debido al crecimiento de la Cooperativa. Para su elaboración fue importante el levantamiento de información a través de métodos de descripción y análisis de puestos como el cuestionario y la observación directa.

En los capítulos desarrollados se describe el plan estratégico de la Cooperativa, además de los conceptos básicos para una mejor comprensión del tema tratado, detallando las actividades de cada puesto y sus respectivas competencias, finalmente las conclusiones y recomendaciones.

Gracias a la colaboración de sus empleados y funcionarios, se consiguió una mejor herramienta de administración de personal, que permita a la Cooperativa Coopac Austro Ltda., alinear a sus empleados con sus objetivos institucionales.

PALABRAS CLAVES:

Manual de Funciones, competencias, estructura organizacional, puesto, tareas, reestructurar.



ABSTRACT

In a competitive world it is important for business to have highly prepared personnel in order to develop different chores. The personnel should possess abilities, attitudes and values, better known as competences, their permanent learning and application will contribute to improve employees' performance.

The Duties' Handbook developed in the main office of Cooperativa Coopac Austro Ltda., has been done under the Competences Model as presented in the Behaviors' Dictionary of Marha Alles, which includes the today's 60 most used competences.

This manual becomes a great contribution because it helps to identify for each post's profile, besides including the new job positions created due to the Cooperative's growth. The information for this manual was raised through descriptive and analytical methods such as questionnaires and direct observation.

On the chapters included in this work are described: the Strategic Plan of the Cooperative and the basic concepts for a better understanding of the theme, the activities of each job post and its field of action, and finally conclusions and recommendations.

A better tool for personnel administration has been gotten thanks to the collaboration of seniors and employees of Coopac Austro Ltda. This will help to align employees with the Cooperative's objectives.

KEY WORDS:

Duties' Handbook, competences, organizational structure, job post, tasks, restructure.



INDICE

INTRODUCCION	15
CAPITULO I	16
ANTECEDENTES	16
1.1. ANTECEDENTES DE LA COOPERATIVA	16
1.2. RESEÑA HISTÓRICA	16
1.3. OBJETIVOS INSTITUCIONALES	18
1.4. MISIÓN	18
1.5. VISIÓN	19
1.6. VALORES INSTTUCIONALES	20
1.7. POLÍTICA EMPRESARIAL	21
1.8. ESTRUCTURA ORGANICA.....	21
1.8.1. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	21
1.8.2. IDENTIFICACIÓN DE LOS PUESTOS DENTRO DE LA INSTITUCIÓN .	23
1.9. ANALISIS DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO	24
1.9.1. ANALISIS FODA	25
CAPITULO II	27
MARCO TEORICO	27
2.1. MANUAL DE FUNCIONES	27
2.1.1. IMPORTANCIA	27
2.2. COMPETENCIAS LABORALES	28
2.2.1. CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS	29
2.3. GRADOS DE COMPETENCIA	31



2.4.	CRITERIOS PARA DEFINIR UNA COMPETENCIA.....	32
2.5.	IDENTIFICACION DE LOS PUESTOS	33
2.6.	DESCRIPCION Y ANALISIS DE PUESTOS.....	34
2.7.	MÉTODOS DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS.....	35
2.8.	FUNCIONES ESENCIALES DEL PUESTO	36
2.9.	CRITERIOS DE DESEMPEÑO	37
CAPITULO III	39
ACTUALIZACION DEL MANUAL DE FUNCIONES		39
3.1.	NECESIDAD DE ACTUALIZAR EL MANUAL DE FUNCIONES	39
3.2.	METODOLOGÍA	39
3.3.	PROCESOS PARA LA REESTRUCTURACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES.....	41
3.3.1.	LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN.....	41
3.3.2.	IDENTIFICACIÓN DE LOS PUESTOS A SER ACTUALIZADOS	42
3.3.3.	ANALISIS DE LOS PUESTOS IDENTIFICADOS	43
3.3.4.	IDENTIFICACION DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	43
3.3.5.	IDENTIFICACION DE LAS COMPETENCIAS Y GRADOS REQUERIDOS PARA LOS PUESTOS ESTABLECIDOS.....	47
3.3.6.	GRADOS REQUERIDOS.....	48
3.4.	ESTRUCTURA DEL MANUAL Y LEVANTAMIENTO DE PERFIL.....	49
3.4.1.	DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA DEL MANUAL DE FUNCIONES.	50
3.5.	MANUAL DE FUNCIONES ACTUALIZADO	52
CAPITULO IV	57
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		57
4.1.	CONCLUSIONES.....	57



4.2. RECOMENDACIONES	59
4.3. BIBLIOGRAFÍA	60
ANEXOS	62

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Valores Institucionales	20
Cuadro 2. Lista de puestos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Coopac Austro Ltda.”	24
Cuadro 3. FODA del Departamento de Talento Humano	25
Cuadro 4. Contenido del Manual de Funciones	28
Cuadro 5. Clasificación de las Competencias	29
Cuadro 6. Comportamientos Asociados a las 60 competencias más utilizadas en el siglo XXI	31
Cuadro 7 : Criterios efectivos para definir competencias	33
Cuadro 8: Metodología para valorar las actividades e identificar las esenciales... ..	37
Cuadro 9. Identificación de los puestos.....	42
Cuadro 10: Grafica sobre el análisis de los puestos	43
Cuadro 11: Valoración de las Actividades Fuente: Apuntes de la Eco. Daniela Parra	44
Cuadro 12: Estructura del Manual y Levantamiento de Perfil.	50

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico 1. Logotipo y slogan de la Cooperativa “Coopac Austro Ltda.”	17
Grafico 2. Organigrama de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coopac Austro ...	22



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. DISEÑO DE TESIS	62
Anexo 2. CUESTIONARIO DEL ANALISIS DEL PUESTO	72
Anexo 3. VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO IDENTIFICANDO LAS ESENCIALES	77
Anexo 4. COMPETENCIAS CON SUS GRADOS REQUERIDOS	85
Anexo 5. DICCIONARIO DE COMPETENCIAS DE MARTHA ALLES.....	89
Anexo 6. MANUAL DE FUNCIONES REESTRUCTURADO.....	92

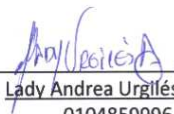


UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Lady Andrea Urgilés Ávila, autor de la tesis "Reestructuración del Manual de Funciones del personal en la Matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coopac Austro Ltda.", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Cuenca, 08 de Mayo del 2013



Lady Andrea Urgilés Ávila.
0104859996

Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador



UNIVERSIDAD DE CUENCA
Fundada en 1867

Yo, Ana Lucía Villa Álvarez, autor de la tesis "Reestructuración del Manual de Funciones del personal en la Matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coopac Austro Ltda.", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Cuenca, 08 de Mayo del 2013



Ana Lucía Villa Álvarez.
0105611628




UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Lady Andrea Urgiles Ávila, autor de la tesis "Reestructuración del Manual de Funciones del Personal en la Matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coopac Austro Ltda.", reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniero Comercial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciera de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Cuenca, 08 de Mayo del 2013



Lady Andrea Urgiles Ávila
0104859996

Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Ana Lucia Villa Álvarez, autor de la tesis "Reestructuración del Manual de Funciones del Personal en la Matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coopac Austro Ltda.", reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniero Comercial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Cuenca, 08 de Mayo del 2013



Ana Lucia Villa Álvarez
0105611628



DEDICATORIA

Esta tesis se las dedico a mis padres quienes día a día me han brindado su apoyo y confianza para poder llegar a esta etapa de mi vida, a mis hermanos que han estado en todo momento para reír, llorar, por ser aquellas personas que siempre están presentes dándome fuerzas y amor incondicional.

También se la dedico a mi esposo quien me ha sabido apoyar de todas las maneras existentes por su respeto y paciencia, al igual que mi hija quien ha sido mi mayor motivación para nunca rendirme y poder llegar a ser un ejemplo para ella.

A toda mi familia que cerca o lejos me supieron apoyar, por ser seres especiales en mi vida.

Lady Urqilés Ávila.



DEDICATORIA

A toda mi familia, con especial afecto a mis padres por el esfuerzo, confianza, apoyo y cariño que me han brindado siempre.

A mis hermanas y hermanos que estuvieron atentos al desarrollo de mi trabajo, brindándome ánimos y compartiendo sus experiencias.

A mis amigas y amigos con quienes compartí día a día mis años de universitaria.

Ana Villa Álvarez.



AGRADECIMIENTO

El agradecimiento especial de nuestra tesis es para Dios quien nos ha guiado en el camino con fortaleza para seguir adelante a encarar el miedo sin desfallecer en el tiempo.

A “Coopac Austro Ltda.” por la colaboración y atención recibida de todo el personal en especial a la Eco. Daniela Parra quien con su paciencia y esmero contribuyo al alcance de nuestros objetivos.

A nuestro Director Dr. Juan Francisco Cordero quien supo asesorarnos e incentivarnos en el desarrollo del tema, a los Docentes de la Facultad por brindarnos sus conocimientos, apoyo y motivación para la culminación de la tesis, a aquellos que nos ayudaron en asesorías y dudas presentadas.

A nuestras amigas por el apoyo mutuo en la culminación de nuestra formación académica porque siempre estuvieron ahí cuando se las necesitaba.



INTRODUCCION

Debido a que el sistema cooperativista se encuentra en constante crecimiento, las instituciones financieras deben contar con manual de funciones correctamente estructurado, para definir claramente las actividades y competencias laborales que debe cumplir su personal y de esta manera propender un óptimo rendimiento laboral, por lo que sería necesario adaptar medidas para asegurar su competitividad y crecimiento.

“COOPAC AUSTRO LTDA.” ubicada en la ciudad de Cuenca, a través de su Departamento de Talento Humano, busca detallar todas las funciones y responsabilidades que cada empleado debe desempeñar en su respectivo puesto, por lo que es importante la actualización de su Manual de Funciones ya que de esta manera ayudara a tener la información necesaria para la toma de decisiones a futuro, y mejorar los procesos institucionales.

El tema de tesis se ha estructurado en cuatro capítulos los que se detallan a continuación:

En el primer capítulo se describe a la Cooperativa “Coopac Austro Ltda.” en donde se observa su historia, misión, visión, estructura orgánica, puestos con los que cuenta la institución para su funcionamiento, y un análisis del departamento del talento humano.

El segundo capítulo se ha considerado los conceptos esenciales tales como; Manual de Funciones, Identificación de los Puestos, Análisis y descripción de los Puestos, Competencias a ser utilizados en el desarrollo del tema.

En el tercer capítulo se puede observar la identificación de los puestos, actividades y competencias a ser actualizados, y la estructura la cual se tomara en cuenta para la elaboración del manual de funciones de cada uno de los puestos.

Finalmente en el capítulo cuatro se determina las conclusiones y recomendaciones que les permitirá a la institución obtener beneficios para mejorar su rendimiento operativo.



CAPITULO I

ANTECEDENTES

1.1. ANTECEDENTES DE LA COOPERATIVA

“La Cooperativa de Ahorro y Crédito “COOPAC AUSTRO” Ltda., es una Institución Financiera que cuenta con más de 26.000 socios y con una amplia red de agencias divididas en cinco provincias: Azuay, Cañar, Loja, El Oro y Morona Santiago, constituida jurídicamente mediante Acuerdo Ministerial Nro. 000315 con fecha 7 de mayo del año 1983, reformada sus Estatutos mediante Acuerdo Ministerial Nro. 0000227 de fecha 26 de octubre del año 2001 e inscrita en el Registro General de Cooperativas, la misma que mantiene su constitución jurídica hasta la presente fecha”.¹

1.2. RESEÑA HISTÓRICA

“Coopac-Austro Ltda.”, empezó a mediados del año 1982 entre los socios de la cooperativa de transporte “Turismo Oriental” como una idea de ahorros, por lo cual cabe citar la aprobación “Concretándose en la aprobación de estatutos y constituyéndose jurídicamente mediante acuerdo ministerial No. 000315 con fecha 6 de mayo de 1982.”². Esta institución vivió momentos difíciles en la colocación de cimientos sólidos para su formación pues la gente pensaba que para llegar a ser parte de la Cooperativa debía poseer una unidad de transporte, inclusive hubo momentos en que las oficinas de la cooperativa de Ahorro y Crédito eran confundidas por recepción, envió de encomiendas y venta de boletos para el transporte.

Situación que llevo a la Cooperativa a realizar análisis para la solución a estos inconvenientes, por lo que los socios idearon un nuevo nombre e identificación de manera que diferenciara a la Cooperativa de Ahorro y Crédito con la Cooperativa de Transporte naciendo así el nombre comercial de “COOPFINAUSTRO”, el cual

¹ Archivos del Departamento de Talento Humano de “Coopac Austro”

² <http://coopacaustro.fin.ec/index.php/quienessomos/historia>, 27-03-2013.

LADY ANDREA URGILES AVILA /2013

ANA LUCIA VILLA ALVAREZ

no pudo ser establecido ni como marca ni jurídicamente inscrito, lo que llevo a la cooperativa a trabajar más duro para fortalecer esta institución a través de estrategias, marketing, e imagen, logrando al cabo de cuatro meses nombrarla “COOPAC AUSTRO LTDA.” el cual se mantiene hasta el día de hoy siendo una institución importante para la sociedad, cabe citar que: “Una vez reformados los estatutos mediante acuerdo ministerial No. 0000227 con fecha 26 de octubre del 2001 e inscrito en el Registro general de Cooperativas, la misma que mantiene su constitución jurídica hasta la presente fecha.”³

El Gerente General que se encontraba en aquella etapa opto por identificar a la institución mediante una imagen gráfica para “la cooperativa que era un óvalo de fondo verde bajo y tipografía azul inscrito “COOPAC – AUSTRO Ltda.” Un eslogan impulsamos su desarrollo y un símbolo 2 ángulos rectos invertidos azul y dos flechas 45 grados dentro de cada ángulo siendo similar a la cooperativa Riobamba y otra de Loja etc. Asumiéndose estos símbolos para manejar algunos elementos en las comunicaciones, poco después el símbolo cambia de acuerdo a la publicidad de eslogan y es adaptado por algunas dependencias.”⁴

Cooperativa de Ahorro y Crédito



Protegemos su Futuro con Solidez y Confianza...

Grafico 1. Logotipo y slogan de la Cooperativa “Coopac Austro Ltda.”

Fuente: www.coopacaustro.fin.ec

³ <http://coopacaustro.fin.ec/index.php/quienessomos/historia>, 27-03-2013

⁴ <http://coopacaustro.fin.ec/index.php/quienessomos/historia>, 27-03-2013



1.3. OBJETIVOS INSTITUCIONALES

La Cooperativa Coopac Austro Ltda., es una institución que desde sus inicios ha logrado vencer las dificultades para su formación y crecimiento, a través del cumplimiento de los siguientes objetivos:

1. “Fortalecer la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COOPAC AUSTRO” Ltda. como institución financiera y de desarrollo, proyectándola con eficiencia, seguridad y confiabilidad en un marco de un crecimiento basado en el manejo técnico de sus operaciones.
2. Mejorar los niveles de competitividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COOPAC AUSTRO” Ltda., a fin de que ofrezca servicios de calidad, en función de las necesidades de sus socios, promoviendo el desarrollo de sus afiliados y la comunidad, y mejorando su nivel de posicionamiento social y financiero en los Cantones y las Provincias de intervención.
3. Fortalecer la capitalización, la eficiencia financiera, administrativa y técnica-institucional, en base al mejoramiento de la gestión de riesgos, la gobernabilidad y la profesionalización de sus funcionarios y directivos.”⁵

El cumplimiento de estos objetivos le ha permitido a la cooperativa permanecer en el mercado de manera eficiente, ayudando a fortalecer la razón de su funcionamiento, enfocándose en las necesidades de la comunidad de tal manera que exista una satisfacción al cliente tanto externo como interno.

1.4. MISIÓN

La Cooperativa, ha mostrado ser una entidad que brinda seguridad y confiabilidad a sus socios con el propósito de distinguirse de las demás, por lo que se considera importante mencionarla:

⁵ <http://coopacaustro.fin.ec/index.php/quienessomos/historia>, 27-03-2013.



“COOPAC-AUSTRO es una cooperativa financiera, comprometida con el desarrollo económico y social de nuestros socios(as); apoya al buen vivir mediante la diversificación de servicios financieros y no financieros eficientes y competitivos, en función de las necesidades de la comunidad, dirigidos a fortalecer la economía familiar y asociativa con responsabilidad y transparencia.”⁶

Por ser una Cooperativa comprometida con la gente, Coopac Austro Ltda., tiene como propósito apoyar a la economía familiar y servir a la sociedad, de manera que se sientan identificados con la imagen corporativa a través de los servicios financieros utilizados con responsabilidad y claridad, lo que la lleva a ser una institución solvente y confiable para sus socios.

1.5. VISIÓN

La Cooperativa “Coopac Austro Ltda.”, al ser una institución en crecimiento, facilitadora de servicios financieros de óptima calidad enfocada a las necesidades de la comunidad, se ha planteado la siguiente visión:

“Somos una entidad financiera sólida, en permanente crecimiento, con tecnología de calidad, referente de las finanzas sociales en el Austro ecuatoriano, que presta servicios financieros y no financieros eficientes, orientados a favorecer emprendimientos productivos que generen bienestar y crecimiento a la comunidad; cuenta con directivos y personal capacitados, responsables y comprometidos con el desarrollo local.”⁷

“Coopac Austro Ltda.”, ha mostrado ser una entidad confiable debido a la eficiencia en el servicios que brindan a la comunidad como en ahorro, crédito e inversiones, con el usos de tecnologías que han permitido convenios con otras entidades para facilitar a los socios el pago de Servicios Básicos, Giros de dinero, SOAT, Bono de Desarrollo Humano; demostrando así ser una entidad en

⁶ <http://coopacaustro.fin.ec/index.php/quienessomos/misionvision>, 27-03-2013.

⁷ <http://coopacaustro.fin.ec/index.php/quienessomos/misionvision>, 27-03-2013.



constante crecimiento y desarrollo que ha logrado posicionarse dentro del mercado financiero, consiguiendo la fidelidad de sus socios, cuenta con Talento Humano comprometido y motivado que cumplen los requisitos y lineamientos establecidos en cada puesto de trabajo, realizando sus actividades en base a sus competencias.

1.6. VALORES INSTITUCIONALES

Los valores están relacionados con el comportamiento de las personas, pues el conocimiento y la aplicación de éstos permitirán alcanzar la mayor confiabilidad y satisfacción por parte de los socios hacia la Cooperativa.

“Tiene que ver con la sinceridad con la que se actúa en la Cooperativa; estos son:”⁸

VALORES INSTITUCIONALES		
Transparencia Honestidad Compromiso Responsabilidad Solidaridad Trabajo en equipo	Prudencia financiera Respeto Confidencialidad (sigilo bancario) Democracia (consenso) Ética (ética profesional y social) Honorabilidad	Honradez Liderazgo Equidad Amabilidad.

Cuadro 1. Valores Institucionales

Fuente: coopacaustro.fin.ec

Entre los valores que más destacan dentro de esta entidad se resalta la transparencia, el trabajo en equipo, honorabilidad y la ética profesional, pues el cumplimiento de estos valores lleva a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Coopac Austro Ltda.” a alcanzar los objetivos y niveles de rentabilidad y competitividad, ya que cuenta con personal comprometido con la Entidad y con los socios, los mismos que contribuyen a generar políticas que aportan al desarrollo institucional.

⁸ <http://coopacaustro.fin.ec/index.php/quienessomos/valores>, 27-03-2013.



Es importante que se den a conocer a los empleados y demás miembros de la Cooperativa, estos valores que involucran al buen proceder de las personas, pues a través de ellos se logran brindar mayor seguridad a los clientes sobre sus ahorros.

1.7. POLÍTICA EMPRESARIAL

“Coopac Austro Ltda.” considera que es primordial mantener condiciones de Seguridad y Salud de Trabajo, orientada a mejorar la calidad de vida de los socios a través de la prestación de servicios y alternativas de inversión, para incrementar la rentabilidad de sus ahorros. Para ello la Cooperativa se compromete a:

- a) “Cumplir con la legislación técnico de seguridad y salud en el trabajo vigente.
- b) Establecer objetivos de mejora continua y metas en seguridad, salud en el trabajo de forma sistemática, evaluar el desempeño y aplicar las correcciones necesarias para alcanzar los logros propuestos.
- c) Prevenir y controlar los accidentes así como eventos no deseados a través de identificar los peligros evaluar y controlar los riesgos significativos en el trabajo.
- d) Dotar de los recursos económicos, técnicos para que esta política pueda ser aplicada.”⁹

Es importante que la Cooperativa cumpla con cada una de estos lineamientos para mejorar la eficiencia institucional.

1.8. ESTRUCTURA ORGANICA

1.8.1. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Es el organigrama en el cual se muestra detalladamente la estructura orgánica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COOPAC AUSTRO Ltda.”, éste muestra los diferentes niveles jerárquico, a demás indica la ubicación de los puestos que tiene

⁹ Archivo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Coopac Austro” Ltda. Fuente: Talento Humano
LADY ANDREA URGILES AVILA /2013
ANA LUCIA VILLA ALVAREZ



la entidad; como es el jefe superior inmediato, los puestos subordinados y los puestos paralelos.

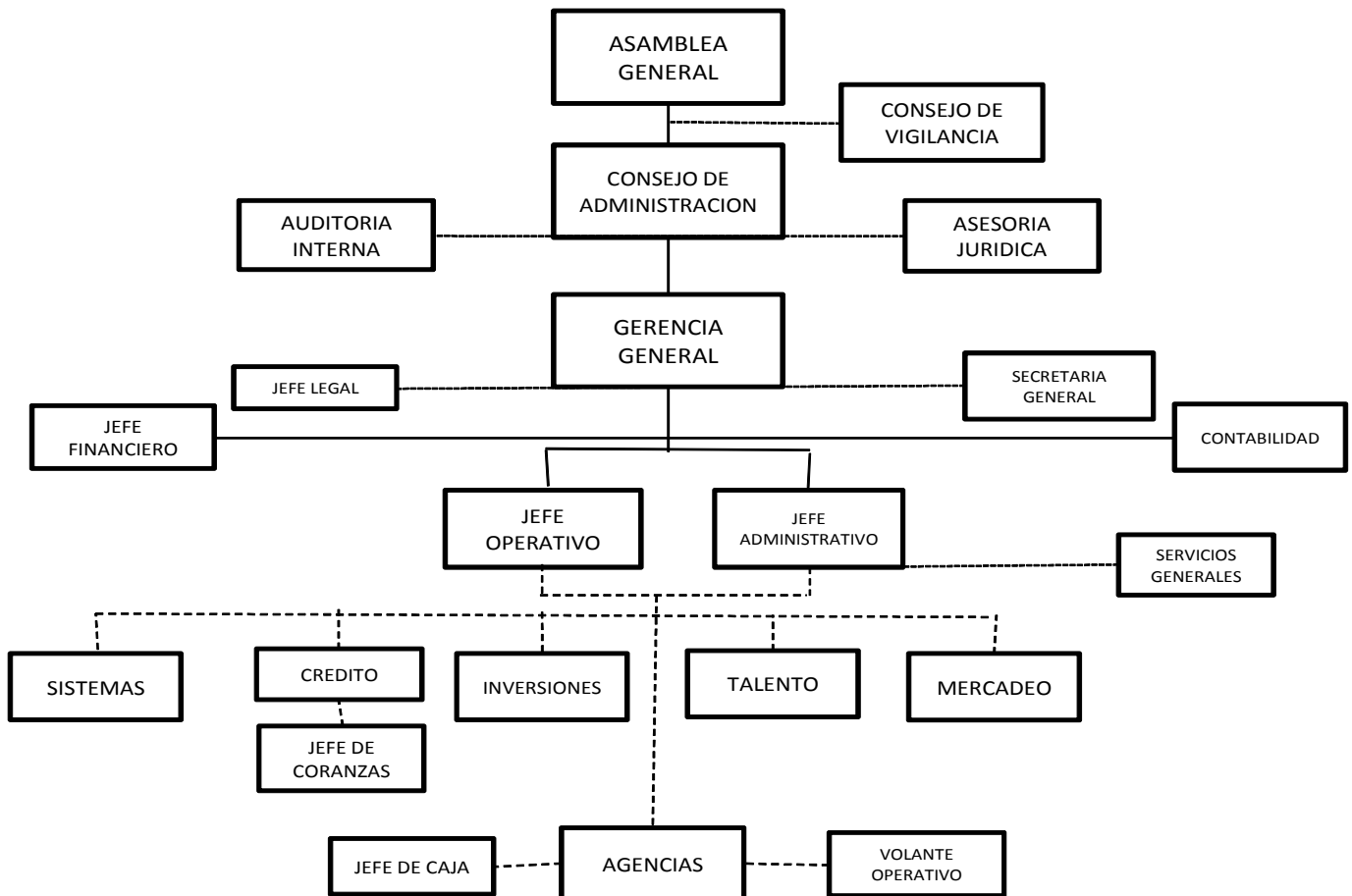


Grafico 2. Organigrama de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coopac Austro

Fuente: Departamento de talento Humano

Este organigrama nos indican los puestos que ocupan el personal de la Cooperativa “Coopac Austro Ltda.” los mismos que cumplen con actividades y responsabilidades que serán detalladas en el Manual de Funciones.



1.8.2. IDENTIFICACIÓN DE LOS PUESTOS DENTRO DE LA INSTITUCIÓN

La Asamblea General es la máxima autoridad de la cooperativa y sus resoluciones son obligatorias para todos sus órganos internos y socios, en tanto sean concordantes con la Ley, el presente Reglamento, las normas que expida la Superintendencia de Bancos, la Junta Bancaria y la normativa interna.

Los puestos existentes en la Cooperativa, se crearon conforme a su crecimiento, contribuyendo a su correcto funcionamiento, pues se han ido implementando de acuerdo a las exigencias de los socios, necesidades del mercado tanto en recursos económicos, financieros, humanos, y tecnológicos; siendo el Departamento de Talento Humano el encargado del proceso de selección del personal, según los requerimientos del perfil para cada puesto, para un mejor desarrollo y desempeño de las actividades.

“COOPAC AUSTRO Ltda.”, tiene 4 niveles jerárquicos establecidos en la estructura Orgánica y son los siguientes:

- 1.- Nivel Directivo
- 2.- Nivel Consultivo
- 3.- Nivel Ejecutivo Medio, Intermediario o de Gestión
- 4.- Nivel Operativo.

Para una mejor comprensión, “Coopac Austro Ltda.”, distribuye su estructura organizacional en departamentos, los mismos que indican la ubicación de cada puesto de trabajo.

La Matriz de la Cooperativa cuenta con 28 puestos, los cuales se encuentran distribuidos de la siguiente manera:



DEPARTAMENTOS CON SUS RESPECTIVOS PUESTOS	
Departamento Administrativo	Departamento de Auditoria
- Gerente General	- Auditor Interno
- Asistente-Secretaria de Gerencia	- Asistente de Auditoria
- Jefe Administrativo	Departamento de Talento Humano
Departamento financiero	- Jefe de Talento Humano
- Jefe de Finanzas	Departamento de Diseño
Departamento de Crédito	- Coordinador de Mercadeo
- Jefe de Crédito	Departamento de Sistemas
- Oficial de Crédito	- Jefe de Sistemas
- Oficial de Negocios	- Asistente de Sistemas
Departamento de Cobranzas	- Auxiliar de Sistemas
- Jefe de Cobranzas	Departamento operativo
- Oficial de Cobranzas	- Jefe Operativo
Departamento de Inversiones	- Jefe de Cajas
- Jefe de Inversiones	- Cajero
- Asistente de Inversiones	- Volante Operativo
Departamento de Contabilidad	- Balcón de Servicios
- Contador General	- Conserje – Mensajero
- Auxiliar de Contabilidad	- Servicios Generales
Departamento Legal	
- Jefe Legal	

Cuadro 2. Lista de puestos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Coopac Austro Ltda.”

Fuente: Archivo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Coopac Austro” Ltda. Departamento de Talento Humano.

1.9. ANALISIS DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

El Departamento de Recursos Humanos es creado con el fin de trabajar en conjunto, es decir tanto empleados como directivos de la institución de manera que exista un alineamiento de los profesionales con la estrategia de la institución, ya que no solo se refiere al reclutamiento, selección y contratación del personal, sino de velar para que los empleados y demás servidores de la institución estén capacitados, de que exista un personal con una larga permanencia en la empresa, por lo que se debe recalcar que se administra con las personas, al ser seres con una gran inteligencia, habilidades, creatividad etc.



1.9.1. ANALISIS FODA

En el Departamento de Talento Humano de la Matriz de la Cooperativa se identificó lo siguiente:

Fortalezas: Factores internos que contribuyen positivamente el desarrollo de las actividades del Departamento.

Debilidades: Factores internos que provocan situaciones desfavorables.

Oportunidades: Factores externos positivos favorables.

Amenazas: Factores externos negativos que afectan al cumplimiento de las tareas del Departamento de Talento Humano.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">✓ Cuenta con sistemas de evaluación al desempeño.✓ Personal con experiencia en el área de Recursos Humanos.✓ Conocimientos sobre los servicios que se ofertan.✓ Responsabilidad en sus funciones y manejo de documentos.✓ Sistemas informáticos actualizados.	<ul style="list-style-type: none">✓ Implantación de nuevos métodos de evaluación de acuerdo a la empresa.✓ Existencia de empresas dedicadas a la capacitación del personal, ofertando precios negociables.✓ Aplicación de TIC's.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">✓ Falta de comunicación con los colaboradores.✓ Recurso Humano mal utilizado.✓ Falta de Control Interno.✓ No contar con manual de funciones actualizado.✓ No posee un sistema de selección de personal.	<ul style="list-style-type: none">✓ Contratar empleados con resistencia al cambio.✓ Las remuneraciones e incentivos de la competencia motiven a los empleados a aprovechar otras ofertas de trabajo.✓ Fuga de información por la insatisfacción de los colaboradores.

Cuadro 3. FODA del Departamento de Talento Humano

Fuente: Realizado por las autoras.

Con el Análisis FODA se ha detectado que en el Departamento de Recursos Humanos de la Cooperativa "COOPAC AUSTRO Ltda.," tiene una falta de comunicación, pues no existe información clara, y directa de las necesidades del



puesto y de las actividades que realmente deberían hacer los empleados en sus puestos de trabajo. A demás no existe un correcto sistema para la selección de personal, lo que ha provocado un mal uso del talento humano, debido a la falta de organización y control, por lo que se debería tomar medidas de manera que se pueda identificar todos los puestos, responsabilidades y competencias necesarias de manera eficiente, para lograr una buena selección y menos rotación del personal.

Vale destacar que el propósito del Departamento de Talento Humano es alinearse con los objetivos y estrategias de la organización, establecer y supervisar las actividades y el desempeño del personal, para lo cual realiza una planificación de control y dirección, con el fin de tomar decisiones y alcanzar los máximos resultados.

En este capítulo se ha analizado la situación actual de la Cooperativa “Coopac Austro Ltda.”, donde señala claramente sus objetivos empresariales; indica además, su razón de ser y su proyección a futuro, considerando que es importante el cumplimiento de valores institucionales, demostrando así honestidad y transparencia en todas sus actividades por parte de sus empleados y directivos.

En el siguiente capítulo se describen los conceptos más importantes para el desarrollo del tema.



CAPITULO II

MARCO TEORICO

En el capítulo anterior se describen los rasgos más importantes de la Cooperativa “Coopac Austro Ltda.”, para continuar con el desarrollo del presente tema, es importante definir los siguientes términos que serán utilizados en el posterior capítulo.

2.1. MANUAL DE FUNCIONES¹⁰

Es una herramienta de trabajo que contiene información que sirve como apoyo y guía para las empresas, en donde están detalladas y definidas las funciones, actividades y responsabilidades que realizan día a día el personal, según los requerimientos profesionales y habilidades de cada puesto, el mismo que se lo elabora según los respectivos procedimientos y normas.

2.1.1. IMPORTANCIA¹¹

Según **Dolan, Simón L.**, un manual de funciones ayudará a establecer con claridad las responsabilidades y obligaciones que cada uno de los cargos deberían realizar, así como también sus requisitos y perfiles para facilitar un adecuado reclutamiento y selección de personal; necesidades de capacitación y formación, compensaciones, evaluación al desempeño, determinar salarios y asignar tareas que deben realizarse, logrando con esto que se ahorren recursos y el cumplimiento de objetivos propuestos por la empresa con una adecuada toma de decisiones.

Un manual de Funciones está dirigido a alcanzar las metas de la empresa de una manera eficiente y sin desperdicios de esfuerzos con un alto grado de coordinación por parte del personal.

¹⁰ <http://www.gerenciaynegocios.com/diccionarios/administrativo/glossary.php?word=MANUAL%20DE%20FUNCIONE>
S. 02-04-2013

¹¹ DOLAN, Simón L. y más autores, “La gestión de Recursos Humanos” tercera edición, Madrid, Editorial McGraw – Hill, 2007.



Debe contener:

I. Información General del Puesto
<ul style="list-style-type: none">• Nombre del puesto.• Puesto del que depende Jerárquicamente• Puesto (s) que supervisa directamente
II. Descripción General del Puesto
<ul style="list-style-type: none">• Especificar el objetivo principal del puesto
III. Descripción de Tareas o Funciones
<ul style="list-style-type: none">• Nombre de las actividades que realiza permanentemente, en un tiempo determinado o que las realiza ocasionalmente.
IV. Criterios de desempeño
<ul style="list-style-type: none">• Expresan el QUÉ y el CÓMO del desempeño de un empleado. Los criterios de desempeño deben ser redactados con la siguiente estructura: objeto + verbo + condición.
V. Perfil de contratación
<ul style="list-style-type: none">• Educación formal necesaria• Educación no formal necesaria• Experiencia laboral previa• Conocimientos necesarios• Competencias

Cuadro 4. Contenido del Manual de Funciones

Fuente: Formato original Departamento de Talento Humano Cooperativa “Coopac Austro Ltda.”. Modificado por las autoras.

También se debe incluir al final del documento concluido, la información correspondiente a: quien lo elaboró, quien lo revisó y por quién fue aprobado; con sus respectivas firmas y fecha de elaboración y aprobación.

Estos puntos se encuentran desarrollados en el Capítulo III con su adecuada aplicación.

2.2. COMPETENCIAS LABORALES ¹²

Según **Juan Aranda Vergara. 2013**, las Competencias Laborales son los conocimientos, habilidades, actitudes y valores que tiene los trabajadores en el ámbito profesional para cumplir eficientemente las actividades laborales que su cargo exige con el conocimiento técnico que hace referencia al saber hacer (habilidades), el saber (conocimientos), el saber ser (valores y actitudes).

¹² ARANDA, Juan. Modulo Gestión del Talento Humano. XI Curso de Graduación. 2013
LADY ANDREA URGILES AVILA /2013
ANA LUCIA VILLA ALVAREZ



Un empleado es competente cuando desempeña sus actividades de manera óptima en base a sus capacidades, contribuyendo a la Cooperativa mayor productividad, generación de valor y al logro de los objetivos planteados conjuntamente con los directivos.

2.2.1. CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

TIPOS DE COMPETENCIAS	CARACTERÍSTICAS Y EJEMPLOS
BASICAS	Son los elementos mínimos para conseguir ingresar y mantenerse en un rol productivo Ej. Leer, escribir, calcular.
CONDUCTUALES	Habilidades y destrezas metodológicas y sociales transversales que son diferentes de un alto desempeño Ej. Liderazgo, trabajo en equipo, orientación al cambio, etc.
TECNICAS	Describen una función productiva, en términos de los productos intermedios que una persona debe lograr para conseguir los resultados esperados Ej. Tomar una muestra de sangre, conducir un auto
DE GESTION	Competencia transversal y transferible, asociada a las funciones a funciones propias de gestión. Ej. Planificar a largo plazo, Negociar, Controlar Procesos. Etc.

Cuadro 5. Clasificación de las Competencias

Fuente: Gestión de Talento Humano: El Enfoque de Competencias Laborales – Juan Aranda Vergara. 2013

Para **Martha Alles**¹³, las competencias pueden ser: - Competencias Cardinales, Específicas Gerenciales y Específicas por Área.

-Competencias cardinales.- Son aquellos comportamientos básicos que todos los colaboradores de la organización deben poseer. Estas reflejan valores o conceptos lijados a la estrategia.

- Competencias específicas gerenciales.- Se aplican a ciertos grupos de personas según el rol que desempeñan que puede ser niveles gerenciales y /o de supervisión.

¹³ ALLES, Martha Alicia, Diccionario de Comportamientos. La Trilogía (Tomo 2). Editorial Buenos Aires, Granica 2009. LADY ANDREA URGILES AVILA /2013 ANA LUCIA VILLA ALVAREZ



-Competencias específicas por áreas.- Se aplican en función de las necesidades de las diferentes áreas de la empresa.

En el siguiente cuadro se observa los comportamientos asociados a las 60 competencias más utilizadas en el siglo XX, según el Diccionario de Competencias de Martha Alles¹⁴, las mismas que serán usadas como base para este estudio.

COMPETENCIAS CARDINALES	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREAS
-Adaptabilidad a los cambios del entorno	-Conducción de personas	-Adaptabilidad-flexibilidad
-Compromiso	-Dirección de equipos de trabajo	-Calidad y mejora continua
	-Empowerment	-Capacidad de planificación y organización
-Compromiso con la calidad de trabajo	-Entrenador	-Cierre de acuerdos
-Compromiso con la rentabilidad	-Empreneurial	-Colaboración
	-Liderar con el ejemplo	-Competencia "del náufrago"
-Conciencia organizacional	-Liderazgo	-Comunicación eficaz
	-Liderazgo ejecutivo	-Conocimiento de la industria y del mercado
	-Liderazgo para el cambio	
-Ética	-Visión estratégica	-Conocimientos técnicos
-Ética y sencillez		-Credibilidad técnica
-Flexibilidad y adaptación		-Desarrollo y autodesarrollo del talento
-Fortaleza		
-Iniciativa		-Dinamismo-energía
-Innovación y creatividad		-Gestión y logro de objetivos
-Integridad		-Habilidades mediáticas
-Justicia		-Influencia y negociación
-Perseverancia en la consecución de objetivos		-Iniciativa - Autonomía
-Prudencia		-Manejo de Conflictos
-Respeto		
-Responsabilidad personal		-Orientación a los resultados con calidad
		-Orientación al cliente interno y externo

¹⁴ ALLES, Martha Alicia, Diccionario de Comportamientos. La Trilogía (Tomo 2). Editorial Buenos Aires, Granica 2009.
LADY ANDREA URGILES AVILA /2013
ANA LUCIA VILLA ALVAREZ



<ul style="list-style-type: none">-Responsabilidad social-Sencillez-Temple	<ul style="list-style-type: none">-Pensamiento analítico-Pensamiento conceptual-Pensamiento estratégico-Productividad-Profundidad en el conocimiento de los productos-Relaciones publicas-Responsabilidad-Temple y dinamismo-Tolerancia a la presión de trabajo-Toma de decisiones-Trabajo en equipo
--	--

Cuadro 6. Comportamientos Asociados a las 60 competencias más utilizadas en el siglo XXI Fuente: ALLES, Martha Alicia, *Diccionario de Comportamientos*.

Es importante mencionar que cada competencia podría estar en una categoría diferente a aquella en la que se la ubicó¹⁵, ya que dependerá del criterio de la persona que realiza el respectivo levantamiento de la información.

2.3. GRADOS DE COMPETENCIA¹⁶

Luego de identificadas las competencias, se debe fijar los grados para cada una de ellas. Tanto la competencia como los grados se definen a través de las siguientes frases explicativas, por ejemplo:

TRABAJO EN EQUIPO:

“Es la habilidad para participar activamente en la consecución de una meta común. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de

¹⁵ ALLES, Martha Alicia, *Diccionario de Comportamientos*. La Trilogía (Tomo 2). Editorial Buenos Aires, Granica 2009.

¹⁶ ALLES, Martha Alicia, *Diccionario de Comportamientos*. La Trilogía (Tomo 2). Editorial Buenos Aires, Granica 2009.



comprender la repercusión de las propias acciones sobre el éxito de las acciones de los demás.

A: ALTO: Da prioridad al éxito del equipo frente al éxito personal. Su visión del equipo incluye además a sus jefes, pares, colaboradores, a sus clientes y proveedores internos como socios, anima y motiva a los demás.

B: BUENO: Tiene comunicación y contribuye con jefes, pares y colaboradores. Tiene visión de trabajo en equipo y lo promueve. Motiva a los demás y reconoce sus méritos.

C: MINIMO NECESARIO: No tiene buena comunicación con los jefes y colaboradores. Intenta lograr un ambiente de colaboración pero no siempre lo logra. Ocasionalmente intenta motivar a su personal.”¹⁷

D: INSATISFACTORIO: Escasa comunicación y visión de equipo. Trabaja individualmente sin aceptar opiniones de otros. No dedica tiempo a animar a sus colaboradores y estos no lo ven como parte del grupo.

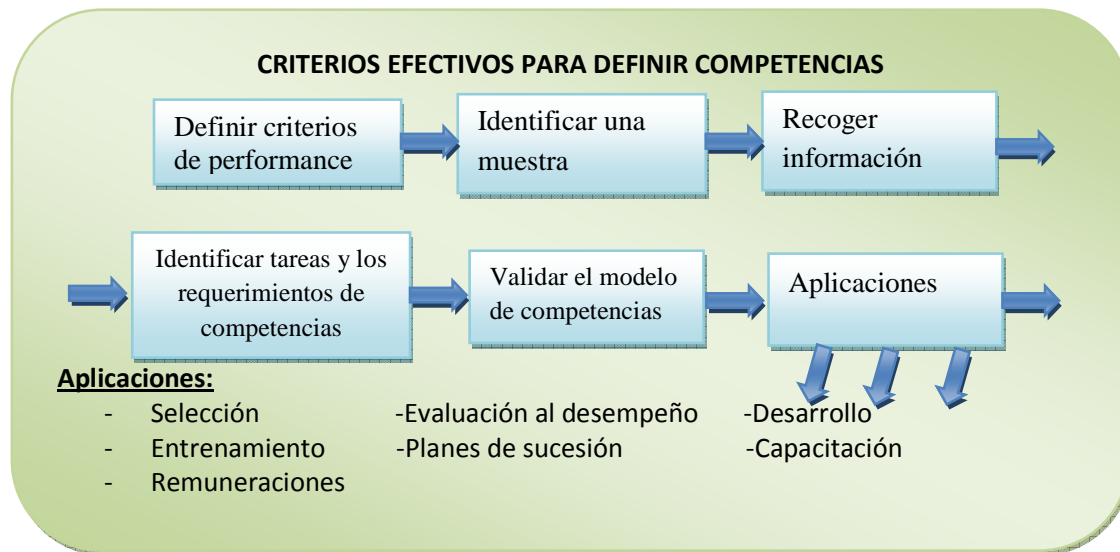
La asignación de los grados en el Manual de Funciones de la Cooperativa Coopac Austro Ltda., se aplicará analizando cada una de las competencias de acuerdo al puesto de trabajo.

2.4. CRITERIOS PARA DEFINIR UNA COMPETENCIA ¹⁸

- Definir criterios de desempeño.
- Identificar una muestra.
- Recoger información.
- Identificar tareas y los requerimientos en materia de competencias de cada una de ellas.
- Validar el modelo de competencias.
- Aplicar el modelo.

¹⁷ ALLES, Martha A. Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias 2da Ed. Buenos Aires: Granica 2010.

¹⁸ ALLES, Martha A. Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias 2da Ed. Buenos Aires: Granica, 2010.



Cuadro 7 : Criterios efectivos para definir competencias

Fuente: Martha Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos.

2.5. IDENTIFICACION DE LOS PUESTOS¹⁹

Con la identificación del puesto se podrá distinguir un trabajo con otro de tal forma que la organización pueda determinar las funciones o actividades que deben realizar en cada puesto.

Esta identificación debe contener:

1.-Nombre del Puesto.- Es la designación que se emplea con frecuencia el cual debe ser breve, no debe variar los nombres de los puestos que realizan actividades similares.

2.- Código.- Es la manera más rápida para identificar un puesto por ejemplo Talento Humano su codificación sería (TH).

3.-Departamento.- No es más que la localización del desarrollo del puesto.

4.- Fecha.- Es el tiempo en que se revisó el puesto

¹⁹ DESSLER, Gary. (2001). *Administración de Personal*, (8^{va} ed.). México, S.A.: Pearson Educación.



2.6. DESCRIPCION Y ANALISIS DE PUESTOS²⁰

Según el autor Chiavenato, la descripción de los puestos consiste en enumerar los principales aspectos, se enfoca en el ocupante del puesto: lo que hace, como lo hace, en qué condiciones y por qué lo hace. Mientras que el análisis del puesto detalla lo que el ocupante requiere en términos de conocimientos, habilidades y capacidades; se preocupa en identificar el contenido de los puestos es decir los requisitos que el puesto demanda, determina las responsabilidades y condiciones de trabajo para lograr un mejor desempeño en el puesto.

En el Análisis de puestos los requisitos se dividen en 4 niveles y son los siguientes:

1.-Requisitos intelectuales.-Son las exigencias para el adecuado funcionamiento del puesto.	2.-Requisitos Físicos.-Son los esfuerzos físicos e intelectuales que requiere el puesto.	3.- Responsabilidades que adquiere	4.-Condiciones de trabajo
--	---	---	----------------------------------

Los cuales a su vez se dividen en factores que a futuro serán de vital importancia para la valoración de los puestos, capacitaciones, evaluación de desempeño del personal entre otros.

La descripción y análisis de puestos, facilita al responsable del departamento de Talento Humano, los procesos de selección de personal, en el proceso de contratación y es de gran utilidad en la valoración de puestos; ayuda a los directivos a lograr un mejor reparto de tareas, responsabilidades y poderes; permite contar a la organización con un manual de funciones correctamente estructurado, pues los objetivos y funciones son conocidos por todos los empleados.

²⁰ CHIAVENATO, Idalberto. (2007). Administración de Recursos Humanas. (8^{va} ed.). México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.



2.7. MÉTODOS DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS²¹

Según los Autores (Chiavenato y Alles) La información se puede obtener de distintas formas, a través de la utilización de una técnica o la combinación de estas, la técnica de la entrevista es muy útil para la descripción de puestos mientras que por otro lado el cuestionario es una herramienta eficaz para el análisis de puesto.

Con la utilización de los instrumentos y las técnicas apropiadas en la recolección de la información se llegará a identificar problemas y oportunidades de mejora.

Las Técnicas pueden ser:

1.-Entrevista	2.-Cuestionario
3.-Observacion Directa	4.-Métodos Mixtos

a) LA ENTREVISTA:- Se trata de una conversación con el fin de obtener información relevante del trabajador para el análisis de puesto, la misma que se divide en tres tipos como:

- 1.-Entrevista individual:- Es con cada empleado.
- 2.-Entrevista grupal.- Se da cuando hay varias personas que realizan las mismas funciones.
- 3.-Entrevista a Superior.-Este estaría incluido en el de grupo cuando hay varios supervisores, pero existen ocasiones en las que hay que entrevistar al supervisor por separado.

Es importante que la entrevista esté bien estructurada es decir debe contener preguntas concretas de tal manera que se pueda recolectar información sobre todos los aspectos del puesto.

²¹ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, 8va Ed. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana, 2007.

ALLES, Martha A. Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias 2da Ed. Buenos Aires: Granica, 2010.

LADY ANDREA URGILES AVILA /2013

ANA LUCIA VILLA ALVAREZ



b) EL CUESTIONARIO:- Es un método que se utiliza para describir las tareas y obligaciones del trabajador, por lo que deben redactarse preguntas apropiadas para obtener respuestas acertadas de tal forma que esta información pueda ser utilizada con los fines de la investigación.

Este método además de ser uno de los más económicos, es el más completo ya que puede ser contestado por el ocupante del puesto o por el jefe directo, sin afectar el tiempo y las actividades. Para que el formato o estructura del cuestionario no se vuelva difícil ante el encuestado este debe ser breve, sencillo, se debe explicar el fin de la encuesta y realizar una prueba piloto antes de ponerlo en marcha para realizar modificaciones que sean necesarias.

c) OBSERVACION DIRECTA:- Es muy útil cuando los puestos a ser observados son de operaciones manuales y rutinarias ya que este tipo de actividades pueden ser verificados visualmente, esta técnica para recolectar información no siempre aclara todas las dudas por lo que es recomendable complementarla con una entrevista ya sea al ocupante del puesto o al jefe directo.

Este método es ideal para puestos repetitivos pues no provoca paralizaciones laborales, aunque tiene un costo elevado puesto que requiere tiempos prolongados.

d) MÉTODOS MIXTOS:- La obtención de la información del análisis de puestos vinculado varios métodos puede ser muy ventajosa, pues se puede aprovechar estas y suprimir las desventajas tal que se pueda cumplir el fin de la investigación.

2.8. FUNCIONES ESENCIALES DEL PUESTO

Las funciones esenciales son aquellas que se detallan para el cumplimiento del objeto principal del puesto las cuales deben describir lo que el empleado debe realizar, lo que debe hacer para lograr la actividad general.

En el siguiente cuadro se detalla la metodología a seguir para la valoración e identificación de las actividades esenciales del puesto:



METODOLOGIA PARA VALORAR ACTIVIDADES E IDENTIFICAR LAS ESENCIALES	
<p>Las escalas que se presentan a continuación sirven para valorar actividades e identificar las esenciales de puestos; procesos y grupos ocupacionales. F = Frecuencia CE = consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada CM = complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad</p>	
FACTORES / DEFINICIÓN	PARA APLICAR ESTÁ ESCALA HÁGASE LA SIGUIENTE PREGUNTA
<p>Frecuencia: cuál es la frecuencia con la que se realiza la actividad.</p>	<p>¿Con qué frecuencia se ejecuta esta actividad? Si la frecuencia es variable pregúntese: ¿cuál es la frecuencia típica de ejecución de esta actividad?</p>
<p>Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada: qué tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad o un incorrecto desempeño.</p>	<p>¿Qué tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad o un incorrecto desempeño?</p>
<p>Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad: se refiere al grado de esfuerzo intelectual y/o físico; y, al nivel de conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar la actividad.</p>	<p>¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la actividad? o, alternativamente: ¿Requiere el desempeño de esta actividad un elevado grado de conocimientos y destrezas?</p>

Cuadro 8: Metodología para valorar las actividades e identificar las esenciales

Fuente: Apuntes de la Eco. Daniela Parra

2.9. CRITERIOS DE DESEMPEÑO

Se describen los resultados de la actividad laboral por parte de la persona que ejerce el puesto de trabajo, los criterios de desempeño constituyen los requisitos



de calidad hacia el resultado que se desea obtener en el desempeño laboral.

“Son indicadores de logro que expresan el QUÉ y el CÓMO del desempeño de un funcionario para ser considerado competente en la función que se busca evaluar.”²².

Los criterios de desempeño deben ser redactados con la siguiente estructura:

OBJETO	VERBO	CONDICION
Son los aspectos de la acción dentro del puesto de trabajo para el desempeño laboral.	Es la Acción esencial del puesto de trabajo para el funcionamiento de los procesos en el desempeño laboral.	Son las exigencias de calidad que se espera lograr con las funciones esenciales.

En este capítulo se han descrito conceptos básicos, métodos que nos ayudaran a la descripción y análisis de puestos y también un breve análisis sobre las competencias laborales, los mismos que han aportado para el conocimiento y desarrollo del tema.

En el siguiente capítulo, luego de identificar los puestos que han tenido cambios y sus respectivas actividades, se desarrollará la reestructuración del manual de funciones, señalando los requerimientos y competencias específicas para el correcto desempeño de sus actividades.

²² http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/funciones_y_competencias_laborales_instructivo.pdf, 03-04-2013.
LADY ANDREA URGILES AVILA /2013
ANA LUCIA VILLA ALVAREZ



CAPITULO III

ACTUALIZACION DEL MANUAL DE FUNCIONES

Una vez detallado los conceptos básicos, los métodos de descripción y análisis de puestos, además una breve descripción sobre las competencias laborales, se presenta la actualización del Manual de Funciones con sus respectivos requerimientos para aquellos que han tenido mayor relevancia y aquellos que debido al crecimiento de la Cooperativa fueron creados y no estaban incluidos dentro del actual Manual.

“Coopac Austro Ltda.” se rige por las disposiciones legales, que se encuentran establecidas en la Ley de Cooperativas, Reglamento y Leyes Conexas, en el actual Manual de Funciones de la Oficina Matriz, elaborado por el Ing. Leonardo Méndez, Jefe de Talento Humano del 25 de Agosto del 2011, revisado por la Gerente General, Ing. Teresa Quezada y aprobado por el Consejo de Administración de la Cooperativa el 5 de Septiembre del 2011, cuenta con 28 puestos registrados, dirigido a los empleados y funcionarios que integran la estructura organizacional, para su conocimiento y cumplimiento.

3.1. NECESIDAD DE ACTUALIZAR EL MANUAL DE FUNCIONES

Según los cambios estructurales, creación o supresión de puestos en los diferentes departamentos, al igual que modificaciones y adiciones de actividades que se requieren para el mejor funcionamiento y alcance de las objetivos y políticas de “Coopac Austro Ltda.”, se considera necesario ajustar el manual de funciones y establecer sus competencias laborales, el mismo que servirá como una herramienta de administración de personal.

3.2. METODOLOGÍA

Debido a la necesidad de contar con personal altamente competente con las capacidades y habilidades que sus puestos exigen para un mejor desempeño



laborar; aportando así, al mejoramiento institucional, se vio la conveniencia de actualizar el manual de funciones de la oficina Matriz de la cooperativa “Coopac Austro Ltda.” basándonos en el modelo de las competencias de acuerdo al Diccionario de Comportamientos de Martha Alles (La Trilogía, Tomo II), el cual incluye las 60 competencia más utilizadas en el siglo XXI. Ya que en la actualidad, el modelo de competencias es considerado como una combinación de conocimientos, valores, habilidades y las tareas que se tiene que desempeñar en la institución; a demás de ser una herramienta esencial que permite a las organizaciones alinear a las personas para alcanzar los objetivos empresariales.

El proceso de actualización del Manual de Funciones para los puestos de la Matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Coopac Austro Ltda.”, fue coordinado conjuntamente con la Jefe de Talento Humano.

Inicialmente, el Departamento de Talento Humano contaba con el diseño estructural del manual de funciones y levantamiento de perfiles como una guía, validada por el consejo Administrativo el que sirvió como base para el desarrollo de la tesis.

Posteriormente se realizo un cuestionario dirigido al personal, también existió la observación directa en los respectivos puestos de la Institución financiera; con la revisión y selección de la documentación sobre las funciones se logro realizar una consolidación del Manual con el levantamiento de la información que corresponde al trabajo de campo.

Los puestos de la institución financiera se clasificaron según su departamento de manera que se los pueda identificar en la estructura orgánica. El Manual fue presentado ante la Jefa del Departamento de Talento Humano para su revisión y como resultado de ésta, se hicieron los ajustes al documento final.



3.3.PROCESOS PARA LA REESTRUCTURACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES

La elaboración del Manual de Funciones para los Puestos identificados en la Matriz de “Coopac Austro Ltda.” siguió fundamentalmente el siguiente proceso.

3.3.1. LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

Corresponde al trabajo de campo para obtener información de los puestos los cuales se detallan a continuación:

Se ha utilizado dos de las cuatro técnicas de recolección de información las mismas que son: la técnica de Cuestionario por ser menos costosa (Anexo 2) y la de Observación Directa, por ser métodos que demandan poco tiempo y obtención de información veraz.

- a. Aplicación de los cuestionarios al personal:-** Para la recolección de la información a través del cuestionario; el cual fue llenado por el responsable del puesto, para el efecto, se dio una breve explicación al empleado sobre los puntos a tratarse, además de usar un lenguaje claro y sencillo para comunicar una idea o realizar la pregunta.
El cuestionario aplicado se lo realizo previa aprobación de la Jefa del Departamento de Talento Humano.
- b. Observación directa en cada puesto de trabajo:-** A través de la observación directa se constato las funciones de los puestos analizados, a demás de aquellas que no estaban descritas en el manual.
- c. Revisión de los documentos existentes sobre las funciones:-** Al terminar cada cuestionario, se realizo una comparación de la información actual con la ya existente, para identificar sus cambios, conjuntamente con su Jefe inmediato.



3.3.2. IDENTIFICACIÓN DE LOS PUESTOS A SER ACTUALIZADOS

En la oficina matriz de la Cooperativa “Coopac Austro Ltda.”, ubicada en la Ciudad de Cuenca, se han logrado analizar todos los puestos, en donde, se realizó una comparación con la documentación histórica llevándonos a la revisión y selección de los datos obtenidos, los ajustes se aplicaron en todos sus puestos, identificando a 5 de ellos que presentaron mayores cambios en el transcurso del tiempo y 6 puestos que requieren ser incluidos en el manual de Funciones y por ser de gran importancia para la gestión Administrativa y Operativa de la Entidad Financiera, detallamos los siguientes.

IDENTIFICACIÓN DE LOS PUESTOS	
Puestos con mayor cambios	Puestos que deben incluirse en el manual de Funciones de la Cooperativa.
Departamento de Administración	Departamento de Sistemas
- Asistente - Secretaria de Gerencia	-Programador de sistemas
Departamento Financiero	-Jefe de Cámaras (Vigilancia)
- Jefe de Finanzas	Departamento de Auditoria
Departamento Operativo	-Oficial de Cumplimiento
- Jefe de Cajas	Departamento Legal
Departamento de Inversiones	-Abogada de Departamento Legal
- Asistente de Inversiones	Departamento Operativo
Departamento de Diseño	-Coordinadora de Cartera
-Coordinador de Mercadeo	-Coordinador de Crédito

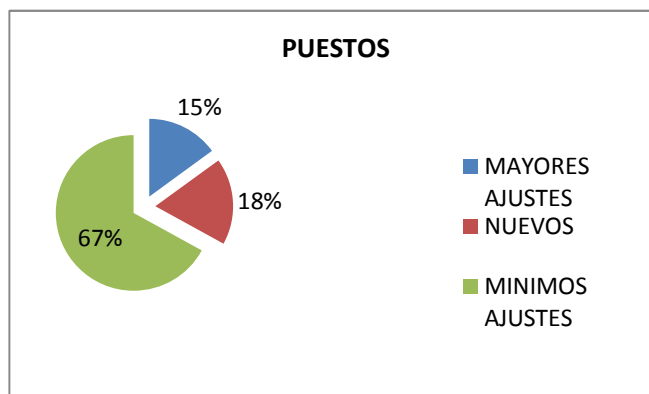
Cuadro 9. Identificación de los puestos

Fuente: Realizado por las autoras



3.3.3. ANALISIS DE LOS PUESTOS IDENTIFICADOS

PUESTOS CON:	%
MAYORES AJUSTES	15
NUEVOS	18
MINIMOS AJUSTES	67



Cuadro 10: Grafica

sobre el análisis de los puestos

Fuente: Realizado por las Autoras

En el gráfico se observa que con el levantamiento de la información realizada a los empleados de la Oficina Matriz de la Cooperativa Coopac Austro Ltda., se encontró un total de 34 puestos que representa el 100%, de los cuales el 15% se les ha realizado ajustes tanto en las actividades como en las competencias; conforme al crecimiento de la cooperativa, se han implementado nuevos puestos que corresponden el 18% los mismos que no están registrados, estos puestos tienen un gran impacto en sus departamentos y a nivel general, pues contribuyen al desarrollo institucional; razón por la cual, es conveniente incluirlos en el manual de funciones y organigrama institucional, mientras que el 67% restante han demostrado el cumplimiento de las actividades descritas, siendo ajustado únicamente las competencias requeridas para cada puesto.

3.3.4. IDENTIFICACION DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

Una vez identificado los puestos que mayores cambios han tenido y los que se incrementaron con el crecimiento de la cooperativa, se procede a identificar las actividades de la posición a las cuales se realiza la calificación con el jefe inmediato de cada puesto con el fin de verificar e identificar las actividades esenciales, las mismas que son relevantes para el desempeño laboral.



Para la identificación de las actividades esenciales se propone el siguiente Modelo: (cuadro de valoración de las Actividades) en el cual se observa el significado de los puntos a tratar.

CUADRO DE VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Cuadro 11: Valoración de las Actividades
Fuente: Apuntes de la Eco. Daniela Parra



El cuadro de valoración de las actividades, es de gran ayuda para identificar las actividades esenciales y las actividades específicas a desempeñar en cada puesto de trabajo, las mismas que se las describirán en el manual de funciones, pues como se sabe, todas las actividades son importantes pero se debe identificar aquellas con mayor relevancia; para alcanzar su finalidad, hay que recordar que la redacción debe empezar con un verbo en tiempo infinitivo (terminados en: ar, er, ir) más el objeto; es decir, detallar la actividad de manera que no exista confusión con las funciones que realizan los demás puestos y finalmente realizamos la valoración de estas actividades, mediante la fórmula de cálculo $TOTAL = CE * CM + F$, en donde las actividades con mayor puntaje son las actividades esenciales.

Las siguientes tablas, muestran las actividades identificadas tanto de la posición como las esenciales con su correspondiente evaluación, de los puestos actualizados e incluidos.

En esta tabla se observa la valoración de las actividades según los lineamientos antes mencionados, en un puesto modificado y en el levantamiento de un puesto no registrado respectivamente.

En el anexo 3 se presentan los puestos faltantes con su respectiva valoración.



NOMBRE DEL PUESTO: COORDINADOR DE MERCADEO					
Nº	ACTIVIDADES DEL PUESTO	F	CE	CM	TOTAL
1	Cumplir las disposiciones establecidas por la Gerencia General, Políticas Reglamentos, Manuales y Reglamento Interno de la Cooperativa.	5	2	3	11
3	Planificar, organizar y supervisar la realización de productos gráficos	1	4	3	13
4	Aportar con nuevas ideas de innovación para la Cooperativa				0
5	Transmitir información determinada por medio de composiciones gráficas, que se hacen llegar al público a través de diferentes presentaciones.	4	3	4	16
6	Diseñar la publicidad en distintos soportes tanto digitales como impresos orientados al cliente interno y externo de la Cooperativa.	3	3	4	15
7	Revisar y resguardar la documentación referente a la publicidad	5	3	3	14
8	Realizar sondeo de publicidad radial	3	3	3	12
9	Participar en la formulación y desarrollo de proyectos de investigación relacionados con la imagen y la comunicación en la creación de publicidad gráfica y visual.	2	3	3	11
10	Manejar técnicas convencionales como artes gráficas digitales y programas de software gráficos, aplicando técnicas, combinaciones y tratamiento de imágenes digitales.	2	4	5	22
11	Crear páginas Web, sitios y portales en Internet como parte de las comunicaciones visuales.	1	3	4	13
12	Seleccionar las herramientas más adecuadas y determinar los materiales necesarios para llevar a cabo diferentes tipos de diseños.	4	3	3	13
13	Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.	4	2	3	10
14	Las demás que le asigne la Gerencia General.	5	2	2	9
NOMBRE DEL PUESTO: COORDINADOR DE MERCADEO					
Nº	ACTIVIDADES ESENCIALES	F	CE	CM	TOTAL
1	Manejar técnicas convencionales como artes gráficas digitales y programas de software gráficos, aplicando técnicas, combinaciones y tratamiento de imágenes digitales.	2	4	5	22
2	Transmitir información determinada por medio de composiciones gráficas, que se hacen llegar al público a través de diferentes presentaciones.	4	3	4	16
3	Diseñar la publicidad en distintos soportes tanto digitales como impresos orientados al cliente interno y externo de la Cooperativa.	3	3	4	15
4	Revisar y resguardar la documentación referente a la publicidad	5	3	3	14
5	Crear páginas Web, sitios y portales en Internet como parte de las comunicaciones visuales.	1	3	4	13



NOMBRE DEL PUESTO: OFICIAL DE CUMPLIMIENTO					
Nº	ACTIVIDADES DEL PUESTO	F	CE	CM	TOTAL
1	Cumplir las disposiciones establecidas por la Gerencia General, Políticas Reglamentos, Manuales y Reglamento Interno de la Cooperativa.	5	2	3	11
2	Elaborar un manual de control interno acerca de prevención de lavado de activos y actualizaciones dirigidas al comité de cumplimiento.	1	4	4	17
3	Trabajar con todas las áreas de la institución en especial con el área de inversiones para identificar las fallas en el programa de prevención del lavado de activos.	5	5	3	20
4	Coordinar con la UAF (Unidad de Análisis financiero) las actividades que contengan novedades, con la finalidad de cumplir adecuadamente las obligaciones del lavado de activos.	4	4	4	20
5	Verificar formularios de licitud de fondos mayores a 10.000\$				0
6	Emitir informes a la UAF (Unidad de Análisis Financiero), a través del formulario y la estructura que esta unidad emita.	4	4	3	16
7	Entregar los reportes a la UAF (Unidad de Análisis Financiero) de acuerdo con los plazos determinados en la ley.	4	5	3	19
8	Revisar habitualmente las listas que emite las Naciones Unidas de personas involucradas en actividades terroristas, con la finalidad de descubrir si alguna de ellas está ejecutando alguna operación con la cooperativa.	5	4	3	17
9	Reportar anomalías al comité de cumplimiento.	5	2	3	11
10	Supervisar que las políticas y procedimientos relacionada con la prevención de lavado de activos sean los apropiados y se conserven renovados.	5	4	3	17
11	Evaluar el nivel de riesgo de los empleados y de la entidad financiera, al verse involucrados en algún tema sobre lavado de activos.	5	5	3	20
12	Las demás funciones que le asigne el Gerente General.	5	2	2	9
NOMBRE DEL PUESTO: OFICIAL DE CUMPLIMIENTO					
Nº	ACTIVIDADES ESENCIALES	F	CE	CM	TOTAL
1	Trabajar con todas las áreas de la institución en especial con el área de inversiones para identificar las fallas en el programa de prevención del lavado de activos.	5	5	3	20
2	Coordinar con la UAF (Unidad de Análisis financiero) las actividades que contengan novedades, con la finalidad de cumplir adecuadamente las obligaciones del lavado de activos.	4	4	4	20
3	Evaluar el nivel de riesgo de los empleados y de la entidad financiera, al verse involucrados en algún tema sobre lavado de activos.	5	5	3	20
4	Entregar los reportes a la UAF (Unidad de Análisis Financiero) de acuerdo con los plazos determinados en la ley.	4	5	3	19
5	Supervisar que las políticas y procedimientos relacionada con la prevención de lavado de activos sean los apropiados y se conserven renovados.	5	4	3	17

3.3.5. IDENTIFICACION DE LAS COMPETENCIAS Y GRADOS REQUERIDOS PARA LOS PUESTOS ESTABLECIDOS

Luego de identificar los puestos a ser reestructurados y sus actividades esenciales se utilizará un “Diccionario de Comportamientos”, de Martha Alles,²³ el cual ayuda a definir e identificar las habilidades y conocimientos que cada empleado debe

²³ La metodología utilizada en la asignación de competencias a los puestos fue tomado de Alles Martha, Dirección estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias, Capítulo 2. LADY ANDREA URGILES AVILA /2013 ANA LUCIA VILLA ALVAREZ



tener en su puesto de trabajo. En el anexo 4 se presenta un fragmento del contenido de este Diccionario.

A continuación se detallan las competencias necesarias para los puestos actualizados y los nuevos que han sido incluidos en el manual con sus grados requeridos, basados en el diccionario de competencias de Martha Alles.

A manera de ejemplo presentaremos un puesto actualizado y un puesto recién creado respectivamente. Los demás se encuentran en el Anexo 5.

3.3.6. GRADOS REQUERIDOS

A	B	C	D
Alto	Bueno	Mínimo Necesario	Insatisfactorio

NOMBRE DEL PUESTO: COORDINADOR DE MERCADEO					
Nº	COMPETENCIAS	GRADOS			
		A	B	C	D
1	Capacidad de análisis y síntesis		X		
2	Iniciativa, creatividad e innovación	X			
3	Trabajo en equipo	X			
4	Pensamiento Analítico		X		
5	Dinamismo – Energía	X			
6	Capacidad de planificación y organización		X		
7	Colaboración	X			
9	Tolerancia a la presión		X		
9	Comunicación eficaz	X			
10	Conocimiento en la industria y el mercado	X			

NOMBRE DEL PUESTO: OFICIAL DE CUMPLIMIENTO					
Nº	COMPETENCIAS	GRADOS			
		A	B	C	D
1	Tolerancia a la presión de trabajo	X			
2	Prudencia	X			
3	Pensamiento analítico	X			
4	Capacidad de organización y planificación		X		
5	Manejo de conflictos		X		
6	Conducción de personas		X		
7	Ética	X			
8	Trabajo en equipo	X			



Con esta herramienta, la Cooperativa obtendrá una descripción de lo que espera para cada competencia en cada puesto de trabajo y /o perfil a seleccionar.

3.4. ESTRUCTURA DEL MANUAL Y LEVANTAMIENTO DE PERFIL

Con el fin de anotar la información sobre las responsabilidades, funciones y demás competencias sobre los perfiles de los empleados y funcionarios, se propone el siguiente modelo, en el cual se describirá la información de cada puesto, con su respectivo objetivo, las actividades esenciales a cumplirse y además los requerimientos necesarios para cada puesto, en base a la información histórica de la oficina matriz de la cooperativa.

En el siguiente cuadro se observa la estructura que se utilizó para la elaboración del Manual de Funciones.

ESTRUCTURA DEL MANUAL Y LEVANTAMIENTO DE PERFIL

I. Identificación del Puesto	
Nombre del Puesto:	
Puesto del que depende jerárquicamente	
Puesto (s) que supervisa directamente	
II. Descripción General del Puesto	
Descripción de la misión del puesto	
III. Descripción de las Actividades del Puesto	
Nº	Actividades Específicas del Puesto
	Actividades Esenciales del Puesto



IV. Criterios de desempeño
Objeto + verbo + conducta + condición.
Educación Formal Necesaria: Nivel de educación, Título Requerido
Educación no Formal Necesaria:
Experiencia Laboral Previa:
Conocimientos Necesarios:
Competencias:

Cuadro 12: Estructura del Manual y Levantamiento de Perfil.
Fuente: Departamento de Talento Humano “Coopac Austro Ltda.”;
modificado por las autoras.

3.4.1. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA DEL MANUAL DE FUNCIONES

En la primera Sección trata sobre la identificación del puesto en donde se detalla:

a. Nombre del puesto: Es la designación que se emplea con frecuencia, no debe variar los nombres de los puestos que realizan actividades similares, Por ejemplo: Las personas que tienen a otras personas a su mando se los debe llamar jefe y para distinguirlos de los demás similares, se debe utilizar nombres como Director o Subdirector; es así que, cuando existen revisiones de funciones y actividades a cargo de una persona, el nombre de su puesto podría ser, Jefe departamental, Jefe financiero etc.

b. Nombre del puesto del cual depende jerárquicamente: Se señala el nombre del puesto a quien debe informar sobre las actividades y conjuntamente tomar decisiones. Por ejemplo: el Jefe de Talento Humano debe regirse a las órdenes de Gerencia General que es su jefe inmediato.



d. Puesto(s) que supervisa directamente: aquí se describe los puestos que están a su cargo y por los cuales se debe responder; es decir, quienes dependen directamente de las decisiones tomadas.

En la segunda sección se describe el objetivo general del puesto contribuyendo con los resultados institucionales, es decir describe el para qué y porque debe existir el puesto.

En la tercera sección se describe las Funciones que se deben realizar en el Puesto para esto se debe hacer dos preguntas ¿Qué se hace? y ¿Cómo se hace? de las mismas se realiza la valoración con los empleados y el jefe inmediato para la verificación de las Actividades más relevantes en el Puesto de trabajo.

En la cuarta sección se detallan los criterio de desempeño, el cual nos indica el qué y cómo realizar las actividades para ello se plantea la siguiente regla gramatical: Objeto + verbo + conducta + condición.

En la quinta y última sección se describe el perfil de contratación en los cuales son:

a. Educación formal necesaria: Es aquel en el que se describe el nivel académico que debe tener la persona que va a ejercer el puesto.

b. Educación no formal necesaria: Aquí se detalla los requerimientos de conocimientos mínimos los cuales pueden ser capacitados por la institución en caso de requerirlas.

c. Experiencia Laboral Previa: Se detalla el tiempo de experiencia profesional que debe poseer el postulante al puesto.

d. Conocimientos necesarios: Se describe aquellos conocimientos básicos y aspectos del saber requeridos para realizar las funciones del puesto en los cuales se puede realizar capacitaciones.

e. Competencias: Es un punto muy importante en el ámbito laboral pues a través de ellas se puede definir la personalidad y percibir el comportamiento que es necesario para el puesto de trabajo.



3.5. MANUAL DE FUNCIONES ACTUALIZADO

Para la Actualización del Manual de Funciones en oficina Matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Coopac Austro Ltda.”, se recibió información del personal a través de la aplicación del cuestionario, y la Observación Directa en cada puesto.

Mediante el levantamiento y validación de la información se desarrollo el Manual de Funciones de los puestos nuevos y de aquellos que merecían un mayor ajuste los mismos que se detallan dos como ejemplo, En el Anexo 5 se puede observar el manual de funciones de los puestos restantes.

1.-COORDINADOR DE MERCADEO: Es un puesto muy importante en el cual se recolecta y analiza información de los clientes, problemas y oportunidades existentes en el mercado de manera que se pueda mejorar los procesos de posicionamiento de la imagen de manera que se pueda influir en el cliente a favor de la institución.

I. Información General del Puesto	
Nombre del Puesto:	Coordinador de Mercadeo
Puesto del que depende jerárquicamente:	Gerencia General
Puesto(s) que supervisa directamente:	Ninguno
II. Descripción General del Puesto:	
Programar, proyectar, coordinar, seleccionar y organizar una serie de elementos para producir objetos visuales destinados a comunicar de manera clara y directa los diferentes servicios que presta la Cooperativa, basado en técnicas requeridas en el diseño a fin de presentar una imagen sólida para que la gente nos identifique dentro del mercado.	
III. Descripción de las Actividades del Puesto:	
Nº	Descripción de las Actividades Especificas
1	Cumplir las disposiciones establecidas por la Gerencia General, Políticas Reglamentos, Manuales y Reglamento Interno de la Cooperativa.
2	Planificar, organizar y supervisar la realización de productos gráficos
3	Aportar con nuevas ideas de innovación para la Cooperativa



4	Realizar sondeo de publicidad radial
5	Participar en la formulación y desarrollo de proyectos de investigación relacionados con la imagen y la comunicación en la creación de publicidad gráfica y visual.
6	Seleccionar las herramientas más adecuadas y determinar los materiales necesarios para llevar a cabo diferentes tipos de diseños.
7	Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.
8	Las demás que le asigne la Gerencia General.
Nº	Descripción de las Actividades Esenciales del Puesto
1	Manejar técnicas convencionales como artes gráficas digitales y programas de software gráficos, aplicando técnicas, combinaciones y tratamiento de imágenes digitales.
2	Transmitir información determinada por medio de composiciones gráficas, que se hacen llegar al público a través de diferentes presentaciones.
3	Crear los Diseños de publicidad en distintos soportes tanto digitales como impresos orientados al cliente interno y externo de la Cooperativa.
4	Revisar y resguardar la documentación referente a la publicidad
5	Crear páginas Web, sitios y portales en Internet como parte de las comunicaciones visuales.
IV. Criterios de desempeño	
1	En el tratamiento de las imágenes se manejan técnicas de software y combinaciones para su aplicación.
2	El Público recibe la información por medio de composiciones graficas.
3	Los diseños de publicidad orientados al cliente externo e interno contienen soportes tanto digitales como impresos.
4	La documentación de la publicidad es realizada y regulada según reglamento de la cooperativa.
5	Las comunicaciones visuales son recibidas por los usuarios mediante páginas web y portales en el internet.
V. Perfil de contratación:	
Educación formal necesaria: Título Profesional en Diseño Gráfico, Marketing y carreras afines.	
Educación no formal necesaria: Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excel y Power Point	
Experiencia laboral previa: Dos años en funciones similares	
Conocimientos necesarios:	



<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimientos en Tecnología y Sistemas ✓ Multimedia ✓ Publicidad ✓ Conocimiento sobre uso de paquetes computacionales y programación ✓ Conocer lenguajes de bases de datos 					
Nº	COMPETENCIAS	GRADOS			
		A	B	C	D
1	Capacidad de análisis y síntesis		X		
2	Iniciativa, creatividad e innovación	X			
3	Trabajo en equipo	X			
4	Pensamiento Analítico		X		
5	Dinamismo – Energía	X			
6	Capacidad de planificación y organización		X		
7	Colaboración	X			
9	Tolerancia a la presión		X		
9	Comunicación eficaz	X			
10	Conocimiento en la industria y el mercado	X			

2.-OFICIAL DE CUMPLIMIENTO: Este puesto es el responsable de vigilar la aplicación y cumplimiento de las leyes, normativas y procedimientos de la Cooperativa, con la finalidad de prevenir el lavado de activos y su uso indebido para el financiamiento de delitos.

I. Información General del Puesto	
Nombre del Puesto:	Oficial de Cumplimiento
Puesto del que depende jerárquicamente:	Gerencia General
Puesto(s) que supervisa directamente:	Ninguno
II. Descripción General del Puesto:	
Es responsable de coordinar y vigilar el cumplimiento de leyes, normas y procedimientos internos, que se deberán acoger, desarrollar y poner en marcha, para evitar que los productos y servicios de la Cooperativa sean utilizados para el lavado de activos y a prevenir el uso indebido de los mismos en actividades ilícitas.	
III. Descripción de las Actividades del Puesto:	
Nº	Descripción de las Actividades Específicas del Puesto
1	Cumplir las disposiciones establecidas por la Gerencia General, Políticas Reglamentos, Manuales y Reglamento Interno de la Cooperativa.



2	Elaborar un manual de control interno acerca de prevención de lavado de activos y actualizaciones dirigidas al comité de cumplimiento.
5	Verificar formularios de licitud de fondos mayores a 10.000\$
6	Emitir informes a la UAF (Unidad de Análisis Financiero), a través del formulario y la estructura que esta unidad emita.
8	Revisar habitualmente las listas que emite las Naciones Unidas de personas involucradas en actividades terroristas, con la finalidad de descubrir si alguna de ellas está ejecutando alguna operación con la cooperativa.
9	Reportar anomalías al comité de cumplimiento.
12	Las demás funciones que le asigne el Gerente General.
Nº	Descripción de las Actividades Esenciales del Puesto:
1	Realizar Trabajos con todas las áreas de la institución en especial con el área de inversiones para identificar las fallas en el programa de prevención del lavado de activos.
2	Coordinar con la UAF (Unidad de Análisis financiero) las actividades que contengan novedades, con la finalidad de cumplir adecuadamente las obligaciones del lavado de activos.
3	Evaluar el nivel de riesgo de los empleados y de la entidad financiera, al verse involucrados en algún tema sobre lavado de activos.
4	Entregar los reportes a la UAF (Unidad de Análisis Financiero) de acuerdo con los plazos determinados en la ley.
5	Supervisar que las políticas y procedimientos relacionados con la prevención de lavado de activos sean los apropiados y se conserven renovados.
IV. Criterios de desempeño	
1	Los trabajos con las diferentes áreas de la institución en especial con el área de inversiones se realizan para identificar las fallas en el programa de prevención del lavado de activos, según la UAF.
2	El Cumplimiento contra el lavado de Activos se Coordina con la UAF (Unidad de Análisis financiero) según las actividades que contengan novedades.
3	El riesgo de involucramiento de empleados o de la entidad financiera es Evaluado según los reglamentos de la UFA.
4	Los reportes del programa contra lavado de activos son Entregados a la UAF (Unidad de Análisis Financiero) de acuerdo con los plazos determinados en la ley.
5	La prevención de lavado de activos son Supervisados según las políticas y procedimientos apropiados.



V. Perfil de contratación:					
Educación formal necesaria: Título Profesional en derecho, economía, administración de empresas, contabilidad, auditoría o carreras afines a banca y finanzas					
Educación no formal necesaria: Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excel y Power Point					
Experiencia laboral previa: Dos años en funciones similares					
Conocimientos necesarios: <ul style="list-style-type: none">✓ Conocimientos de leyes y normas aplicables a las cooperativas.✓ Conocimiento general de los productos, servicios y operaciones que provee la institución.✓ Conocimiento básico en computación.					
Nº	COMPETENCIAS	GRADOS			
		A	B	C	D
1	Tolerancia a la presión de trabajo	X			
2	Prudencia	X			
3	Pensamiento analítico	X			
4	Capacidad de organización y planificación		X		
5	Manejo de conflictos		X		
6	Conducción de personas		X		
7	Ética	X			
8	Trabajo en equipo	X			

Los puntos de este capítulo facilitaron la descripción del contenido en la estructura del Manual de Funciones incluido el Levantamiento de Perfil de cada uno de los puestos que han sido identificados en esta etapa de la investigación y por ende el Manual de Funciones con sus debidas actualizaciones.



CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De acuerdo a la información histórica y actual proporcionada por el Departamento de Talento Humano y la colaboración del personal de la oficina matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Coopac Austro Ltda.”, para el levantamiento de información de cada puesto, se logró la respectiva reestructuración del Manual de Funciones.

A continuación se detallan las siguientes conclusiones y recomendaciones.

4.1. CONCLUSIONES

- El análisis de puestos realizado, permitió obtener una amplia información de cada uno de los puestos de trabajo, por lo que se identificaron 6 puestos que no estaban incluidos dentro del manual de funciones y 5 puestos en donde sus actividades debían ser ajustadas de acuerdo a sus requerimientos, esto debido al crecimiento de la Cooperativa.
- Se identificó las diferentes competencias con el grado requerido que deben tener las personas dentro de su puesto de trabajo, esto ayudará a la Cooperativa a contratar personal con las habilidades y conocimientos necesarios.
- En el manual se describen las tareas y competencias que cada empleado debe cumplir en su puesto de trabajo, que facilitará al Departamento de Talento Humano una adecuada selección y contratación de personal, evaluación al desempeño, necesidades de capacitación logrando así el cumplimiento de objetivos de la Cooperativa con una adecuada toma de decisiones.
- La Matriz de la Cooperativa no contaba con un manual de funciones basado en competencias, por lo que fue un punto determinante en la realización de



la tesis colaborando con la institución para el mejor desenvolvimiento laboral.

Al finalizar el presente tema de tesis, se determinó el cumplimiento de los objetivos planteados, demostrando así, la importancia de un Manual de Funciones debidamente actualizado.



4.2. RECOMENDACIONES

- Realizar los ajustes respectivos en su manual de funciones cada uno o dos años, acordes a los cambios que presente la Cooperativa, pues ayudará a mantener un registro de información actualizada de sus empleados, además se debería restaurar el Organigrama Funcional debido al ingreso de los nuevos puestos.
- Seleccionar al personal con las respectivas competencias según los requerimientos del puesto para el buen desempeño laboral y mejorar la comunicación y el clima laboral.
- Verificar el cumplimiento de las actividades de los empleados, realizar evaluaciones de desempeño y actualizar los perfiles profesionales de los funcionarios de la Cooperativa.
- La Cooperativa “Coopac Austro Ltda.” debería implementar el Manual de Funciones basado en competencias, por ser una herramienta que permitirá diseñar, aplicar y evaluar el desempeño del talento humano al ser uno de los recursos de mayor valor con el que pueden contar la institución.



4.3. BIBLIOGRAFÍA

LIBROS:

- ALLES, Martha A. Diccionario de Comportamientos. La Trilogía (Tomo 2). Buenos Aires: Granica, 2009.
- ALLES, Martha A. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias 2da Ed. Buenos Aires: Granica, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 8va Ed. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana, 2007.
- DESSLER, Gary. Administración de Personal. 8va Ed. México D.F.: Pearson Educación de México, S.A. de C.V., 2001.
- DOLAN, Simón L. y más autores. "La Gestión de Recursos Humanos" .3ra Ed. Madrid: McGraw – Hill, 2007.
- IVANCEVICH, John M. Administración de Recursos Humanos.9na Ed. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana, 2005.

INTERNET:

- <http://www.coopacaustro.fin.ec/index.php/quienessomos/historia>. 27-03-2013.
- 13-10-2012. <http://www.youtube.com/watch?v=vB6m21hGaFU>. 28-03-2013.
- http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/funciones_y_competencias_laborales._instructivo.pdf. 01-04-2013
- <http://www.gerenciaynegocios.com/diccionarios/administrativo/glossary.php?word=MANUAL%20DE%20FUNCIONES>. 02-04-2013
- http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/funciones_y_competencias_laborales._instructivo.pdf 03-04-2013



- 07-11-2011.<http://www.uide.edu.ec/SITE/BOLSA-DE-TRABAJO/PERFIL-COORDINADOR-FINANCIERO-VICENCIO-CONSULTORES.pdf>. 04-04-2013.
- [http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/a6846%20elaboracion%20del%20manual%20de%20funciones%20y%20competencias%20para%20celularizacion%20y%20procesos%20ltda,%20celpro%20ltda%20\(pag%2064%20-%20168%20kb\).pdf](http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/a6846%20elaboracion%20del%20manual%20de%20funciones%20y%20competencias%20para%20celularizacion%20y%20procesos%20ltda,%20celpro%20ltda%20(pag%2064%20-%20168%20kb).pdf) 05-04-2013
- http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrieve_publicaciones?no=696. 09-04-2013
- http://www.unal.edu.co/dnp/Archivos_base/ManualFunciones/INTRODUCCION_MANUAL_FUNCIONES.pdf. 09-04-2013

DOCUMENTOS

- Archivo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Coopac Austro Ltda.”
Fuente: Talento Humano.
- ARANDA Vergara, Juan. Modulo Gestión de Talento Humano: El Enfoque de Competencias Laborales (XI Curso de Graduación), 2013.



ANEXOS

Anexo 1. DISEÑO DE TESIS

TITULO:

“REESTRUCTURACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES DEL PERSONAL EN LA MATRIZ DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COOPAC AUSTRO LTDA. UBICADA EN LA CIUDAD DE CUENCA AÑO 2013”.

OBJETIVO GENERAL:

Actualizar el Manual de Funciones del personal en la oficina matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPAC AUSTRO LTDA. Ubicada en la ciudad de Cuenca año 2013, que permitirá superar las deficiencias institucionales.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- 1.-Analizar la situación actual del Departamento de Talento Humano de la Oficina Matriz Cooperativa “Coopac Austro Ltda.”
- 2.-Identificar los puestos a ser reestructurados en el Manual de Funciones de la Oficina Matriz de la Cooperativa “Coopac Austro Ltda.”
- 3.-Enumerar cada una de las funciones y responsabilidades del Manual de Funciones Reestructurado.

MARCO TEORICO:

1.- MANUAL DE FUNCIONES

“Es un instrumento de administración de personal a través del cual se establece el contenido funcional de los empleos, las competencias laborales y los requisitos de



estudio y experiencia de los empleos que conforman la planta de cargos de una entidad u organismo.”²⁴

Un manual de Funciones es una guía en donde se incluyen todas las actividades y competencias que tienen los empleados de la empresa, basándose en procedimientos, sistemas y normas las cuales ayudaran a la toma de decisiones gerenciales para el cumplimiento optimo de los objetivos empresariales.

Es fundamental que en la “Cooperativa Coopac Austro Ltda.” exista esta herramienta, pues es importante que todos los empleados conozcan sobre sus responsabilidades y tareas, así como las competencias y requerimientos para ocupar el puesto asignado de manera eficiente logrando mayor competitividad.

2.- COMPETENCIAS

”Competencia es una característica subyacente en el individuo que esta causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación.”²⁵

“Competencia es la cantidad y calidad de una determinada característica de personalidad requerida para ocupar un puesto o llevar a cabo exitosamente una gestión, en un determinado contexto, en una determinada empresa”.²⁶

Se describe a una competencia como las habilidades, capacidades y conocimientos de cada persona para el cumplimiento de las actividades de

²⁴http://www.unal.edu.co/dnp/Archivos_base/ManualFunciones/INTRODUCCION_MANUAL_FUNCIONES.pdf

²⁵ ALLES, Martha Alicia. Dirección Estratégica de Recursos Humanos “Gestión por Competencias”. Ediciones Granica, Cuarta Edición. Buenos Aires-Argentina 2003. Pág. 20.

²⁶ ALLES, Martha Alicia. Diccionario de Preguntas “Gestión por Competencias”, Ediciones Granica. Edición Actualizada. Buenos Aires-Argentina 2003. Pág. 19.



manera óptima, contribuyendo así, a la consecución de los objetivos empresariales.

Dentro de la Cooperativa, una correcta identificación de las competencias, constituyen una parte esencial para cumplir con los requerimientos de cada perfil.

3.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

“Es la anatomía de la organización, que sienta las bases para que opere. De tal suerte, la estructura de una organización, similar a la anatomía de un organismo, se ve como una armazón. La idea de la estructura como una armazón, se centra en la diferenciación de puestos, la formulación de reglas y procedimientos, y las fórmulas de autoridad. Así el propósito de la estructura es regular o al menos reducir la incertidumbre en el comportamiento de los empleados.

Las organizaciones tienen propósitos y metas, de lo cual se sigue que su estructura tiene también propósitos y metas, la dirección debe concebir la estructura organizacional en términos de su contribución a la efectividad organizacional, aunque sea difícil conocer la naturaleza exacta de la relación entre estructura y efectividad. Las decisiones estructurales deben asimismo reflejar los valores de la compañía e incorporar consideraciones éticas y ambientales.”²⁷

La estructura organizacional dentro de una empresa es una herramienta que nos ayuda a definir e identificar el número de puestos dentro de una organización, grado de autoridad y a decidir cómo se distribuirán las órdenes de mando para la toma de decisiones. También ayuda a conocer las relaciones de dependencia jerárquica a fin de mejorar el desempeño del personal y la consecución de los objetivos.

²⁷ IVANCEVICH, M. John; KONOPASKE, Robert; MATTESON T. Michael. (2006). Comportamiento Organizacional. (7^{va} ed.). México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana. Pág. 531-532.



En la Cooperativa “Coopac Austro Ltda”, una estructura organizacional, permitirá ubicar y visualizar en donde se encuentran los diferentes puestos existentes, reglas y procedimientos así como sus diferentes departamentos y líneas de mando.

4.- PUESTO

“Se puede definir como una unidad de la organización que consiste en un grupo de obligaciones y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás puestos. Estas obligaciones y responsabilidades pertenecen al empleado que desempeña el puesto y proporciona los medios con los cuales los empleados contribuyen al logro de los objetivos de una organización”.²⁸

“Grupo de posiciones con deberes semejantes como programador de computadoras o especialista en pagos.”²⁹

Es importante que dentro de una organización estén bien definidas las actividades que debe cumplir cada empleado en su lugar de trabajo para la consecución de los objetivos planteados.

La “Cooperativa Coopac Austro Ltda.”, cuenta con 30 puestos en donde todos cumplen con actividades y tareas previamente descritas de acuerdo a los perfiles y requisitos previstos.

5.-TAREAS O RESPONSABILIDADES

“Son los elementos que componen una función de trabajo y deben ser realizadas por el ocupante”.³⁰

²⁸ CHIAVENATO, Idalberto. (2007). Administración de Recursos Humanos, (8^{va} ed.). México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana. Pág. 227

²⁹ IVANCEVICH, John M. (2005). Administración de Recursos Humanos, (9^{na} ed.). México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana. Pág. 161.

³⁰ CHIAVENATO, Idalberto. (2007). Administración de Recursos Humanos, (8^{va} ed.). México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana. Pág. 227



Es importante tener claramente definidas las actividades que desempeña cada uno de los trabajadores para evitar conflictos de duplicidad de mando.

Se puede decir que dentro de la “Cooperativa Coopac Austro” cada empleado cumple sus responsabilidades de acuerdo a lo establecido en el Manual de Funciones.

6.- REESTRUCTURAR

“Reestructurar significa cambiar la subordinación y autoridad en una empresa. En una reestructuración es probable que desaparezca una capa jerárquica de la empresa, que se modifiquen las líneas de rendición de cuentas o que se cree una nueva subsidiaria para hacer negocios en otro mercado. Downsing (reducción) es un término con el que se designa la disminución de la fuerza laboral de una compañía. El porcentaje de empresas que se reducen ha disminuido en los últimos años, pero a pesar de esta desaceleración de la actividad de reducción es posible que con la creciente competencia, costos excesivos e interés en mejorar la participación accionaria, las reducciones se conviertan en un hecho de la vida para miles de empresas y millones de trabajadores en cada año.”³¹

Una reestructuración en una organización produce cambios ya sean como; asenso de puestos o el riesgo de despidos, provocando variaciones en la estructura orgánica de la empresa.

En la “Cooperativa de Ahorro y Crédito Coopac Austro Ltda.” es necesaria una reestructuración en su manual de Funciones debido a la necesidad de detallar y actualizar ampliamente las responsabilidades y funciones que desempeña cada empleado, como también sus requisitos y perfiles para cumplir las actividades en su área de trabajo.

³¹ IVANCEVICH, John M. (2005). Administración de Recursos Humanos, (9^{na} ed.). México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana. Pág. 59
LADY ANDREA URGILES AVILA /2013
ANA LUCIA VILLA ALVAREZ



4.- PROBLEMA:

El Manual de Funciones vigente en La Cooperativa de Ahorro y Crédito Coopac Austro Ltda. En la matriz de la Ciudad de Cuenca no es el adecuado conforme al crecimiento y funcionamiento de la cooperativa ya que existen actividades claves para el desarrollo de los objetivos los mismos que no están expuestos en el manual, lo que ha provocado un desacorde en el desempeño de las funciones y a su vez una falta de coordinación departamental, que dificultan el cumplimiento de las metas planteadas.

Estos factores nos han permitido plantear la reestructuración en el Manual de Funciones que está vigente, de manera que se pueda mejorar la eficiencia y eficacia del talento humano a favor de la cooperativa.

5.- METODOLOGÍA:

En la investigación para el estudio del tema propuesto se va a realizar un proceso investigativo directo y exploratorio en donde se revisara la información necesaria.

Las técnicas que se emplearán son las siguientes:

- CUESTIONARIO: Se solicitara la colaboración del personal para registrar las actividades y características de sus puestos.
- OBSERVACIÓN DIRECTA: para la verificación de las actividades que desempeñan los empleados en el ejercicio de sus funciones.

La utilización de estas técnicas es con el fin de recolectar, revisar y analizar la información, descrita en el manual de funciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coopac Austro Ltda., de manera que se pueda actualizar dicha información para mejorar el desempeño y cumplimiento de las Tareas necesarias en cada puesto.



6.-HIPOTESIS:

Con la elaboración de este tema pretendemos brindar a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coopac Austro Ltda., un manual que este claramente descrito todas las actividades de la Cooperativa, evitando pérdidas de tiempo por funciones y responsabilidades compartidas, de manera que se pueda a futuro realizar controles de gestión sobre el cargo y evaluaciones objetivas de desempeño del personal.

7.- BIBLIOGRAFÍA:

LIBROS:

- ALLES, Martha Alicia, Diccionario de Comportamientos. La Trilogía (Tomo 2). Editorial Buenos Aires, Granica 2009.
- ALLES, Martha Alicia, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias (2da ed.). 4ª reimp Editorial Buenos Aires, Granica 2010
- CHIAVENATO, Idalberto. (2007). Administración de Recursos Humanos, (8^{va} ed.). México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- DESSLER, Gary. (2001). Administración de Personal, (8va ed.). México, D.F.: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- IVANCEVICH, John M. (2005). Administración de Recursos Humanos, (9^{na} ed.). México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

INTERNET:

- http://www.unal.edu.co/dnp/Archivos_base/ManualFunciones/INTRODUCCION_MANUAL_FuNCIONES.pdf
- www.coopacaustro.fin.ec



DOCUMENTOS:

- Archivo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Coopac Austro” Ltda.
Fuente: Talento Humano.
- ARANDA VERGARA, Juan (2013). Modulo Gestión de Talento Humano: El Enfoque de Competencias Laborales (XI Curso de Graduación).



8.- CRONOGRAMA:

ACTIVIDADES	TIEMPOS																		
	MARZO					ABRIL													
	3			4		1	2		3										
Denuncia de tesis																			
Selección del tema	■																		
Descripción del tema		■																	
Problematización			■	■															
Objetivos de estudio				■	■														
I ETAPA																			
Diseño para la recolección del tema					■	■													
Recolección de la información						■													
Visitas personales							■	■											
Procesamiento de la información								■											
Redacción del texto									■										
II ETAPA																			
Recolección y procesamiento de la información:																			
Visitas personales										■									
Análisis Cualitativo											■								
Procesamiento de la información												■	■						
Revisión														■					
Reajustes															■	■			
Presentación del Texto																			■



III ETAPA																							
Redacción del texto de la Tesis																							
Capítulo I																							
Capítulo II																							
Capítulo III																							
Capítulo IV																							
Capítulo V																							
Revisión																							
Reajustes																							
Presentación del texto Final																							

9.- ESQUEMA TENTATIVO:

CAPITULO I: ANTECEDENTES

- 1.1.-Antecedentes
- 1.2.- Reseña Histórica
- 1.3.-Objetivos Institucionales
- 1.4.-Misión
- 1.5.-Visión
- 1.6.-Valores Institucionales
- 1.7.-Políticas Empresariales
- 1.8.-Estructura Organizacional
 - 1.8.1.- Organigrama Estructural
 - 1.8.2.-Identificación de los puestos de la Institución
- 1.9.-Análisis del Departamento de Talento Humano
 - 1.9.1.-Análisis FODA

CAPITULO II: MARCO TEORICO

- 2.1.-Manual de Funciones
 - 2.1.1 Importancia
- 2.2.- Competencias Laborales
 - 2.2.1 Clasificación de las competencias



- 2.3 Grados de Competencia
- 2.4 Criterios para definir una competencia
- 2.5 Identificación de los Puestos
- 2.6 Análisis y descripción de los puestos
- 2.4.-Métodos de descripción y análisis de Puestos
- 2.5 Funciones esenciales del puesto

CAPITULO III: ACTUALIZACION DEL MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS

- 3.1 Necesidad de actualizar el manual de funciones
- 3.2 Procesos para la reestructuración del manual de funciones
 - 3.2.1.-Identificación de los puestos a ser actualizados
 - 3.2.2- Identificación de las actividades esenciales
 - 3.2.3.-Identificación de las competencias y grados requeridos para los puestos establecidos
- 3.3 Estructura del Manual de Funciones y Levantamiento de Perfil
- 3.4 Manual de Funciones Actualizado

CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- 4.1.-Conclusiones
- 4.2.-Recomendaciones
- 4.3.-Bibliografía
- 4.4.-Anexos

Anexo 2. CUESTIONARIO DEL ANALISIS DEL PUESTO

Matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Coopac Austro Ltda.”

Reciba un cordial Saludo.

Somos estudiantes de la Universidad de Cuenca, este cuestionario es con fines académicos, para el desarrollo del Tema de tesis.



Nombre _____ **del** _____ **Puesto:** _____
Fecha: _____

Puesto _____ **de** _____ **Jefe** _____ **inmediato:** _____

Cargo del Puesto al que Supervisa:

1.- ¿Cuáles es el Objetivo General de su puesto? (Especificar para que existe el cargo.)

2.- ¿Cuáles son las principales actividades que realiza (describalas)

***Actividades Diarias**

***Actividades Eventuales (indicar si son semanales, mensuales, trimestrales u otros)**

3.- ¿Debería cumplir tareas que no se incluyan en su puesto? (Describalos)



4.- ¿Describa las responsabilidades del puesto?

5.- ¿Marque con una (x) indicando cuál de estos requisitos académicos es el adecuado para el puesto? (no su educación)

Primaria Secundaria Superior Postgrado

Indique su escolaridad

6.- ¿Describa que carreras estarían vinculadas para desempeñar en su puesto?

7.- ¿Marque con una (x) la experiencia necesaria para desempeñar en el puesto?

De 1 a 6 meses _____	De 2 a 4 años _____
De 6 meses a 1 año _____	Más de 4 años _____
De 1 a 2 años _____	Ninguna _____



Indique la experiencia que tenía cuando ingreso a desempeñar el puesto

8.- ¿Describa que conocimientos serian necesarios para desempeñar su puesto?

9.- Competencias Requeridas

¿Cuál de las siguientes competencias son las necesarias para desempeñar su trabajo. Marque con una X?

Iniciativa-creatividad-innovación	<input type="checkbox"/>	Comunicación oral y escrita	<input type="checkbox"/>
Capacidad receptiva	<input type="checkbox"/>	Dirección de equipos de trabajo	<input type="checkbox"/>
Conciencia organizacional	<input type="checkbox"/>	Responsabilidad personal	<input type="checkbox"/>
Ética	<input type="checkbox"/>	Orientación con el cliente interno y externo	<input type="checkbox"/>
Amabilidad	<input type="checkbox"/>	Excelentes relaciones interpersonales	<input type="checkbox"/>
Pensamiento analítico	<input type="checkbox"/>	Paciencia	<input type="checkbox"/>
Planificación	<input type="checkbox"/>	Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>
Programación	<input type="checkbox"/>	Buenas relaciones públicas	<input type="checkbox"/>
Liderazgo	<input type="checkbox"/>	Conocimientos técnicos	<input type="checkbox"/>
Manejo de Conflictos	<input type="checkbox"/>	Conciencia organizacional	<input type="checkbox"/>
Comunicación Eficaz	<input type="checkbox"/>	Dinamismo - Energía	<input type="checkbox"/>
Perseverancia	<input type="checkbox"/>	Credibilidad técnica	<input type="checkbox"/>
Capacitador	<input type="checkbox"/>	Prudencia	<input type="checkbox"/>
Iniciativa – autonomía	<input type="checkbox"/>	Capacidad de análisis y síntesis	<input type="checkbox"/>
Conducción de personas	<input type="checkbox"/>	Colaboración	<input type="checkbox"/>
Tolerancia a la presión	<input type="checkbox"/>	Conocimiento en la industria y el mercado	<input type="checkbox"/>
Respeto	<input type="checkbox"/>	Justicia	<input type="checkbox"/>
Influencia y negociación	<input type="checkbox"/>	Visión estratégica	<input type="checkbox"/>
Relación pública	<input type="checkbox"/>	Toma de decisiones	<input type="checkbox"/>



Otros: Especifique.....

10.- ¿Qué tipos de Equipos utiliza para el desarrollo de su trabajo? (indique con qué frecuencia)

Equipo	Nunca	Casi Nunca	Siempre
a)			
b)			
c)			

En caso de utilizar computadoras anote los programas que maneja:

1) _____ 2) _____ 3) _____
4) _____ 5) _____
6) _____

11.-¿Cómo cree que podría mejorar el desempeño en su puesto? (Mencione algunas sugerencias o recomendaciones)

Gracias por su Colaboración



Anexo 3. VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO IDENTIFICANDO LAS ESENCIALES

Valoración de actividades de puestos existentes

NOMBRE DEL PUESTO: ASISTENTE DE GERENCIA					
Nº	ACTIVIDADES DEL PUESTO	F	CE	CM	TOTAL
1	Cumplir las disposiciones establecidas por la Gerencia General, Políticas Reglamentos, Manuales y Reglamento Interno de la Cooperativa	5	2	3	11
2	Organizar la agenda diaria del Gerente General e informar sobre sus citas y reuniones de trabajo, así como coordinar la participación del Gerente General en reuniones con entidades externas e internas.	5	4	3	17
3	Tomar dictados, transcribir a computadora y emitir comunicaciones sobre asuntos exclusivos de la Gerencia General.	5	3	3	14
4	Custodiar los documentos confidenciales existentes en Gerencia	5	5	3	20
5	Enviar comunicados, solicitudes y demás trámites a las entidades de Control, Bancos y demás Instituciones.	5	4	3	17
6	Organizar, controlar y mantener el archivo de su responsabilidad al día	5	2	2	9
7	Asistir a las reuniones de trabajo que Gerencia General tenga que realizar por asuntos de la Cooperativa.	3	2	3	9
8	Elaborar, informes, cartas, memorandos que requiera la Gerencia General para la toma de decisiones.	5	3	3	14
9	Coordinar con el Área de Talento Humano las actividades de capacitación que planifica la Cooperativa y con la Gerencia General para la toma de decisiones.	2	4	3	14
10	Coordinar proyectos con empresas privadas para el incremento de servicios de la Cooperativa.	4	4	3	16
11	Atender a los Socios en los requerimientos de información.	5	3	2	11
12	Revisar documentación de Seguros de Desgravamen y envío a la Aseguradora.	4	3	2	10
13	Realizar cuadros operativos.	2	3	3	11
14	Las demás que le asigne el Gerente General.	5	2	2	9
NOMBRE DEL PUESTO: ASISTENTE DE GERENCIA					
Nº	ACTIVIDADES ESENCIALES	F	CE	CM	TOTAL
1	Custodiar los documentos confidenciales existentes en Gerencia	5	5	3	20
2	Organizar la agenda diaria del Gerente General e informar sobre sus citas y reuniones de trabajo, así como coordinar la participación del Gerente General en reuniones con entidades externas e internas.	5	4	3	17
3	Enviar comunicados, solicitudes y demás trámites a las entidades de Control, Bancos y demás Instituciones.	5	4	3	17
4	Coordinar proyectos con empresas privadas para el incremento de servicios de la Cooperativa.	4	4	3	16
5	Coordinar con el Área de Talento Humano las actividades de capacitación que planifica la Cooperativa y con la Gerencia General para la toma de decisiones.	2	4	3	14



NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE FINANZAS					
Nº	ACTIVIDADES DEL PUESTO	F	CE	CM	TOTAL
1	Cumplir las disposiciones establecidas por la Gerencia General, Políticas Reglamentos, Manuales y Reglamento Interno de la Cooperativa.	5	2	3	11
2	Preparar los presupuestos y proyecciones financieras de la Cooperativa a corto, mediano y largo plazo, y efectuar las evaluaciones correspondientes.	1	5	5	26
3	Realizar la revisión de los presupuestos interdepartamentales para detectar desviaciones y proponer medidas correctivas.	4	4	4	20
4	Aprobar y controlar las solicitudes de recursos, de acuerdo a las medidas administrativas y presupuestarias.	3	4	4	19
5	Administrar las cuentas que la Cooperativa mantiene con el Sistema Bancario Nacional o Cooperativista, proponiendo la apertura y cierre de cuentas bancarias,	2	5	3	17
6	Aprobar y controlar líneas de créditos otorgadas de otras Instituciones para la atención de las obligaciones propias y los requerimientos de los socios.	5	5	3	20
7	Efectuar el análisis sobre los costos y rendimientos de las operaciones de inversión más convenientes para la institución y recomendar al respecto.	1	4	4	17
8	Implementar políticas fiscales.	1	4	4	17
9	Encaminar la política financiera de la Cooperativa a supervisar la suficiencia de los requerimientos de reservas de acuerdo con las pautas indicadas por el Gerente General.	5	3	3	14
10	Interpretar las informaciones económicas, financieras, contables, presupuestales y estadísticas para ser reportada al Gerente General y al Consejo de Administración.	1	4	4	17
11	Preparar y presentar los estudios económicos e informes de carácter financiero vinculados con el desarrollo de la Cooperativa.	2	4	4	18
12	Coordinación y seguimiento de la Contabilidad General de las demás agencias.	4	4	3	16
13	Atraer los recursos financieros necesarios para asegurar un adecuado desarrollo de las actividades de intermediación así como velar por el cumplimiento de las obligaciones pactadas.	5	4	3	17
14	Controlar de los flujos de Tesorería (Ahorros)	3	4	4	19
15	Revisar los listados de Capitalización de Ahorros, mensualmente.	2	4	4	18
16	Controlar del riesgo con clientes y sus cobros	5	4	3	17
17	Controlar la gestión financiera de las Agencias	5	3	4	17
18	Negociar con entidades financieras	5	2	3	11
19	Desarrollar modelos de gestión financiera en el Sistema Informático	1	2	5	11
20	Las demás funciones que le asigne el Gerente General.	5	2	2	9
NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE FINANZAS					
Nº	ACTIVIDADES ESENCIALES	F	CE	CM	TOTAL
1	Preparar los presupuestos y proyecciones financieras de la Cooperativa a corto, mediano y largo plazo, y efectuar las evaluaciones correspondientes.	1	5	5	26
2	Aprobar y controlar líneas de créditos otorgadas de otras Instituciones para la atención de las obligaciones propias y los requerimientos de los socios.	5	5	3	20
3	Realizar la revisión de los presupuestos interdepartamentales para detectar desviaciones y proponer medidas correctivas.	4	4	4	20
4	Aprobar y controlar las solicitudes de recursos, de acuerdo a las medidas administrativas y presupuestarias.	3	4	4	19
5	Preparar y presentar los estudios económicos e informes de carácter financiero vinculados con el desarrollo de la Cooperativa.	2	4	4	18



NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE CAJAS					
Nº	ACTIVIDADES DEL PUESTO	F	CE	CM	TOTAL
1	Cumplir y hacer cumplir las disposiciones establecidas por la Gerencia General, Políticas Reglamentos, Manuales y Reglamento Interno de la Cooperativa.	5	2	3	11
2	Apertura y cierre de cajas (recibidor - pagador) de la Matriz.	5	2	3	11
3	Revisar diariamente que el efectivo de cada una de las Agencias estén debidamente cuadradas.	5	3	3	14
4	Controlar el departamento de cajas.	5	2	2	9
5	Cuidar y responder por todos los valores existentes en Caja y Bóveda.	5	3	3	14
6	Revisar que las agencias no estén con excedentes de efectivo y hasta donde nos puede cubrir el seguro.	5	3	3	14
7	Enviar cheques para el depósito a bancos.	5	3	3	14
8	Transferir valores a otras Instituciones Financieras.	4	4	3	16
9	Revisar que las papeletas de depósito, retiros y comprobantes de ingreso y egreso estén debidamente firmadas y llenadas en la matriz.	5	2	3	11
10	Realizar Entregas y recepciones de efectivo para las cajas ventanillas de la matriz.	5	2	3	11
11	Enviar y recibir efectivo de las Agencias.	5	3	3	14
12	Recibir efectivo de bancos a la Matriz.	5	3	3	14
13	Cuadrar diariamente la Bóveda.	5	3	3	14
14	Mantener en Custodio la Bóveda.	5	3	3	14
15	Brindar soporte a las Agencias por nuevos servicios que se implementen en el sistema en lo referente a cajas.	4	3	4	16
16	Controlar diariamente que todas las entregas y recepciones de efectivo de las agencias estén debidamente efectuadas	5	3	4	17
17	Controlar que las especies monetarias falsificadas que se recaudan en las Agencias de la Cooperativa sean retenidas y enviadas a la Matriz.	5	3	4	17
18	Supervisar la correcta atención de Caja al público en general.	5	4	4	21
19	Realizar la Entrega – Recepción Cajeros automáticos.	4	3	3	13
20	Supervisar la permanencia de stock de material de Caja.	4	2	3	10
21	Las demás que le indique la Gerencia.	5	2	2	9
NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE CAJAS					
Nº	ACTIVIDADES ESENCIALES	F	CE	CM	TOTAL
1	Supervisar la correcta atención de Caja al público en general.	5	4	4	21
2	Controlar que las especies monetarias falsificadas que se recaudan en las Agencias de la Cooperativa sean retenidas y enviadas a la Matriz.	5	3	4	17
3	Controlar diariamente que todas las entregas y recepciones de efectivo de las agencias estén debidamente efectuadas	5	3	4	17
4	Brindar soporte a las Agencias por nuevos servicios que se implementen en el sistema en lo referente a cajas.	4	3	4	16
5	Cuidar y responder por todos los valores existentes en Caja y Bóveda.	5	3	3	14



NOMBRE DEL PUESTO: PROGRAMADOR DE SISTEMAS					
Nº	ACTIVIDADES DEL PUESTO	F	CE	CM	TOTAL
1	Cumplir las disposiciones establecidas por la Gerencia General, Políticas Reglamentos, Manuales y Reglamento Interno de la Cooperativa.	5	2	3	11
2	Revisar la estructura de los programas y ejecutar las pruebas de validación de los mismos.	2	4	4	18
3	Realizar la Documentación de los trabajos realizados.	4	3	4	16
4	Verificar la Documentación de los programas de computación de acuerdo con las normas establecidas.	2	3	3	11
5	Desarrollar Aplicaciones de programas de baja y mediana complejidad, para el funcionamiento de la cooperativa.	3	4	5	23
6	Mantener en orden el equipo y sitio de trabajo, informando cualquier anomalía.	5	1	2	7
7	Participar en las reuniones técnicas y proporcionar recomendaciones para el mejor funcionamiento.	4	3	2	10
8	Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la cooperativa.	5	3	3	14
9	Realizar respaldos de la información que está bajo su responsabilidad.	5	3	4	17
10	Recolectar información sobre los requerimientos de los usuarios.	5	3	3	14
11	Dirigir a los colaboradores de la institución en el manejo de los programas.	5	3	5	20
12	Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.	3	3	4	15
13	Las demás funciones que le asigne el Jefe de sistemas o Gerencia.	5	2	2	9
NOMBRE DEL PUESTO: PROGRAMADOR DE SISTEMAS					
Nº	ACTIVIDADES ESENCIALES	F	CE	CM	TOTAL
1	Desarrollar Aplicaciones de programas de baja y mediana complejidad, para el funcionamiento de la cooperativa.	3	4	5	23
2	Dirigir a los colaboradores de la institución en el manejo de los programas.	5	3	5	20
3	Revisar la estructura de los programas y ejecutar las pruebas de validación de los mismos.	2	4	4	18
4	Realizar respaldos de la información que está bajo su responsabilidad.	5	3	4	17
5	Realizar la Documentación de los trabajos realizados.	4	3	4	16



Valoración de las actividades de puestos nuevos no registrados en el manual

NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE CAMARAS					
Nº	ACTIVIDADES DEL PUESTO	F	CE	CM	TOTAL
1	Cumplir las disposiciones establecidas por la Gerencia General, Políticas Reglamentos, Manuales y Reglamento Interno de la Cooperativa.	5	2	3	11
2	Establecer el procedimiento para llevar a cabo la apertura y cierre de la Cooperativa, a las horas establecidas según el Reglamento Interno.	5	3	2	11
3	Verificar el cumplimiento del servicio de vigilancia, el funcionamiento del equipo técnico y de los sistemas de seguridad para que no exista inconvenientes en agencias a nivel nacional.	5	5	4	25
4	Velar por el correcto uso de los medios y equipos que sean utilizados para el control y vigilancia del personal y darlos mantenimiento en caso de ser necesario.	5	4	4	21
5	Verificar el cumplimiento de cobranzas a través de monitoreo en sus rutas mediante GPS.	5	4	3	17
6	Cambiar claves de cajas fuertes coordinado con Gerencia.	4	2	3	10
7	Custodiar videos y controlar los suministros y equipos de oficina.	4	3	3	13
8	Coordinar y planificar servicios técnicos con entes privados y externos de seguridad.	3	2	3	9
9	Analizar la situación de riesgo y la planificación y programación de las actuaciones precisas para la instalación de los servicios de seguridad y videos de vigilancia.	2	5	5	27
10	Proponer sistemas de seguridad que resulten pertinentes, así como la supervisión de su utilización, funcionamiento y conservación.	3	2	3	9
11	Realizar actas de entrega sobre recepción de claves de equipos DVR.	2	3	3	11
12	Las demás funciones que le asigne el Jefe Administrativo o Gerencia General.	5	2	2	9
NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE CAMARAS					
Nº	ACTIVIDADES ESENCIALES	F	CE	CM	TOTAL
1	Analizar la situación de riesgo y la planificación y programación de las actuaciones precisas para la instalación de los servicios de seguridad y videos de vigilancia.	2	5	5	27
2	Verificar el cumplimiento del servicio de vigilancia, el funcionamiento del equipo técnico y de los sistemas de seguridad para que no exista inconvenientes en agencias a nivel nacional.	5	5	4	25
3	Velar por el correcto uso de los medios y equipos que sean utilizados para el control y vigilancia del personal y darlos mantenimiento en caso de ser necesario.	5	4	4	21
4	Verificar el cumplimiento de cobranzas a través de monitoreo en sus rutas mediante GPS.	5	4	3	17
5	Custodiar videos y controlar los suministros y equipos de oficina.	4	3	3	13



NOMBRE DEL PUESTO: ABOGADA DEL DEPARTAMENTO LEGAL					
N°	ACTIVIDADES DEL PUESTO	F	CE	CM	TOTAL
1	Cumplir las disposiciones establecidas por la Gerencia General, Políticas Reglamentos, Manuales y Reglamento Interno de la Cooperativa.	5	2	3	11
2	Realizar trámites judiciales y mecanismos para las gestiones de recuperación de cartera de agencias.	5	3	4	17
3	Emitir opinión en los asuntos de su competencia en los cuales corresponda a la Cooperativa, iniciar un proceso judicial o recomendar medidas correctivas que eviten acciones judiciales contra la Institución.	5	4	4	21
4	Crear conciencia de responsabilidad en sus socios para promover una cultura de pago puntual por parte del deudor.	5	3	4	17
5	Mantener actualizado el registro y archivo de la documentación legal y contractual que comprende las normas legales relacionadas a la operatividad y funciones de la Cooperativa.	5	3	3	14
6	Realizar llamada telefónicas y visitas a aquellos socios que presentan atrasos en su cuotas en pagos.	5	3	2	11
7	Colaborar para el fortalecimiento en el desempeño de las funciones que le son encomendadas por el jefe del departamento.	5	3	2	11
8	Lograr el compromiso de pago del deudor para una fecha determinada	5	3	3	14
9	Revisar hipotecas, escrituras de los deudores	5	3	3	14
10	Las demás funciones que le asigne el Jefe legal o Gerencia General.	5	2	2	9
NOMBRE DEL PUESTO: ABOGADA DEL DEPARTAMENTO LEGAL					
N°	ACTIVIDADES ESENCIALES	F	CE	CM	TOTAL
3	Emitir opinión en los asuntos de su competencia en los cuales corresponda a la Cooperativa, iniciar un proceso judicial o recomendar medidas correctivas que eviten acciones judiciales contra la Institución.	5	4	4	21
2	Realizar trámites judiciales y mecanismos para las gestiones de recuperación de cartera de agencias.	5	3	4	17
4	Crear conciencia de responsabilidad en sus socios para promover una cultura de pago puntual por parte del deudor.	5	3	4	17
5	Mantener actualizado el registro y archivo de la documentación legal y contractual que comprende las normas legales relacionadas a la operatividad y funciones de la Cooperativa.	5	3	3	14
9	Revisar hipotecas, escrituras de los deudores	5	3	3	14



NOMBRE DEL PUESTO: COORDINADORA DE CARTERA					
Nº	ACTIVIDADES DEL PUESTO	F	CE	CM	TOTAL
1	Cumplir las disposiciones establecidas por la Gerencia General, Políticas Reglamentos, Manuales y Reglamento Interno de la Cooperativa.	5	2	3	11
2	Coordinar trabajos financieros con agencias	5	4	3	17
3	Verificar los créditos desembolsados con su respectivo cuadro diario.	5	3	3	14
4	Autorizar desembolsos de los créditos	5	3	3	14
5	Revisar fichas técnicas de créditos aprobados para poder generar el pagaré.	5	3	3	14
6	Recibir fichas técnicas y actas para aprobar desembolsos, en caso de no cumplir con los respectivos requerimientos se dará observaciones para generar pagaré a los oficiales de crédito	5	4	3	17
7	Receptar al fin de día custodia de pagares	5	3	3	14
8	Registrar custodia de pagaré entregados por los oficiales	5	4	3	17
9	Entregar pagares cancelados directamente a los socios previa autorización.	5	1	3	8
10	Devolver pagarés en custodia cuando el cliente lo solicita y el crédito este cancelado	5	1	2	7
11	Custodiar las hipotecas para cubrir los valores de los clientes en mora extendida.	5	4	3	17
12	Las demás funciones que le asigne el Jefe Administrativo o Gerencia General.	5	2	2	9
NOMBRE DEL PUESTO: COORDINADORA DE CARTERA					
Nº	ACTIVIDADES ESENCIALES	F	CE	CM	TOTAL
1	Recibir fichas técnicas y actas para aprobar desembolsos, en caso de no cumplir con los respectivos requerimientos se dará observaciones para generar pagaré a los oficiales de crédito	5	4	3	17
2	Autorizar desembolsos de los créditos	5	4	3	17
3	Custodiar las hipotecas para cubrir los valores de los clientes en mora extendida.	5	4	3	17
4	Registrar custodia de pagaré entregados por los oficiales	5	4	3	17
5	Coordinar trabajos financieros con agencias	5	4	3	17



NOMBRE DEL PUESTO: COORDINADOR DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO, COBRANZAS, LEGAL					
Nº	ACTIVIDADES DEL PUESTO	F	CE	CM	TOTAL
1	Cumplir las disposiciones establecidas por la Gerencia General, Políticas Reglamentos, Manuales y Reglamento Interno de la Cooperativa.	5	2	3	11
2	Controlar, revisar y gestionar la recuperación de cartera y calificar el crédito de los clientes, mediante el cumplimiento de las políticas internas de la Cooperativa.	5	4	4	21
3	Tramitar y dar seguimiento a procesos ejecutivos.	5	3	3	14
4	Verificar tramites y demás documentación legal de la Cooperativa	5	5	4	25
5	Coordinar con el departamento legal la gestión de cobranza judicial y extrajudicial.	4	3	4	16
6	Recuperar documentos de crédito	5	3	3	14
7	Atender a clientes con cartera morosa	5	3	3	14
8	Verificar los procesos judiciales de recepción de cartera de las distintas agencias	4	5	3	19
9	Manejar las demandas ejecutivas y ordinarias referente a la cartera en mora	4	4	3	16
10	Asesorar al Departamento Legal en la Matriz y agencias	4	4	3	16
11	Asesorar al Departamento de Créditos en la Matriz y otras agencias	5	4	3	17
12	Presentar informes y reportes de gestión a Gerencia y al Consejo de Administración	4	4	3	16
13	Las demás funciones que le asigne Gerencia General.	5	2	2	9
NOMBRE DEL PUESTO: COORDINADOR DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO, COBRANZAS, LEGAL					
Nº	ACTIVIDADES ESENCIALES	F	CE	CM	TOTAL
1	Verificar tramites y demás documentación legal de la Cooperativa	5	5	4	25
2	Controlar, revisar y gestionar la recuperación de cartera y calificar el crédito de los clientes, mediante el cumplimiento de las políticas internas de la Cooperativa.	5	4	4	21
3	Verificar los procesos judiciales de recepción de cartera de las distintas agencias	4	5	3	19
4	Asesorar al Departamento de Créditos en la Matriz y otras agencias	5	4	3	17
5	Manejar las demandas ejecutivas y ordinarias referente a la cartera en mora	4	4	3	16



Anexo 4. COMPETENCIAS CON SUS GRADOS REQUERIDOS

NOMBRE DEL PUESTO: ASISTENTE DE GERENCIA					
Nº	COMPETENCIAS	GRADOS			
		A	B	C	D
1	Iniciativa, creatividad e innovación		X		
2	Comunicación oral y escrita	X			
3	Capacidad receptiva	X			
4	Conciencia organizacional	X			
5	Responsabilidad	X			
6	Excelentes relaciones interpersonales	X			



NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE FINANZAS					
Nº	COMPETENCIAS	GRADOS			
		A	B	C	D
1	Pensamiento analítico	X			
2	Planificación		X		
3	Programación		X		
4	Liderazgo	X			
5	Manejo de conflictos		X		
6	Comunicación Eficaz	X			
7	Perseverancia	X			
8	Capacitador		X		

NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE CAJAS					
Nº	COMPETENCIAS	GRADOS			
		A	B	C	D
1	Iniciativa – autonomía	X			
2	Ética	X			
3	Tolerancia a la presión		X		
4	Manejo de conflictos		X		
5	Dirección de equipos de trabajo		X		
6	Orientación con el cliente interno y externo	X			
7	Conducción de personas	X			
8	Pensamiento analítico	X			
9	Responsabilidad	X			

NOMBRE DEL PUESTO: ASISTENTE DE INVERSIONES					
Nº	COMPETENCIAS	GRADOS			
		A	B	C	D
1	Iniciativa, creatividad e innovación		X		
2	Amabilidad	X			
3	Paciencia		X		
4	Manejo de conflictos	X			
5	Liderazgo		X		
6	Trabajo en equipo	X			
7	Buenas relaciones públicas	X			
9	Tolerancia a la presión		X		
10	Orientación con el cliente interno y externo		X		



PUESTOS NUEVOS

NOMBRE DEL PUESTO: PROGRAMADOR DE SISTEMAS					
Nº	COMPETENCIAS	GRADOS			
		A	B	C	D
1	Capacidad de planificación y organización		X		
2	Pensamiento Analítico	X			
3	Comunicación eficaz		X		
4	Orientación al cliente interno y externo				X
5	Iniciativa – autonomía		X		
6	Manejo de conflictos	X			
7	Conocimientos técnicos	X			
8	Conciencia organizacional	X			

NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE CAMARAS					
Nº	COMPETENCIAS	GRADOS			
		A	B	C	D
1	Pensamiento analítico		X		
2	Conocimientos técnicos	X			
3	Responsabilidad personal	X			
4	Capacidad de planificación y organización	X			
5	Comunicación eficaz	X			
6	Liderazgo		X		
7	Manejo de Conflictos	X			
8	Trabajo en equipo	X			
9	Iniciativa – Autonomía		X		
10	Dinamismo – Energía	X			
11	Credibilidad Técnica		X		
12	Comunicación eficaz	X			

NOMBRE DEL PUESTO: ABOGADA DEL DEPARTAMENTO LEGAL					
Nº	COMPETENCIAS	GRADOS			
		A	B	C	D
1	Respeto	X			
2	Comunicación Eficaz	X			
3	Ética	X			
4	Justicia	X			
5	Orientación al cliente interno y externo	X			



6	Toma de decisiones		X		
9	Influencia y negociación		X		
9	Credibilidad Técnica	X			
10	Manejo de conflictos		X		

NOMBRE DEL PUESTO: COORDINADORA DE CARTERA					
Nº	COMPETENCIAS	GRADOS			
		A	B	C	D
1	Orientación al cliente interno y externo		X		
2	Integridad	X			
3	Conocimientos de la industria y del Mercado	X			
4	Trabajo en equipo	X			
5	Capacidad de planificación – organización		X		
6	Liderazgo	X			
7	Iniciativa – Autonomía		X		
8	Visión Estratégica		X		
9	Amabilidad	X			

NOMBRE DEL PUESTO: COORDINADOR DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS, COBRANZAS, LEJAL					
Nº	COMPETENCIAS				
		A	B	C	D
1	Relaciones Públicas	X			
2	Toma de decisiones		X		
3	Manejo de conflictos	X			
4	Trabajo en equipo	X			
5	Capacidad de planificación – organización	X			
6	Liderazgo		X		
7	Iniciativa – Autonomía		X		
8	Influencia y Negociación			X	
9	Pensamiento analítico y de análisis		X		
10	Responsabilidad	X			
11	Ética	X			
12	Orientación al cliente interno y externo	X			

Anexo 5. DICCIONARIO DE COMPETENCIAS DE MARTHA ALLES³²



Liderazgo

Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo.

La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.

A: Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes. Tiene energía y la transmite a otros en pos de un objetivo común fijado por él mismo.

B: El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los demás y es escuchado.

C: Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.

³² <http://es.scribd.com/doc/30867534/Diccionario-de-Competencias-Laborales-Martha-Alles>
LADY ANDREA URGILES AVILA /2013
ANA LUCIA VILLA ALVAREZ



D: El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.

Orientación al cliente

Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final al que van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de sus clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa – cliente, como los proveedores y el personal de la organización.

A: Establece una relación con perspectivas de largo plazo con el/los cliente/s para resolver sus necesidades, debiendo sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función de los futuros. Busca obtener beneficios a largo plazo para el cliente, pensando incluso en los clientes de los clientes. Es un referente dentro de la organización en materia de ayudar y satisfacer las necesidades de los clientes.

B: Promueve, y en ocasiones lo hace personalmente, la búsqueda de información sobre las necesidades latentes, pero no explícitas, del cliente. Indaga proactivamente más allá de las necesidades que el/los cliente/s manifiestan en un principio y adecua los productos y servicios disponibles a esas necesidades.

C: mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente, brindando más de lo que éste espera. El cliente siempre puede encontrarlo. Dedicar tiempo a estar con el cliente ya sea en su propia oficina o en la del cliente.

D: Promueve, y en ocasiones lo hace personalmente, el contacto permanente con el cliente para mantener una comunicación abierta con él sobre las expectativas mutuas y para conocer el nivel de satisfacción.



Trabajo en equipo

Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabajan en procesos, tareas u objetivos compartidos. Si la persona es un número uno de área o empresa, la competencia “trabajo en equipo” no significa que sus subordinados sean pares sino que operarán como equipo en su área/grupo.

A: Fortalece el espíritu de equipo en toda la organización. Expresa satisfacción personal con los éxitos de sus pares o de otras líneas de negocios. Se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas de la compañía, aunque la organización no le de suficiente apoyo. En beneficio de objetivos organizacionales de largo plazo, es capaz de sacrificar intereses personales o de su grupo cuando es necesario. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo.

B: Anima y motiva a los demás. Desarrolla el espíritu de equipo. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo.

C: Solicita la opinión al resto del grupo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los otros, incluso sus pares y subordinados. Promueve la colaboración de los distintos equipos, dentro de ellos y entre ellos. Valora las contribuciones de los demás aunque tengan diferentes puntos de vista.

D: Cooperar. Participa de buen grado en el grupo, apoya sus decisiones. Realiza la parte de trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás y los tiene al corriente de los temas que lo afectan. Comparte información.



Anexo 6. MANUAL DE FUNCIONES REESTRUCTURADO

PUESTOS AJUSTADOS

1.- SECRETARIA-ASISTENTE DE GERENCIA

I. Identificación del Puesto	
Nombre del Puesto:	Secretaria-Asistente de Gerencia
Puesto del que depende jerárquicamente	Gerente General
Puesto (s) que supervisa directamente	Ninguno
I. Descripción General del Puesto	
Responsable de ejecutar y brindar el apoyo a las actividades de Gerencia y coordinación con todas las áreas de la Cooperativa. Realiza labores de digitación y distribución de archivos y correspondencia y otros documentos de acuerdo a instrucciones de la Secretaria – Asistente del Gerente.	
II. Descripción de las Actividades del Puesto	
Nº	Descripción de las Actividades Específicas del puesto
1	Cumplir las disposiciones establecidas por la Gerencia General, Políticas Reglamentos, Manuales y Reglamento Interno de la Cooperativa.
2	Tomar dictados, transcribir a computadora y emitir comunicaciones sobre asuntos exclusivos de la Gerencia General.
3	Organizar, controlar y mantener el archivo de su responsabilidad al día.
4	Asistir a las reuniones de trabajo que Gerencia General tenga que realizar por asuntos de la Cooperativa.
5	Elaborar, informes, cartas, memorandos que requiera la Gerencia General para la toma de decisiones.
6	Atender a los Socios en los requerimientos de información.
7	Revisar documentación de Seguros de Desgravamen y envío a la Aseguradora.
8	Realizar cuadros operativos.
9	Las demás que le asigne el Gerente General.
Nº	III. Descripción de las Actividades esenciales del Puesto



1	Custodiar los documentos confidenciales existentes en Gerencia.
2	Organizar la agenda diaria del Gerente General e informar sobre sus citas y reuniones de trabajo, así como coordinar la participación del Gerente General en reuniones con entidades externas e internas.
3	Enviar comunicados, solicitudes y demás trámites a las entidades de Control, Bancos y demás Instituciones.
4	Coordinar proyectos con empresas privadas para el incremento de servicios de la Cooperativa.
5	Coordinar con el Área de Talento Humano las actividades de capacitación que planifica la Cooperativa y con la Gerencia General para la toma de decisiones.

IV. Criterios de desempeño

1	Los documentos confidenciales que existentes en Gerencia son Protegidos según reglamentos institucionales.
2	La participación del Gerente General con las diferentes entidades son Organizadas y coordinadas según reglamentos de la institución financiera
3	Los comunicados, solicitudes y demás trámites a las entidades de Control, Bancos y demás Instituciones son Enviados según los plazos y acuerdos establecidos.
4	Los proyectos con empresas privadas son coordinados para el incremento de servicios de la Cooperativa.
5	Conjuntamente con el Área de Talento Humano se Coordina las actividades de capacitación que planifica la Cooperativa y con la Gerencia General para la toma de decisiones.

V. Perfil de contratación

Educación Formal Necesaria:

Estudios Superiores en Administración Empresas, Economía y afines, Secretariado Ejecutivo.

Educación no Formal Necesaria:

Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excel y Power Point.

Experiencia Laboral Previa:

Dos años en funciones similares

Conocimientos Necesarios:

- ✓ Conocimiento sobre uso de paquetes computacionales
- ✓ Normas de Control Interno
- ✓ Atención telefónica
- ✓ Atención al socio
- ✓ Redacción y ortografía



Nº	COMPETENCIAS	GRADOS			
		A	B	C	D
1	Iniciativa, creatividad e innovación		X		
2	Comunicación oral y escrita	X			
3	Capacidad receptiva	X			
4	Conciencia organizacional	X			
5	Responsabilidad	X			
6	Excelentes relaciones interpersonales	X			

2.- JEFE DE FINANZAS

I. Identificación del Puesto	
Nombre del Puesto:	Jefe de Finanzas
Puesto del que depende jerárquicamente	Gerente General
Puesto (s) que supervisa directamente	Ninguno
II. Descripción General del Puesto	
Es responsable por la planificación, organización, coordinación y control de los procesos financieros de la cooperativa administrando de manera eficiente los recursos económicos – financieros y, entregando ágil y oportunamente la información requerida; apoyando y asesorando a la Gerencia General y demás instancias administrativas de la Cooperativa en la toma de decisiones financieras y de desarrollo institucional.	
III. Descripción de las Actividades del Puesto	
Nº	Descripción de las Actividades Especificas del puesto
1	Cumplir las disposiciones establecidas por la Gerencia General, Políticas Reglamentos, Manuales y Reglamento Interno de la Cooperativa.
2	Administrar las cuentas que la Cooperativa mantiene con el Sistema Bancario Nacional o Cooperativista, proponiendo la apertura y cierre de cuentas bancaria.
3	Efectuar el análisis sobre los costos y rendimientos de las operaciones de inversión más convenientes para la institución y recomendar al respecto.
4	Implementar políticas fiscales.



5	Encaminar la política financiera de la Cooperativa a supervisar la suficiencia de los requerimientos de reservas de acuerdo con las pautas indicadas por el Gerente General.
6	Interpretar las informaciones económicas, financieras, contables, presupuestales y estadísticas para ser reportada al Gerente General y al Consejo de Administración.
7	Coordinación y seguimiento de la Contabilidad General de las demás agencias.
8	Atraer los recursos financieros necesarios para asegurar un adecuado desarrollo de las actividades de intermediación así como velar por el cumplimiento de las obligaciones pactadas.
9	Controlar de los flujos de Tesorería (Ahorros)
10	Revisar los listados de Capitalización de Ahorros, mensualmente.
11	Controlar el riesgo con los clientes, cobros y la Gestión Financiera de las Agencias.
12	Realizar negociaciones con entidades financieras.
13	Desarrollar modelos de gestión financiera en el Sistema Informático.
14	Las demás funciones que le asigne el Gerente General.
Nº	Descripción de las Actividades esenciales del Puesto
1	Preparar los presupuestos y proyecciones financieras de la Cooperativa a corto, mediano y largo plazo, y efectuar las evaluaciones correspondientes.
2	Aprobar y controlar líneas de créditos otorgadas de otras Instituciones para la atención de las obligaciones propias y los requerimientos de los socios.
3	Realizar la revisión de los presupuestos interdepartamentales para detectar desviaciones y proponer medidas correctivas.
4	Aprobar y controlar las solicitudes de recursos, de acuerdo a las medidas administrativas y presupuestarias.
5	Preparar y presentar los estudios económicos e informes de carácter financiero vinculados con el desarrollo de la Cooperativa.
IV. Criterios de desempeño	
1	Los presupuestos y proyecciones financieras se Preparan a corto, mediano y largo plazo, para las evaluaciones correspondientes.
2	Las líneas de créditos otorgadas de otras Instituciones son Aprobadas y controladas para la atención de las obligaciones propias y los requerimientos de los socios.
3	La revisión de los presupuestos interdepartamentales son revisados para detectar desviaciones y proponer medidas correctivas.



4	Las solicitudes de recursos, se aprueban de acuerdo a las medidas administrativas y presupuestarias.
5	Los estudios económicos e informes de carácter financiero vinculados con el desarrollo de la Cooperativa, son preparados y presentados a la Gerencia General según los requerimientos de la institución.

V. Perfil de contratación

Educación Formal Necesaria:

Título Profesional en Administración Empresas, Economía, y carreras afines

Educación no Formal Necesaria:

Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excel y Power Point.

Experiencia Laboral Previa:

Tres años en funciones similares

Conocimientos Necesarios:

- ✓ Normas de Control Interno
- ✓ Conocimiento del mercado financiero
- ✓ Información institucional de nivel estratégico.

Nº	COMPETENCIAS	GRADOS			
		A	B	C	D
1	Pensamiento analítico	X			
2	Planificación		X		
3	Programación		X		
4	Liderazgo	X			
5	Manejo de conflictos		X		
6	Comunicación Eficaz	X			
7	Perseverancia	X			
8	Capacitador		X		

3.- JEFE DE CAJAS

I. Información General del Puesto	
Nombre del Puesto:	Jefe de Cajas (Matriz)
Puesto del que depende jerárquicamente:	Jefe Operativo
Puesto(s) que supervisa directamente:	Cajero
II. Descripción General del Puesto:	



Su responsabilidad es la de controlar todo el movimiento de Caja de la Matriz, control y monitoreo de las otras agencias; esto incluye, horarios, normas y procedimientos, atención al cliente y arqueos de Caja y Bóveda. Es también el responsable de todos los valores existentes en Caja central y Bóveda.

III. Descripción de las Actividades del Puesto:

Nº	Descripción de las Actividades Específicas del Puesto:
1	Cumplir y hacer cumplir las disposiciones establecidas por la Gerencia General, Políticas Reglamentos, Manuales y Reglamento Interno de la Cooperativa.
2	Realizar la apertura y cierre de cajas (recibidor - pagador) de la Matriz.
3	Revisar diariamente que la posesión de efectivo de cada una de las Agencias estén debidamente cuadradas.
4	Controlar el departamento de cajas.
5	Revisar que las agencias no estén con excedentes de efectivo hasta donde nos puede cubrir el seguro.
6	Enviar cheques para el depósito a bancos.
7	Transferir valores a otras Instituciones Financieras.
8	Revisar que las papeletas de depósito, retiros y comprobantes de ingreso y egreso estén debidamente firmados y llenados en la matriz.
9	Realizar Entregas y recepciones de efectivo para las cajas ventanillas de la matriz.
10	Enviar y recibir efectivo de las Agencias.
11	Recibir efectivo de bancos a la Matriz.
12	Cuadrar diariamente la Bóveda.
13	Mantener en Custodio Bóveda.
14	Realizar Entrega – Recepción Cajeros automáticos.
15	Supervisar la permanencia de stock de material de Caja.
16	Las demás que le indique la Gerencia.
Nº	Descripción de las Actividades Esenciales del Puesto:
1	Supervisar la atención de Caja al público en general.
2	Controlar que las especies monetarias falsificadas que se recaudan en las Agencias de la Cooperativa sean retenidas y enviadas a la Matriz.
3	Controlar diariamente que todas las entregas y recepciones de efectivo de las agencias estén debidamente efectuadas
4	Brindar soporte a las Agencias por nuevos servicios que se implementen en el sistema en lo referente a cajas.



5	Cuidar y responder por todos los valores existentes en Caja y Bóveda.				
IV. Criterios de desempeño					
1	El servicio al cliente es Supervisado para controlar la correcta atención del Cajero al público en general.				
2	Las especies monetarias falsificadas que se recaudan en las Agencias de la Cooperativa son retenidas y enviadas a la Matriz según los reglamentos establecidos.				
3	Las entregas y recepciones de efectivo de las agencias se verifican diariamente que estén debidamente efectuadas.				
4	En las Cajas de las agencias los nuevos servicios implementados en el sistema reciben asesoría, soporte para el adecuado manejo y servicio.				
V. Perfil de contratación					
Educación formal necesaria: Estudios Superiores en Administración Empresas, Economía, Finanzas de Negocios y afines					
Educación no formal necesaria: Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excel y Power Point					
Experiencia laboral previa: Tres años en funciones similares					
Conocimientos necesarios:					
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Normas de Control Interno ✓ Conocimiento de los productos y servicios. ✓ Conocimiento del mercado financiero ✓ Conocimiento de la normativa externa vigente 					
Nº	COMPETENCIAS	GRADOS			
		A	B	C	D
1	Iniciativa – autonomía	X			
2	Ética	X			
3	Tolerancia a la presión		X		
4	Manejo de conflictos		X		
5	Dirección de equipos de trabajo		X		
6	Orientación con el cliente interno y externo	X			
7	Conducción de personas	X			
8	Pensamiento analítico	X			
9	Responsabilidad	X			



4.- ASISTENTE DE INVERSIONES

I. Información General del Puesto	
Nombre del Puesto:	Asistente de Inversiones
Puesto del que depende jerárquicamente:	Jefe de Inversiones
Puesto(s) que supervisa Directamente:	Ninguno
II. Descripción General del Puesto:	
Es responsable de aplicar las políticas y estrategias de captaciones dirigidas a incrementar el nivel de incursión en el mercado financiero.	
III. Descripción de las Actividades del Puesto:	
Nº	Descripción de las Actividades Específicas del Puesto:
1	Cumplir las disposiciones establecidas por la Gerencia General, Políticas, Reglamentos, Manuales y Reglamento Interno de la Cooperativa
2	Brindar apoyo a manejo de archivos según requerimientos de Jefe de Inversiones.
3	Elaborar informes de fin de mes.
4	Las demás que le indique el Jefe de Inversiones o la Gerencia General.
Nº	Descripción de las Actividades Esenciales del Puesto:
1	Conceder información personalizada a los socios o futuros socios interesados en Certificados de Depósito a Plazo Fijo, sobre el beneficio de este producto.
2	Dar el soporte necesario para el cierre de firmas a través de un servicio oportuno y adecuado a los socios que adopten el producto de Plazo Fijo.
3	Mantener contacto con el socio para el incremento y mantenimiento de sus Pólizas para su respectiva Renovación.
4	Dar asesoramiento y ayuda para el manejo en el Sistema en cuanto a Certificados de Depósito a Plazo Fijo.
5	Controlar pólizas externas.
IV. Criterios de desempeño	
1	El socio o futuros socios reciben información personalizada de acuerdo a lo establecido en la Cooperativa.
2	Con un soporte oportuno y adecuado, los socios adoptan productos financieros de acuerdo al soporte informativo necesario de la Cooperativa.



3	El socio está informado oportunamente sobre el incremento y mantenimiento de las pólizas según este establecido en el plazo de Renovación.
4	En el manejo del Sistema de la Cooperativa se brinda asesoramiento y ayuda adecuada en cuanto a los depósitos a plazo fijo.
5	Las pólizas externas se controlan apropiadamente de acuerdo con los estatutos.

V. Perfil de contratación:

Educación formal necesaria:

Estudios Superiores en Administración Empresas, Contabilidad, Técnicas de mercado, Economía y afines

Educación no formal necesaria:

Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excel y Power Point

Experiencia laboral previa:

Un año en funciones similares.

Conocimientos necesarios:

- ✓ Conocimiento sobre uso de paquetes computacionales
- ✓ Normas de Control Interno
- ✓ Atención telefónica
- ✓ Conocimiento del mercado financiero.

Nº	COMPETENCIAS	GRADOS			
		A	B	C	D
1	Iniciativa, creatividad e innovación		X		
2	Amabilidad	X			
3	Paciencia		X		
4	Manejo de conflictos	X			
5	Liderazgo		X		
6	Trabajo en equipo	X			
7	Buenas relaciones públicas	X			
9	Tolerancia a la presión		X		
10	Orientación con el cliente interno y externo		X		



PUESTOS NUEVOS

1.- PROGRAMADOR DE SISTEMAS

I. Información General del Puesto	
Nombre del Puesto:	Programador de Sistemas
Puesto del que depende jerárquicamente:	Jefe de Sistemas
Puesto(s) que supervisa Directamente:	Ninguno
II. Descripción General del Puesto:	
Desarrollar programas de computación considerando los requerimientos de información, planeando soluciones lógicas, utilizando las herramientas computacionales adecuadas, a fin de satisfacer los requerimientos de la cooperativa.	
III. Descripción de las Actividades del Puesto	
Nº	Descripción de las Actividades Específicas del puesto
1	Cumplir las disposiciones establecidas por la Gerencia General, Políticas Reglamentos, Manuales y Reglamento Interno de la Cooperativa.
2	Verificar la Documentación de los programas de computación de acuerdo con las normas establecidas.
3	Mantener en orden el equipo y sitio de trabajo, informando cualquier anomalía.
4	Participar en las reuniones técnicas y proporcionar recomendaciones para el mejor funcionamiento.
5	Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la cooperativa.
6	Recolectar información sobre los requerimientos de los usuarios.
7	Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.
8	Las demás funciones que le asigne el Jefe de sistemas o Gerencia.
Nº	Descripción de las Actividades esenciales del Puesto:
1	Desarrollar Aplicaciones de programas de baja y mediana complejidad, para el adecuado funcionamiento de la cooperativa.
2	Dirigir a los colaboradores de la institución en el manejo de los programas.
3	Revisar la estructura de los programas y ejecutar las pruebas de validación de los mismos.
4	Realizar respaldos de la información que está bajo su responsabilidad.



5	Realizar la Documentación de los trabajos realizados.				
IV. Criterios de Desempeño					
1	Las aplicaciones de los programas se desarrollan cuidadosamente de acuerdo a los requerimientos institucionales.				
2	Los colaboradores de la institución reciben instrucciones sobre el manejo de programas según planes de capacitación.				
3	Los programas y pruebas de validación son revisados eficientemente.				
4	Los respaldos de la información se realizan oportunamente de acuerdo a la responsabilidad de encargado.				
5	La documentación de los trabajos se realizan puntualmente según la culminación de las actividades				
V. Perfil de contratación					
Educación formal necesaria: Título Profesional en Ingeniería en Sistemas y carreras afines.					
Educación no formal necesaria: Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excel y Power Point					
Experiencia laboral previa: Dos años en funciones similares					
Conocimientos necesarios:					
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Normas de Control Interno ✓ Conocimiento de Tecnología y Sistemas ✓ Conocimiento sobre uso de paquetes computacionales y programación ✓ Conocer lenguajes de Programación, base de datos y redes ✓ Sistemas operativos ✓ Software de oficina ✓ Métodos utilizados para codificación de programación 					
Nº	COMPETENCIAS	GRADOS			
		A	B	C	D
1	Capacidad de planificación y organización		X		
2	Pensamiento Analítico	X			
3	Comunicación eficaz		X		
4	Orientación al cliente interno y externo				X
5	Iniciativa – autonomía		X		
6	Manejo de conflictos	X			
7	Conocimientos técnicos	X			
8	Conciencia organizacional	X			

2.- JEFE DE CAMARAS

I. Información General del Puesto



Nombre del Puesto:	Jefe de Cámaras
Puesto del que depende jerárquicamente:	Jefe Administrativo
Puesto(s) que supervisa directamente:	Matriz y Agencias (Nivel Nacional)
II. Descripción General del Puesto:	
Es responsable de la vigilancia, control, seguridad y protección de la Cooperativa, de acuerdo a la reglamentación establecida, para el correcto desenvolvimiento de las actividades diarias tanto de la Matriz como de las demás Agencias a Nivel Nacional.	
III. Descripción de las Actividades del Puesto:	
Nº	Descripción de las Actividades Específicas del Puesto
1	Cumplir las disposiciones establecidas por la Gerencia General, Políticas, Reglamentos, Manuales y Reglamento Interno de la Cooperativa.
2	Establecer el procedimiento para llevar a cabo la apertura y cierre de la Cooperativa, a las horas establecidas según el Reglamento Interno.
3	Revisar respaldos de información.
4	Cambiar claves de cajas fuertes coordinado con Gerencia.
5	Coordinar y planificar servicios técnicos con entes privados y externos de seguridad.
6	Proponer sistemas de seguridad que resulten pertinentes, así como la supervisión de su utilización, funcionamiento y conservación.
7	Realizar actas de entrega sobre recepción de claves de equipos DVR.
8	Las demás funciones que le asigne el Jefe Administrativo o Gerencia General.
Nº	Descripción de las Actividades Esenciales del Puesto
1	Analizar la situación de riesgo, la planificación y programación de las actuaciones precisas para la instalación de los servicios de seguridad y videos de vigilancia.
2	Verificar el cumplimiento del servicio de vigilancia, el funcionamiento del equipo técnico y de los sistemas de seguridad para que no existan inconvenientes en agencias a nivel nacional.
3	Velar por el correcto uso de los medios y equipos que sean utilizados para el control y vigilancia del personal y darlos mantenimiento en caso de ser necesario.
4	Verificar el cumplimiento de cobranzas a través de monitoreo en sus rutas mediante GPS.
5	Custodiar videos y controlar de suministros y equipos de oficina.



IV. Criterios de Desempeño					
1	Los servicios de seguridad y videos de vigilancia son instalados según la planificación, programación y análisis de la situación riesgo conjuntamente con sus jefes inmediatos superiores.				
2	El cumplimiento del servicio de vigilancia, funcionamiento del equipo técnico y de los sistemas de seguridad se evalúa de acuerdo a los procedimientos establecidos en la Cooperativa.				
3	El uso adecuado de medios y equipos utilizados para la vigilancia del personal son cuidados rigurosamente por el encargado del área.				
4	El cumplimiento de cobranzas es monitoreado cuidadosamente de acuerdo a medidas institucionales.				
5	Los videos, suministros de oficina se cuidan rigurosamente según medidas institucionales.				
V. Perfil de contratación:					
Educación formal necesaria: Título Profesional en Ingeniería en seguridad, Industrial, Tecnología y Sistemas, Electrónica y carreras afines.					
Educación no formal necesaria: Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excel y Power Point					
Experiencia laboral previa: Dos años en funciones similares					
Conocimientos necesarios:					
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Normas de Control Interno ✓ Conocimiento de Tecnología y Sistemas ✓ Conocimiento en Seguridad Integral ✓ Instalación, reparación y mantenimiento de equipos ✓ Conocer procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área 					
Nº	COMPETENCIAS	GRADOS			
		A	B	C	D
1	Pensamiento analítico		X		
2	Conocimientos técnicos	X			
3	Responsabilidad personal	X			
4	Capacidad de planificación y organización	X			
5	Comunicación eficaz	X			
6	Liderazgo		X		
7	Manejo de Conflictos	X			
8	Trabajo en equipo	X			
9	Iniciativa – Autonomía		X		



10	Dinamismo – Energía	X			
11	Credibilidad Técnica		X		
12	Comunicación eficaz	X			

3.- ABOGADA DEL DEPARTAMENTO LEGAL

I. Información General del Puesto	
Nombre del Puesto:	Abogada del Departamento Legal
Puesto del que depende jerárquicamente:	Jefe Legal
Puesto(s) que supervisa directamente:	Ninguno
II. Descripción General del Puesto:	
Su responsabilidad es ayudar con todos los trámites necesarios para la recuperación de cartera en la gestión de cobros, adoptando las acciones necesarias para conseguir que la Cooperativa cobre las cantidades que se le adeuda en el menor tiempo posible.	
III. Descripción de las Actividades del Puesto:	
Nº	Descripción de las Actividades Específicas del Puesto:
1	Cumplir las disposiciones establecidas por la Gerencia General, Políticas Reglamentos, Manuales y Reglamento Interno de la Cooperativa.
2	Realizar llamada telefónicas y visitas a aquellos socios que presentan atrasos en su cuotas en pagos.
3	Colaborar para el fortalecimiento en el desempeño de las funciones que le son encomendadas por el jefe del departamento.
4	Lograr el compromiso de pago del deudor para una fecha determinada
5	Las demás funciones que le asigne el Jefe legal o Gerencia General.
Nº	Descripción de las Actividades Esenciales del Puesto:
1	Emitir opinión en los asuntos de su competencia en los cuales corresponda a la Cooperativa e iniciar un proceso judicial o recomendar medidas correctivas que eviten acciones judiciales contra la Institución.
2	Realizar trámites judiciales y mecanismos para las gestiones de recuperación de cartera de agencias.
3	Crear conciencia de responsabilidad en sus socios para promover una cultura de pago puntual por parte del deudor.
4	Mantener actualizado el registro y archivo de la documentación contractual que comprende las normas legales relacionadas a la operatividad y funciones de la Cooperativa.



5	Revisar hipotecas, escrituras de los deudores				
IV. Criterios de desempeño					
1	Las fichas técnicas y actas para la aprobación de desembolsos son recibidas ordenadamente para la generación de pagarés.				
2	Los trámites judiciales y mecanismos en gestiones de recuperación de cartera se realizan efectivamente de acuerdo a normativas legales de la institución.				
3	La conciencia de responsabilidad de pago puntual de los socios es promovida rigurosamente por la Cooperativa para disminuir índices de morosidad.				
4	El registro y archivo de la documentación es actualizado constantemente de acuerdo a procedimientos de la Institución Financiera.				
5	La documentación de los deudores es revisada detalladamente según procedimientos de la Cooperativa.				
V. Perfil de contratación:					
Educación formal necesaria: Título profesional en derecho					
Educación no formal necesaria: Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excel y Power Point					
Experiencia laboral previa: Un año en funciones similares					
Conocimientos necesarios:					
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Normas de Control Interno ✓ Derecho Laboral y procesal ✓ Conocimiento sobre leyes tributarias y o fiscales ✓ Manejo de normativa generalmente aceptada y relacionada con la naturaleza del puesto. 					
Nº	COMPETENCIAS	GRADOS			
		A	B	C	D
1	Respeto	X			
2	Comunicación Eficaz	X			
3	Ética	X			
4	Justicia	X			
5	Orientación al cliente interno y externo	X			
6	Toma de decisiones		X		
9	Influencia y negociación		X		
9	Credibilidad Técnica	X			
10	Manejo de conflictos		X		

4.- COORDINADORA DE CARTERA



I. Información General del Puesto	
Nombre del Puesto:	Coordinadora de Cartera
Puesto del que depende jerárquicamente:	Jefe Operativo
Puesto(s) que supervisa directamente:	Ninguno
II. Descripción General del Puesto:	
Su responsabilidad es la verificación de la información de los socios para la correcta ejecución de desembolsos.	
III. Descripción de las Actividades del Puesto:	
Nº	Descripción de las Actividades Específicas del Puesto:
1	Cumplir las disposiciones establecidas por la Gerencia General, Políticas Reglamentos, Manuales y Reglamento Interno de la Cooperativa.
2	Verificar los créditos desembolsados con su respectivo cuadro diario.
3	Revisar fichas técnicas de créditos aprobados para poder generar el pagaré.
4	Receptar al fin de día custodia de pagares
5	Entregar pagares cancelados directamente a los socios previa autorización.
6	Devolver pagarés en custodia cuando el cliente lo solicita y el crédito este cancelado
7	Las demás funciones que le asigne el Jefe Administrativo o Gerencia General.
Nº	Descripción de las Actividades Esenciales del Puesto:
1	Recibir fichas técnicas y actas para aprobar desembolsos, en caso de no cumplir con los respetivos requerimientos se dará observaciones para generar pagare a los oficiales de crédito
2	Autorizar desembolsos de los créditos
3	Custodiar las hipotecas para cubrir los valores de los clientes en mora extendida.
4	Registrar custodia de pagaré entregados por los oficiales
5	Coordinar trabajo financieros con agencias
IV. Criterios de desempeño	
1	Las fichas técnicas y actas para la aprobación de desembolsos son recibidas ordenadamente para la generación de pagarés.
2	Los desembolsos de los créditos son autorizados pertinentemente de acuerdo al análisis por parte del área encargada.
3	Las hipotecas de los clientes en mora son protegidas responsablemente de acuerdo las normativas establecidas en la Cooperativa.



4	Los pagares son registrados adecuadamente por los oficiales de crédito según plan de actividades				
5	Los trabajos financieros son coordinados previamente para cumplir obligaciones institucionales.				
V. Perfil de contratación:					
Educación formal necesaria: Estudios Superiores en Administración de Empresas, Economía, Finanzas de Negocios y afines.					
Educación no formal necesaria: Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excel y Power Point					
Experiencia laboral previa: Dos años en funciones similares					
Conocimientos necesarios:					
<ul style="list-style-type: none">✓ Normas de Control Interno✓ Conocimiento sobre uso de paquetes computacionales✓ Conocimiento de los productos y servicios✓ Conocimiento del mercado financiero✓ Conocer procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área					
Nº	COMPETENCIAS	GRADOS			
		A	B	C	D
1	Orientación al cliente interno y externo		X		
2	Integridad	X			
3	Conocimientos de la industria y del Mercado	X			
4	Trabajo en equipo	X			
5	Capacidad de planificación – organización		X		
6	Liderazgo	X			
7	Iniciativa – Autonomía		X		
8	Visión Estratégica		X		
9	Amabilidad	X			

5.- COORDINADOR DEL DEPARTAMENTO DE CREDITOS, COBRANZAS LEGAL

I. Información General del Puesto



Nombre del Puesto:	Coordinador del Departamento de Créditos, Cobranzas, Legal
Puesto del que depende jerárquicamente:	Gerente General
Puesto(s) que supervisa directamente:	Departamento Legal
II. Descripción General del Puesto:	
Su principal responsabilidad es la recuperación de cartera vencida judicialmente, además de brindar asesoría a los distintos departamentos de crédito sobre la verificación y aprobación de créditos, gestión de cobranzas, manejo de cartera morosa y de difícil cobro, alternativas de recaudo, además, será el encargado de la verificación de los manuales de la Cooperativa	
III. Descripción de las Actividades del Puesto:	
Nº	Descripción de las Actividades Específicas del Puesto:
1	Cumplir las disposiciones establecidas por la Gerencia General, Políticas Reglamentos, Manuales y Reglamento Interno de la Cooperativa.
2	Tramitar y dar seguimiento a procesos ejecutivos.
3	Coordinar con el departamento legal la gestión de cobranza judicial y extrajudicial.
4	Recuperar documentos de crédito
5	Atender a clientes con cartera morosa
6	Asesorar al Departamento Legal en la Matriz y agencias
7	Presentar informes y reportes de gestión a Gerencia y al Consejo de Administración
8	Las demás funciones que le asigne Gerencia General.
Nº	Descripción de las Actividades Esenciales del Puesto:
1	Verificar trámites y demás documentación legal de la Cooperativa.
2	Controlar, revisar y gestionar la recuperación de cartera y calificar el crédito de los clientes, mediante el cumplimiento de las políticas internas de la Cooperativa.
3	Verificar los procesos judiciales de recepción de cartera de las distintas agencias
4	Asesorar al Departamento de Créditos en la Matriz y otras agencias
5	Manejar las demandas ejecutivas y ordinarias referente a la cartera en mora
IV. Criterios de Desempeño	
1	La documentación legal de la Cooperativa es revisada minuciosamente de acuerdo a sus procedimientos legales.
2	La recuperación de cartera es gestionada rigurosamente de acuerdo a las políticas internas de la Cooperativa.



3	Los procesos judiciales de recepción de cartera son revisados pertinentemente para mejorar el rendimiento institucional en sus diferentes agencias.
4	El Departamento de créditos es asesorado oportunamente para mejorar la eficiencia tanto en la oficina matriz como en las otras agencias.
5	Las demandas ejecutivas y ordinarias se manejan cuidadosamente de acuerdo a las disposiciones establecidas por la Cooperativa.

V. Perfil de contratación:

Educación formal necesaria:

Estudios de Postgrado en Abogado de Tribunales y Doctor en Jurisprudencia.

Educación no formal necesaria:

Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excel y Power Point

Experiencia laboral previa:

Más de 4 años en funciones similares

Conocimientos necesarios:

- ✓ Normas de Control Interno
- ✓ Manejo e Interpretación de leyes vigentes
- ✓ Destrezas técnicas en giro Financiero, Popular y Solidario.
- ✓ Estudio y actualización continuo de las diferentes ramas del Derecho.
- ✓ Conocer procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área

Nº	COMPETENCIAS	GRADOS			
		A	B	C	D
1	Relaciones Públicas	X			
2	Toma de decisiones		X		
3	Manejo de conflictos	X			
4	Trabajo en equipo	X			
5	Capacidad de planificación – organización	X			
6	Liderazgo		X		
7	Iniciativa – Autonomía		X		
8	Influencia y Negociación			X	
9	Pensamiento analítico y de análisis		X		
10	Responsabilidad	X			
11	Ética	X			
12	Orientación al cliente interno y externo	X			