



RESUMEN

Cuando las organizaciones definen correctamente los cargos se facilitan otras tareas en relación con el área de recursos humanos, permitiéndoles trabajar con eficacia y eficiencia.

Un cargo es la reunión de todas las actividades realizada por una persona y ocupa un lugar en el organigrama.

En el capítulo 1 y 2 hablaremos sobre la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Coopera” Ltda., con el fin de brindar un marco de referencia sobre nuestro objeto de estudio, también se realizara un análisis de la situación actual de los cargos de la misma.

En el capítulo 3 se desarrollaran conceptos básicos sobre la descripción y análisis de cargos, que no es más que una técnica de recursos humanos, que de forma clara y estructurada recoge la información necesaria sobre el cargo. La descripción del cargo se encarga de determinar las tareas, deberes y responsabilidades del cargo, en tanto que el análisis del cargo se ocupa de los requisitos que el aspirante debe cumplir.

En el capítulo 4 hablaremos sobre los diferentes métodos para reunir información sobre los cargos: la entrevista que va dirigida al ocupante del puesto, el cuestionario que completa el ocupante, la observación directa para los casos más simples y el método mixto que combina la entrevista con el cuestionario.

En el capítulo 5 realizaremos la aplicación de la descripción y análisis de cargos en la Cooperativa, con la asignación de las competencias básicas para desempeñar el cargo. Por último se efectuara el cálculo de los indicadores básicos para medir la gestión del Recurso Humano.

Palabras Claves: Cooperativa, Cargo, Organigrama, Descripción y Análisis de cargos, Recurso Humano, Método, Indicadores, Gestión.



ABSTRACT

When the organizations define the charges correctly are facilitated other tasks in relation to the area of human resources, letting them to work effectively and efficiently.

A charge is the collection of all activities made by a person sits on the organizations chart.

In chapter 1 and 2 we will talk about the Savings and Credit Cooperative "Coopera" Ltda., with the view to provide a frame of reference for our object of study, we also make an analysis of the current situation of the charges of the same.

In chapter 3 will be developed basic concepts of description and analysis of charge, that it is not more than a technique of human resources, a clear and structured collect the necessary information about the position. The job description is responsible for determining the tasks, duties and responsibilities of the position, while the analysis of the post is concerned the requirements that the applicant must meet.

In chapter 4 we will talk about the different methods to gather information about the charges: the interview it is directed to the occupant of the position, complete the questionnaire that the occupier, direct observation for the simples cases and the mixed method that combines the interview with questionnaire.

In Chapter 5we will makethe implementation ofthe description and analysisof positions inthe Cooperative, withassignmentof core competenciesfor the post. Finallyit pursued thecalculation ofbasic indicators forHuman ResourceManagement.



ÍNDICE

Introducción

Capítulo 1. Antecedentes

- 1.1. Descripción de la Empresa

Capítulo 2. Análisis de la situación actual de los cargos

- 2.1 Los cargos y su importancia dentro de la estructura orgánica de la Cooperativa
- 2.2 Diseño cargos

Capítulo 3. La descripción y análisis de los cargos

- 3.1. Concepto general
- 3.2. La descripción de cargos
- 3.3. El análisis de cargos
- 3.4. Usos y objetivos de la descripción de cargos
- 3.5. Beneficios de la descripción y análisis de cargos

Capítulo 4. Los métodos para reunir información sobre los cargos

- 4.1. La entrevista
- 4.2. El cuestionario
- 4.3. La observación
- 4.4. Método mixto

Capítulo 5. Aplicación de la descripción y análisis de los cargos en la Cooperativa...21

- 5.1. Esquema para el proceso de análisis de cargos (6pasos)
- 5.2. Asignación de competencias y grados requeridos a los diferentes puestos de trabajo
- 5.3. Indicadores básicos para medir la gestión de Recursos Humanos
 - 5.3.1 Ausentismo
 - 5.3.2 Rotación de personal
 - 5.3.3 Accidentabilidad laboral
 - 5.3.4 Capacitación

Capítulo 6. Conclusiones y Recomendaciones

Referencias Bibliográficas

Anexos



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Javier Patricio Albarracín Solano, 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.

Javier Patricio Albarracín Solano.

0104502646





UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Javier Patricio Albarracín Solano, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Javier Patricio Albarracín Solano.

0104502646





UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS ESCUELA DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS DE LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CREDITO COOPERA LTDA.”**

Tesis de Grado previo a la obtención del título de: Ingeniero Comercial

Autor:

Javier Albarracín Solano.

Director:

Ingeniero Juan Francisco Cordero López.

CUENCA – ECUADOR

2012.



Agradecimiento:

*Un sincero agradecimiento a todas
las personas que hicieron posible
la realización de este trabajo.*

*Al Lcdo. Rodrigo Aucay Gerente
de la Cooperativa de Ahorro y Crédito
“Coopera” Ltda. por aceptarme
en su institución.*

Dedicatoria:

Dedico este trabajo a mis padres

y a todos mis familiares

por el

apoyo brindado para la

culminación de mis estudios.



INTRODUCCION.

La forma en que las personas trabajan en las organizaciones depende básicamente de la forma en que su trabajo se planeó, modeló y organizó. La descripción y análisis de cargos son la base de los distintos procesos de recursos humanos.

La descripción y el análisis de cargos están estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos, a pesar de ello están perfectamente diferenciados entre sí: la descripción del cargo considera la información detallada de las atribuciones o tareas del cargo -qué hace el ocupante-, la periodicidad de la ejecución -cuándo lo hace-, los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas -cómo lo hace- y los objetivos del cargo -por qué lo hace-. Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo, de los deberes y responsabilidades que comprende. Mientras que el análisis de cargos indaga en los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige para poder desempeñarlo de manera adecuada, es decir los requisitos que debe cumplir el ocupante para desempeñar el cargo.

La descripción y análisis de cargos son una fuente de información básica para toda la planeación de recursos humanos, ya que es necesario para el proceso de selección de nuevo personal, para la programación de planes de capacitación, determinar la carga de trabajo e incentivos y la administración de remuneraciones.

En definitiva, podemos decir que la descripción y el análisis de cargos es una importante herramienta de gestión del desarrollo de los recursos humanos de la empresa y de la propia organización interna del trabajo y resulta sencillo de implantar, aporta resultados positivos medibles de modo inmediato y establece las bases para continuar desarrollando otro tipo de herramientas de gestión más avanzadas.



1. Antecedentes.

1.1. Descripción de la Empresa.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Coopera” Ltda., inició formalmente sus actividades en el año 2003 bajo el nombre inicial de Cooperativa de Ahorro y Crédito “Experiencia, Responsabilidad y Apoyo”. En el año 2007 se reforma el estatuto y se modifica la razón social bajo el nombre de “Coopera” Ltda., a raíz de la fusión con la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Naranjal” Ltda.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Coopera” Ltda. , se encuentra ubicada en la Cabecera Parroquial de San Joaquín del Cantón Cuenca, de la provincia del Azuay, República del Ecuador.

Visión, Misión, Valores, Objetivos y Principios de la Cooperativa¹.

Con el fin de brindar un marco de referencia a la Descripción y Análisis de Cargos, en este punto vamos a transcribir la visión, misión, valores, objetivos y principios en los que se fundamenta la cooperativa de Ahorro y Crédito “Coopera” Ltda., los cuales hemos tomado del estatuto de la misma.

Visión: somos una cooperativa solidaria, que ofrece a nuestros socios confianza y soluciones financieras, apoyando a su bienestar y desarrollo, integrada por personas comprometidas, con valores, en constante crecimiento personal y profesional; competitiva, segura, generando rentabilidad económica, incluyendo a los sectores más vulnerables a la cadena productiva del país.

Misión: Desarrollar un eficiente Sistema de Finanzas Populares para fortalecer a la familia en la Economía Nacional.

Valores:

- a) Honestidad
- b) Compromiso
- c) Respeto

¹ Fuente: Estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Coopera” Ltda.



- d) Solidaridad
- e) Liderazgo.

Objetivos: La cooperativa tendrá por objetivos los siguientes

- a) Garantizar el posicionamiento sólido y la rentabilidad social, económica y ecológica de Coopera Ltda. dentro del Sistema Financiero Nacional.
- b) Promover el desarrollo socioeconómico de sus integrantes y de la comunidad, mediante la prestación de servicios y conexos.
- c) Velar porque sus funciones se desarrollen en el marco de la Ley, los principios universales y la doctrina cooperativista.
- d) Otorgar créditos a sus miembros en conformidad al reglamento que para el efecto se establezca.
- e) Fomentar el ahorro de sus socios.
- f) Buscar fuentes de apoyo económico, públicas o privadas, nacionales o extranjeros, para disponerlos al servicio de los socios y mejorar su calidad de vida.
- g) Reciclar los recursos financieros dentro de la comunidad.

Principios:

- a) Debe ser socialmente justa,
- b) Tiene que ser económicamente independiente y rentable,
- c) Debe ser ecológicamente equilibrada,
- d) Igualdad de derechos y obligaciones de los socios,
- e) Adhesión y retiro voluntario,
- f) Control democrático un socio, un voto,
- g) Autonomía e independencia,
- h) Compromiso con los socios,
- i) Neutralidad racial, política y religiosa.

La Cooperativa ha diversificado la cartera de servicios que ofrece a sus socios y público en general, por ejemplo el acopio y comercialización de productos de



primera necesidad se han convertido en dos pilares fundamentales para la empresa.

Por eso es importante dar a conocer los servicios y productos que actualmente se ofrecen, en el siguiente cuadro procedemos a detallarlos, esta información fue tomada de la página web de la cooperativa.

CARTERA DE SERVICIOS Y PRODUCTOS.

<ul style="list-style-type: none"> • Coopera en línea: ➤ Consultas y Transacciones vía internet. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Servicios financieros: 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios no financieros:
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ahorros a la vista ➤ Ahorro Programado ➤ Depósitos a Plazo fijo ➤ Créditos: productivo, para capital de trabajo y crédito de consumo (educación, salud, turismo y misceláneos) ➤ Servicio de ventanilla móvil. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Seguro de vida ➤ Accidentes personales ➤ Asistencia Médica ➤ Maternidad ➤ Pago del Bono de Desarrollo Humano.
<ul style="list-style-type: none"> • Centro de Acopio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Otros servicios:
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hortalizas ➤ Frutas ➤ Granos ➤ Carnes, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pago de planillas de servicios básicos ➤ Servicios de remesas, ➤ Matriculación vehicular.

Fuente: www.coopera.fin.ec

Elaborado por: Javier Albarracín.

Por la excelentelabor cumplida, por contribuir en el desarrollo de la industria local y por ser pioneros en el sistema de comercialización directa, sin intermediarios, la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Coopera” Ltda., se ha hecho acreedora entre otros a los siguientes **reconocimientos**, lo cual es un compromiso para seguir adelante con sus funciones.



- Premio “Benigno Malo”, otorgado por la Ilustre Municipalidad de Cuenca en sesión solemne el 3 de Noviembre de 2009.
- Presea “Ejecutivo Mercantil”, otorgado por la Cámara de Comercio de Cuenca, el 10 de Diciembre de 2009.
- Junta Parroquial de San Joaquín, otorgado por la misma asociación, el 26 de Enero de 2010.

Con el fin de ampliar la red de servicios y mejorar la prestación de los mismos la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Coopera” Ltda., mantiene **alianzas estratégicas** con las siguientes instituciones:

- Universidad del Azuay
- Cuencaire
- Gobernación del Azuay
- Banco Nacional de Fomento.

Hoy, “Coopera”; es una entidad popular que ha trascendido los estrechos límites de Cuenca en Ecuador, y ha generado alrededor de 600 fuentes de trabajo para sus habitantes.

2. Análisis de la situación actual de los cargos.

2.1. Los cargos y su importancia dentro de la estructura orgánica de la cooperativa.

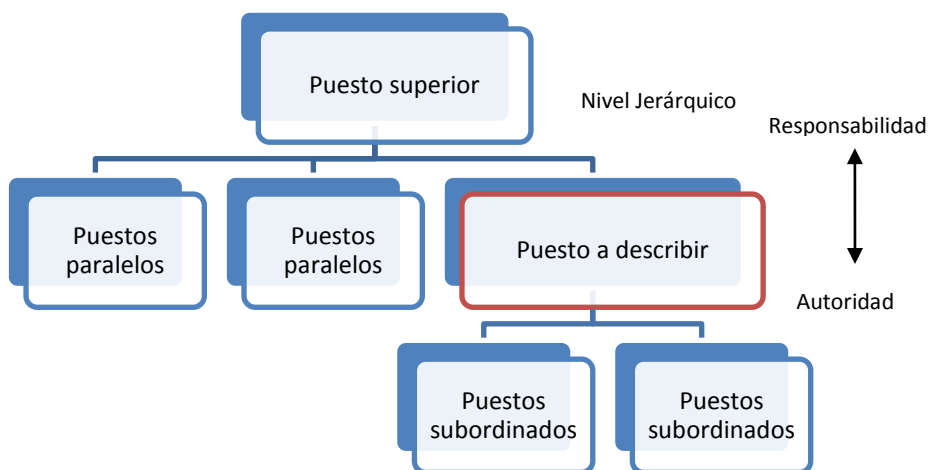
Antes de iniciar el desarrollo del tema se debe tener en cuenta, que la palabra cargo o puesto de trabajo tiene el mismo significado, es decir son sinónimas.

Los puestos de trabajo forman parte integral del formato estructural de la organización, esto condiciona y determina la distribución, la configuración y el grado de especialización de los puestos. El diseño organizacional representa la arquitectura de la organización, la estructura y distribución de sus órganos (áreas) y puestos, cuales son la relaciones de comunicación entre ellos, como se define el poder y como deben funcionar las cosas.



Cuando se pretende saber qué hace una persona en la organización nos preguntamos cuál es el puesto que desempeña, así, sabemos lo que hace en la organización y tenemos una idea de su importancia y del nivel que ocupa en la jerarquía. Para la organización el puesto constituye la base para colocar a las personas dentro de las tareas de la organización; en cambio para la persona el puesto es una de las mayores fuentes de expectativas y de motivación en la organización.

El puesto se compone de todas las actividades que desempeña una persona, y que aparece en cierta posición formal en el organigrama de la empresa; la posición del puesto en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación (ante quién es responsable), los subordinados (sobre quien ejerce autoridad) y el departamento o la división donde se localiza. En el siguiente grafico se brinda una idea de la posición de un puesto en el organigrama de una empresa.

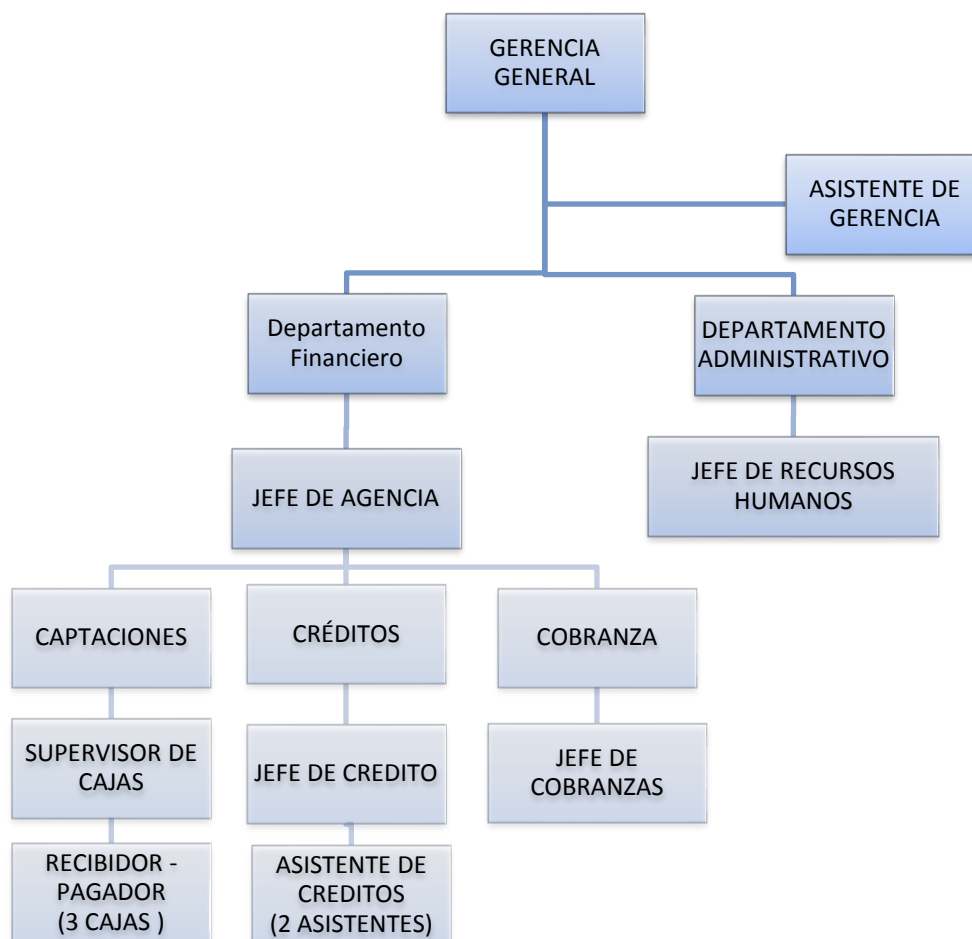


Fuente: Alles Martha, 2008, Dirección estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias.

A continuación vamos a conocer la estructura orgánica de la cooperativa de Ahorro y Crédito “Coopera” Ltda., con el fin de tener una idea clara de los puestos más importantes que la conforman y los que pretendemos realizar el análisis respectivo.



Organigrama, Cooperera, Agencia matriz.

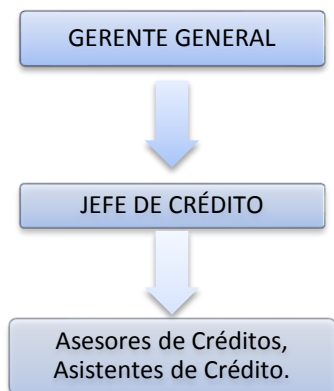


Fuente: Organigrama Cooperera, Oficina Matriz.

A manera de ejemplo vamos analizar el nivel jerárquico, la responsabilidad y la autoridad que tiene el cargo de jefe de crédito y cajeros, para posteriormente realizar un análisis detallado de cada uno de los cargos, cuándo realicemos la correspondiente aplicación a la cooperativa.

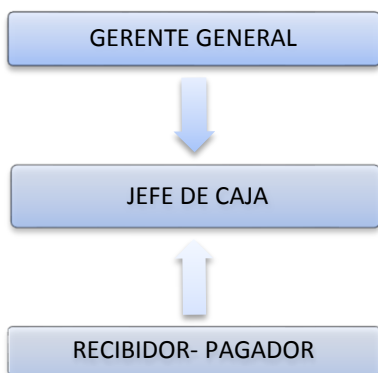
Jefe de Crédito

Por ejemplo el cargo de jefe de crédito tiene un nivel jerárquico medio, su subordinación es ante el gerente, y ejerce autoridad sobre los asistentes de crédito, como podemos ver en el siguiente gráfico.



Recibidor – Pagador:

Este cargo hace referencia a los cajeros, como podemos ver en el gráfico, este cargo tiene un nivel jerárquico bajo, su jefe inmediato es el jefe da caja y no ejerce ningún tipo de autoridad.



Así se compone el organigrama de la cooperativa, de esta manera podemos seguir desagregando cada uno de los cargos para ver su importancia dentro de la estructura orgánica de la misma. Este punto se desarrollara de forma detallada en el capítulo5 que comprende, la aplicación de la descripción de cargos de la cooperativa.

En conclusión los puestos constituyen los medios que usa la empresa para asignar y utilizar sus recursos humanos con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales.



2.2. Diseño de cargos.

El diseño de los cargos especifica el contenido de cada posición, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás.

Diseñar un puesto significa definir cuatro condiciones básicas:

1. El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante debe desempeñar (cuál es el contenido del puesto).
2. La manera en que las tareas se deben desempeñar (cuáles son los métodos y los procesos de trabajo).
3. Con quien se debe reportar el ocupante del puesto (responsabilidad)
4. A quién debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto (autoridad)

3. La Descripción y Análisis de los cargos.

3.1. Concepto general.

“La descripción, el análisis y documentación de cargos es una técnica de recursos humanos que, de forma sintética, estructurada y clara, recoge la información básica de un puesto de trabajo en una organización determinada”²

La descripción de puestos se utiliza como base para diversas actividades relacionadas con la administración de Recursos Humanos:

- Reclutamiento y selección,
- Formación,
- Compensaciones,
- Evaluación de desempeño,
- Desarrollo de carrera y planes de carrera,
- Asegurarse de haber asignado todas las tareas que deben realizarse.

²Alles Martha, 2008, Nueva edición actualizada, Dirección estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias, Argentina.



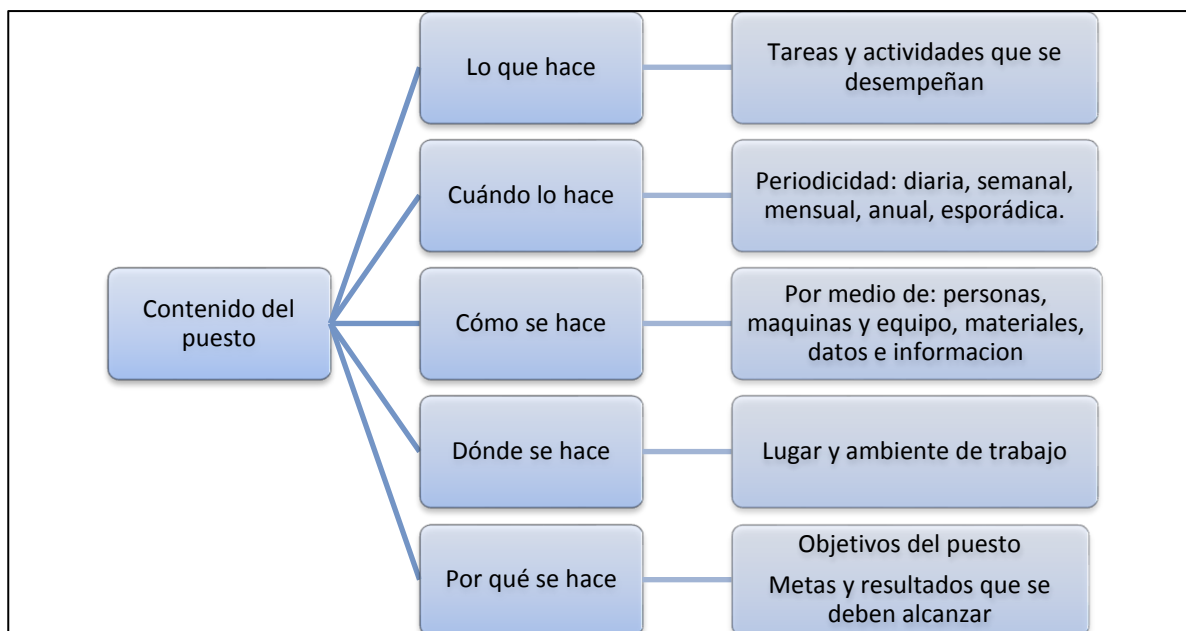
3.2. La Descripción de cargos.

Concepto:

“Describir un puesto significa relacionar lo que hace el ocupante, como lo hace, en qué condiciones y por qué. La descripción del puesto es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del puesto. El formato común de una descripción del puesto incluye el título del puesto, el resumen de las actividades que serán desempeñadas y las principales responsabilidades. Muchas veces, también incluye las relaciones de comunicación entre los puestos.

La descripción del puesto relaciona, de forma breve, las tareas, las obligaciones y las responsabilidades del puesto. Es narrativa y expositiva y se ocupa de aspectos intrínsecos del puesto, es decir, de su contenido”.³

El contenido del puesto según la descripción de los puestos:



Fuente: Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano.

³Chiavenato Idalberto, 2009, ³ Edición, Gestión del Talento Humano, México.



¿Cómo darse cuenta de que una organización necesita, mejorar la descripción de cargos?

Las siguientes son algunas situaciones que indican la necesidad de revisar o describir, si no se ha hecho hasta ahora_ los puestos de una organización.

- Cuando los salarios son inequitativos o la escala salarial es inconsistente.
- Empleados que no saben exactamente que se espera de ellos.
- Conflictos frecuentes por no saber exactamente quien hace cada tarea.
- Responsabilidades abiertas de modo que se duplican los esfuerzos.
- Selección y contratación de personas no calificadas para sus trabajos.
- Inadecuado o pobre entrenamiento con la consecuencia de poca producción y baja calidad.
- Demora en la prestación de servicios o entrega de productos.

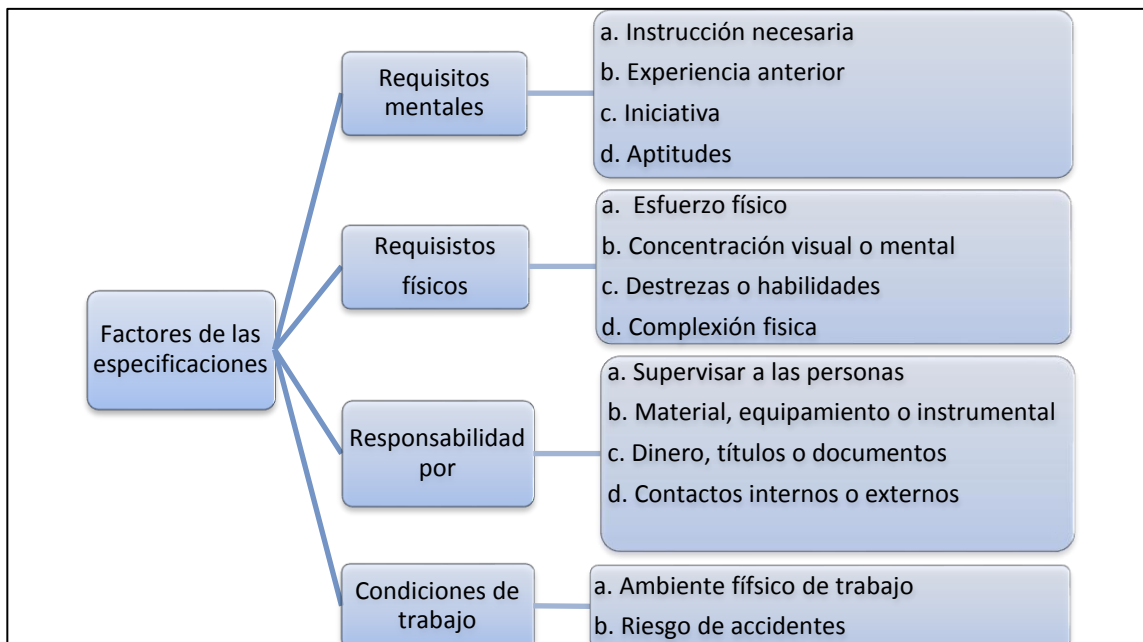
3.3. El Análisis de cargos.

Concepto:

“Analizar un puesto significa detallar lo que exige de su ocupante en término de conocimientos, habilidades y capacidades para que pueda desempeñar correctamente el puesto. El análisis se hace a partir de la descripción del puesto. El análisis de puestos busca determinar cuáles son los requisitos físicos y mentales que el ocupante debe cumplir, las responsabilidades que el puesto le impone y las condiciones en que debe desempeñar el trabajo”.⁴

Para que el análisis de puestos tenga una base concreta de comparación, se debe fundamentar en los factores de las especificaciones. A continuación se presentan los principales factores utilizados en las empresas:

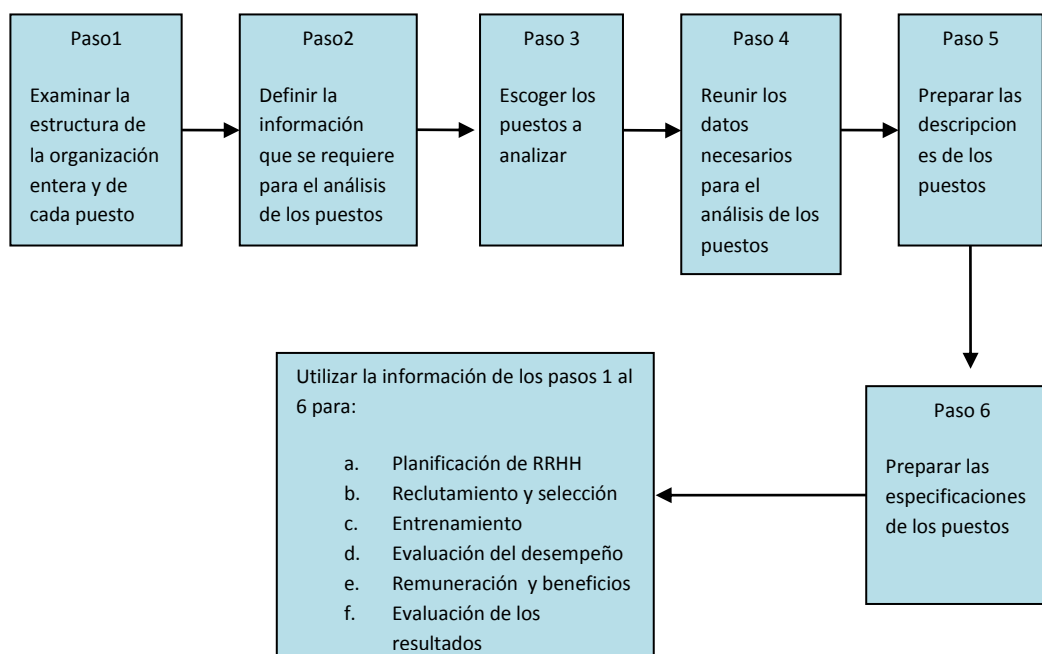
⁴ Chiavenato Idalberto, 2009, ³ Edición, *Gestión del Talento Humano, México.*



Fuente: Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano.

Las etapas del proceso del análisis de los puestos

El proceso de analizar los puestos incluye las seis etapas o fases que se presentan en la siguiente figura.



Fuente: Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano.



3.4. Usos y Objetivos de la Descripción y Análisis de cargos.

La descripción y análisis de cargos puede ser útil para: el responsable de Recursos Humanos, los responsables de la organización y para los propios empleados.

1. Utilidad para el responsable de Recursos Humanos.

- Facilita el proceso de selección de personal.
- Propicia la transparencia en el proceso de contratación.
- Orienta el proceso de formación del personal.
- Posibilita la gestión de las carreras profesionales de los trabajadores.
- Soporte fundamental en el proceso de valoración de puestos.
- Incide en factores determinantes del comportamiento organizativo de los individuos como son la motivación y satisfacción.

2. Utilidad para los Responsables de la organización.

- Brinda información sobre el flujo de trabajo, para poder tomar decisiones que permita incrementar la excelencia y a equilibrar la carga de trabajo.
- Ayuda a los directivos a lograr un mejor reparto de tareas, responsabilidades y poderes, evitando de esta forma solapamientos.
- Posibilita la descentralización del control, pues los objetivos y funciones de los puestos de trabajo son conocidos por los miembros de la organización.

3. Utilidad para los empleados.

- Permite al empleado conocer y comprender mejor los deberes y responsabilidades de su cargo.
- Ayuda a distribuir la carga de trabajo entre los empleados.
- La especificación del puesto de trabajo puede ser usada por los empleados como guía o referencia para el auto-desarrollo.

3.5. Beneficios de la descripción y análisis de cargos.

Los beneficios más importantes de una correcta y actualizada descripción y análisis de cargos son:



- Posibilita comparar puestos y clasificarlos. De este modo las compensaciones son más equitativas.
- Es una valiosa herramienta para reclutar, seleccionar y contratar personal.
- Capacitar entrenar y desarrollar personal es mucho más sencillo con la ayuda de la descripción y análisis de puestos.
- Define rendimientos estándar, lo que permite realizar correctas evaluaciones.
- Es vital en los planes de sucesión.
- Seguridad y prevención, aporta información sobre los riesgos, peligros y eventualidades que pueden envolver al puesto de trabajo.
- Salud laboral, proporciona información sobre situaciones y actividades que conllevan fatiga, estrés, posturas, etc.
- Permite contar a la organización con un manual de funciones y procedimientos

4. Los métodos para reunir información sobre los cargos.

4.1. La entrevista.

Existen tres tipos de entrevistas para tal efecto:

- Las entrevistas individuales con cada trabajador
- Entrevistas grupales cuando varios empleados ocupan el mismo puesto, tal es el caso de las cajas en la cooperativa.
- Entrevistas con el supervisor que conoce los puestos a analizar. Por ejemplo el supervisor de los cajeros.

Es muy importante que el entrevistado entienda correctamente porque se realiza la entrevista, y también que exista la colaboración de todos los involucrados.

Es igualmente importante el modo en que se formulan las preguntas: estas deben ser concretas, sin posibilidad de diferentes respuestas, breves, etc.

Pros:

- Es el método para obtener datos que se emplea con más frecuencia.



- Permite que el ocupante del puesto presente una relación de sus actividades y comportamientos que otros no han podido definir.
- Brinda oportunidades para airear las posibles frustraciones que genera el puesto y que el supervisor no percibe.
- Es un método simple y rápido para obtener información.

Contras:

- Puede distorsionar la información y presentar datos falsos o preconcebidos.
- El ocupante puede exagerar ciertas responsabilidades y minimizar otras.
- El ocupante puede legitimar su visión del puesto para obtener ventajas personales en razón de la remuneración o la importancia de su puesto.

4.2. El cuestionario.

Constituyen otro método para obtener información del puesto. El cuestionario sigue la misma ruta que la entrevista, con la diferencia de que lo contesta el ocupante del puesto, su supervisor o los dos en conjunto.

La principal ventaja del cuestionario es que ofrece un medio eficiente y rápido para reunir información de un número importante de trabajadores. Tiene un costo operacional más bajo que la entrevista. Por otra parte, si el cuestionario está bien administrado brindará información acertada.

4.3. La observación.

El método de la observación aplica para trabajos simples, rutinarios y repetitivos, como los obreros, los operarios de máquinas, los oficinistas, tareas de limpieza, etc.

Es común que este método utilice un formulario, que el observador debe llenar para asegurar que cubre toda la información necesaria.



4.4. Método mixto.

Utilización de varios métodos al mismo tiempo. Normalmente se utiliza observación directa y entrevista, o cuestionario y entrevista.

5. Aplicación de la Descripción y Análisis de cargos en la cooperativa.

5.1. Esquema para el proceso de análisis de cargos (6 pasos).

El esquema que se utilizara para analizar los cargos en la cooperativa “Coopera Ltda.”, consta de los siguientes pasos:

1. Examinar la estructura de la organización.

Coopera Ltda., presenta la siguiente estructura orgánica, como observamos en el organigrama, en la parte más alta se encuentra el cargo de Gerente General quien es el encargado de la gestión de todas las actividades administrativas y financieras de la cooperativa, a continuación encontramos el cargo de asistente de gerencia quien se encarga de llevar la agenda de actividades del gerente y de programar sus reuniones. La cooperativa está conformada por dos departamentos que son, el Departamento Administrativo que se encarga de la gestión del personal y el Departamento Financiero, quien se encarga de realizar las captaciones, otorgar créditos y ejecutar las respectivas cobranzas. Dentro de este departamento encontramos los siguientes cargos: Jefe de agencia, Jefe de crédito, Jefe de cobranzas, Supervisor de Cajas, Asesor de créditos y los cajeros.

2. Definir la información que se requiere para el análisis de los puestos.

La información necesaria para realizar el análisis de puestos es:

- Datos de identificación del puesto
- El organigrama, aquí podemos encontrar información sobre el puesto del superior inmediato, los puestos subordinados y los puestos paralelos.
- Resumen del puesto, objetivo o finalidad básica.
- Tareas y actividades del puesto.
- Materiales, equipos u otros elementos utilizados.



- Formación exigida por el puesto.
- Responsabilidad, sobre personas, bienes, información, etc.
- Experiencia necesaria.
- Supervisión recibida y supervisión ejercida.
- Relaciones.
- Condiciones de trabajo: ambientales, esfuerzos físicos, riesgos

3. Identificar los puestos a analizar.

Los puestos a analizar son los que se detallan a continuación:

- Gerente General
- Asistente de Gerencia
- Jefe de Personal
- Jefe de Agencia
- Jefe de Crédito
- Jefe de Cobranza
- Asistente de crédito
- Supervisor de cajas
- Recibidor – pagador (cajeros)

Se han elegido estos cargos porque son los más importantes para entender cómo funciona una cooperativa de ahorro y crédito y también por cuestiones de tiempo para desarrollar el trabajo.

4. Recogida de la información

Se hará a través de la aplicación de un cuestionario, su estructura se ha realizado en base a la revisión de varios modelos, teniendo en cuenta adaptarlo a la cooperativa. El cuestionario deberá ser llenado por el responsable del cargo y tiene como objetivo la identificación de labores, responsabilidades, conocimientos, etc.

Fuentes de información

Para esto se recurrirá a la cooperación de los empleados y supervisores de los departamentos que se están analizando los cargos. Estos supervisores y



empleados son las fuentes de una gran parte de la información acerca de los puestos.


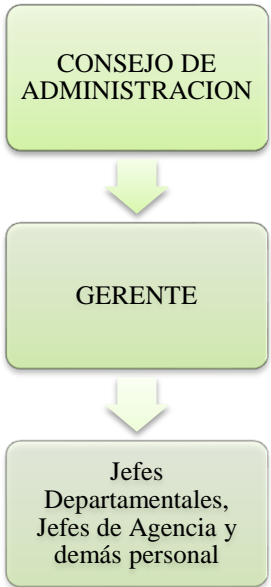
En el caso de los cargos más altos, se tomará como fuente de información los estatutos de la cooperativa, ya que en este documento se encuentra estipulado los deberes y obligaciones de estos cargos. También se considerara como fuente de información la colaboración del departamento de recursos humanos, el manual de crédito y el reglamento interno de la cooperativa de Ahorro y Crédito "Coopera" Ltda.

5. Preparar las descripciones de los puestos


6. Preparar las especificaciones de los puestos

Para la presentación del punto 5 y 6, que se refiere a la descripción y especificación de los cargos respectivamente, utilizaremos el formato que se presenta a continuación.



		DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Cargo: Gerente General Jefe Inmediato: Consejo de Administración Área Funcional: Oficina Matriz		Departamento: Financiero Fecha: 14/03/12	
Resumen del Cargo			
Gestionar que todas las actividades Administrativas y Financieras de la Cooperativa se realicen eficientemente, buscando un uso adecuado de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.			
Estructura Orgánica			
Organigrama		Funciones Principales	
		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Representar legal, judicial y extrajudicialmente a la Cooperativa. ➤ Responder por la marcha administrativa, operativa y financiera de la Cooperativa. ➤ Presentar informes periódicos a los diferentes organismos internos sobre la situación económica financiera de la Cooperativa. ➤ Cumplir y hacer cumplir a los socios las disposiciones emanadas de la Asamblea General. ➤ Presidir la Comisión de crédito. ➤ Actualizar y mantener bajo su custodia los inventarios de bienes y valores de la entidad. ➤ Delegar o revocar a otros empleados de la cooperativa ciertas funciones a él asignadas. ➤ Contratar, remover, sancionar y fijar remuneraciones a los empleados de la cooperativa. ➤ Proponer al Consejo de Administración las políticas que permitan la operatividad eficiente de la Cooperativa. 	
Relaciones		Nivel de autoridad	
Reporta a: Consejo de Administración. Supervisa a: Jefes departamentales, jefes de agencia y demás personal.		Muy alto	
Requisitos del cargo		Educación y Formación	
Bachillerato <input type="checkbox"/> Tecnico Profesional <input type="checkbox"/> Profesional <input checked="" type="checkbox"/>		Título de: Ing. Comercial, Ing. Financiero, Economista, Contador, o carreras afines.	
Experiencia Laboral			
No indispensable <input type="checkbox"/> 1 - 2 años <input type="checkbox"/>		2 - 4 años <input type="checkbox"/> 4 - 5 años <input type="checkbox"/>	
		Mas de <input checked="" type="checkbox"/> años	




		ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
Requisitos Mentales			
Conocimientos			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gerencia de cooperativas de ahorro y crédito, ➤ Política, Leyes laborales, ➤ Economía, Contabilidad, Administración de empresas. 			
Requisitos Físicos			
Agudeza visual y auditiva	<input type="checkbox"/>		
Atención y concentración	<input checked="" type="checkbox"/>		
Destreza de dedos	<input type="checkbox"/>		
Coordinación de ojos y manos	<input type="checkbox"/>		
Competencias Necesarias			
Dirección y liderazgo	<input checked="" type="checkbox"/>	Creatividad e iniciativa	<input checked="" type="checkbox"/>
Compromiso Institucional	<input checked="" type="checkbox"/>	Planeación y organización	<input checked="" type="checkbox"/>
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	Conocimientos	<input checked="" type="checkbox"/>
Capacidad de aprendizaje	<input type="checkbox"/>	Análisis para la solución de problemas	<input checked="" type="checkbox"/>
Tolerancia al estrés y presión	<input type="checkbox"/>	Respeto	<input checked="" type="checkbox"/>
Comunicación	<input checked="" type="checkbox"/>	Confiabilidad y responsabilidad	<input checked="" type="checkbox"/>
Atención al cliente externo e interno	<input checked="" type="checkbox"/>	Razonamiento matemático	<input type="checkbox"/>
Responsabilidad por			
Materiales y herramientas	<input type="checkbox"/>	Supervisar a las personas	<input type="checkbox"/>
Equipos de computación	<input type="checkbox"/>	Dinero	<input type="checkbox"/>
Información	<input checked="" type="checkbox"/>	Reportes	<input checked="" type="checkbox"/>
Documentos	<input checked="" type="checkbox"/>	Trabajo de otros	<input checked="" type="checkbox"/>
Condiciones de Trabajo			
Actividad Física	Tipo de Trabajo	Sitio de Trabajo	Horario
Sentado <input checked="" type="checkbox"/>	Liviano <input checked="" type="checkbox"/>	Oficina <input checked="" type="checkbox"/>	Rotativo <input type="checkbox"/>
De pie <input type="checkbox"/>	Mas o menos <input type="checkbox"/>	Aire Libre <input type="checkbox"/>	Normal (oficina) <input checked="" type="checkbox"/>
Caminando <input checked="" type="checkbox"/>	pesado <input type="checkbox"/>	Bajo techo <input type="checkbox"/>	Diurno <input type="checkbox"/>
Levantando objetos <input type="checkbox"/>	Pesado <input type="checkbox"/>		Horas extras <input type="checkbox"/>





		DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Cargo: Asistente de Gerencia Jefe Inmediato: Gerente General Área Funcional: Oficina Matriz		Departamento: Financiero Fecha: 14/03/12	
Resumen del Cargo			
Colaborar y asistir en actividades de Gerencia, realizar llamadas y receptor llamadas internas y externas, anotando mensajes que presenten información. Realiza labores de digitación y de secretaría en general.			
Estructura Orgánica			
Organigrama		Funciones Principales	
		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Atender al público en general, personalmente o por teléfono y concertar citas o tomar mensajes para posterior informe al Gerente. ➤ Redactar memorándums, oficios, de acuerdo a los lineamientos generales impartidos por el gerente. ➤ Organizar la agenda diaria del Gerente e informar sobre sus citas y reuniones. ➤ Asistir a reuniones con el Gerente. ➤ Tomar dictados, transcribir a computadora y emitir comunicaciones sobre asuntos exclusivos de gerencia. ➤ Receptar, clasificar e informar sobre la correspondencia recibida para distribuirla en forma inmediata a quien corresponda. 	
Relaciones		Nivel de autoridad	
Reporta a: Gerencia General y Recursos Humanos. Supervisa a: No ejerce supervisión.		Medio	
Requisitos del cargo		Educación y Formación	
Bachillerato <input type="checkbox"/> Técnico Profesional <input type="checkbox"/> Profesional <input checked="" type="checkbox"/>		Estudios superiores en carreras administrativas o afines.	
Experiencia Laboral			
No indispensable <input type="checkbox"/> 1 - 2 años <input checked="" type="checkbox"/>		2 - 4 años <input type="checkbox"/> 4 - 5 años <input type="checkbox"/>	
		Mas de 5 años <input type="checkbox"/>	



		ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
Requisitos Mentales			
Conocimientos			
➤ Informática		➤ Manejo de Motorola.	
➤ Expresión oral		➤ Cultura general.	
➤ Administración			
Requisitos Físicos			
Agudeza visual y auditiva	<input checked="" type="checkbox"/>		
Atención y concentración	<input checked="" type="checkbox"/>		
Destreza de dedos	<input checked="" type="checkbox"/>		
Coordinación de ojos y manos	<input checked="" type="checkbox"/>		
Competencias Necesarias			
Dirección y liderazgo	<input type="checkbox"/>	Creatividad e iniciativa	<input type="checkbox"/>
Compromiso Institucional	<input checked="" type="checkbox"/>	Planeación y organización	<input checked="" type="checkbox"/>
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	Conocimientos	<input checked="" type="checkbox"/>
Capacidad de aprendizaje	<input type="checkbox"/>	Análisis para la solución de problemas	<input checked="" type="checkbox"/>
Tolerancia al estrés y presión	<input checked="" type="checkbox"/>	Respeto	<input checked="" type="checkbox"/>
Comunicación	<input checked="" type="checkbox"/>	Confiabilidad y responsabilidad	<input checked="" type="checkbox"/>
Atención al cliente externo e interno	<input checked="" type="checkbox"/>	Razonamiento matemático	<input type="checkbox"/>
Responsabilidad por			
Materiales y herramientas	<input type="checkbox"/>	Supervisar a las personas	<input type="checkbox"/>
Equipos de computación	<input checked="" type="checkbox"/>	Dinero	<input type="checkbox"/>
Información	<input checked="" type="checkbox"/>	Trabajo de otros	<input type="checkbox"/>
Documentos	<input checked="" type="checkbox"/>	Reportes	<input type="checkbox"/>
Condiciones de Trabajo			
Actividad Física		Tipo de Trabajo	
Sentado	<input checked="" type="checkbox"/>	Liviano	<input type="checkbox"/>
De pie	<input checked="" type="checkbox"/>	Mas o menos pesado	<input checked="" type="checkbox"/>
Caminando	<input checked="" type="checkbox"/>	Pesado	<input type="checkbox"/>
Levantando objetos	<input type="checkbox"/>		
		Sitio de Trabajo	
		Oficina	<input checked="" type="checkbox"/>
		Aire Libre	<input type="checkbox"/>
		Bajo techo	<input type="checkbox"/>
		Horario	
		Rotativo	<input type="checkbox"/>
		Normal (oficina)	<input checked="" type="checkbox"/>
		Diurno	<input type="checkbox"/>
		Horas extras	<input type="checkbox"/>





	DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Cargo: Jefe de Recursos Humanos Jefe Inmediato: Gerente General Área Funcional: Oficina Matriz		Departamento: Financiero Fecha: 14/03/12
Resumen del Cargo		
Aplicar los procesos de la Administración de Recursos Humanos en la Cooperativa, además es el responsable de atraer, mantener y desarrollar el talento humano de la cooperativa.		
Estructura Orgánica		
Organigrama	Funciones Principales	
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dotar a la cooperativa de personal calificado para los diferentes cargos. ➤ Elaborar programas de inducción y adaptación del personal que ingresa a la Cooperativa. ➤ Elaborar roles de pago, afiliación y aportación al IEES, mas todos los beneficios salariales que por ley le corresponden a cada trabajador. ➤ Realizar la evaluación del desempeño del personal y elaborar planes de capacitación. ➤ Controlar que el personal cumpla con el reglamento interno establecido por la Cooperativa. ➤ Administrar eficientemente el RRHH para alcanzar los objetivos propuestos. ➤ Mantener estadísticas de entradas y salidas, ascensos y traslados del personal. ➤ Resolver conflictos que se puedan presentar entre el personal. ➤ Asesorar a los demás departamentos. 	
Relaciones	Nivel de autoridad	
Reporta a: Gerente General Supervisa a: Todo el personal de la Cooperativa.	Alto	
Requisitos del cargo	Educación y Formación	
Bachillerato <input type="checkbox"/> Tecnico Profesional <input type="checkbox"/> Profesional <input checked="" type="checkbox"/>	Título profesional de: Ing. Comercial, Economista, Psicólogo o carreras afines, con especialización en Recursos Humanos	
Experiencia Laboral		
No indispensable <input type="checkbox"/> 1 - 2 años <input type="checkbox"/>	2 - 4 años <input checked="" type="checkbox"/> 4 - 5 años <input type="checkbox"/>	Mas de <input type="checkbox"/> 5 años



		ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
Requisitos Mentales			
Conocimientos			
➤ Administración de Recursos Humanos. ➤ Código de trabajo. ➤ Informática.		➤ Leyes laborales.	
Requisitos Físicos			
Agudeza visual y auditiva	<input checked="" type="checkbox"/>		
Atención y concentración	<input checked="" type="checkbox"/>		
Destreza de dedos	<input type="checkbox"/>		
Coordinación de ojos y manos	<input type="checkbox"/>		
Competencias Necesarias			
Dirección y liderazgo	<input checked="" type="checkbox"/>	Creatividad e iniciativa	<input checked="" type="checkbox"/>
Compromiso Institucional	<input checked="" type="checkbox"/>	Planeación y organización	<input checked="" type="checkbox"/>
Trabajo en equipo	<input checked="" type="checkbox"/>	Conocimientos	<input checked="" type="checkbox"/>
Capacidad de aprendizaje	<input type="checkbox"/>	Análisis para la solución de problemas	<input checked="" type="checkbox"/>
Tolerancia al estrés y presión	<input type="checkbox"/>	Respeto	<input checked="" type="checkbox"/>
Comunicación	<input checked="" type="checkbox"/>	Confiabilidad y responsabilidad	<input checked="" type="checkbox"/>
Atención al cliente externo e interno	<input type="checkbox"/>	Razonamiento matemático	<input type="checkbox"/>
Responsabilidad por			
Materiales y herramientas	<input type="checkbox"/>	Supervisar a las personas	<input checked="" type="checkbox"/>
Equipos de computación	<input type="checkbox"/>	Dinero	<input type="checkbox"/>
Información	<input checked="" type="checkbox"/>	Reportes	<input checked="" type="checkbox"/>
Documentos	<input checked="" type="checkbox"/>	Trabajo de otros	<input type="checkbox"/>
Condiciones de Trabajo			
Actividad Física		Tipo de Trabajo	
Sitio de Trabajo		Horario	
Sentado	<input checked="" type="checkbox"/>	Liviano	<input checked="" type="checkbox"/>
De pie	<input type="checkbox"/>	Mas o menos	<input type="checkbox"/>
Caminando	<input checked="" type="checkbox"/>	pesado	<input type="checkbox"/>
Levantando objetos	<input type="checkbox"/>	Pesado	<input type="checkbox"/>
Oficina	<input checked="" type="checkbox"/>	Aire Libre	<input type="checkbox"/>
Bajo techo	<input type="checkbox"/>	Rotativo	<input type="checkbox"/>
		Normal (oficina)	<input checked="" type="checkbox"/>
		Diurno	<input type="checkbox"/>
		Horas extras	<input type="checkbox"/>


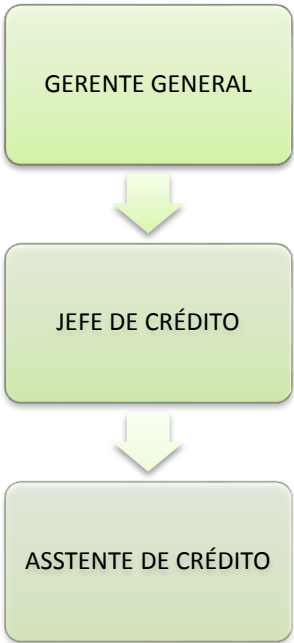


	<p align="center">DESCRIPCIÓN DEL CARGO</p>
<p>Cargo: Jefe de Agencia Jefe Inmediato: Gerente General Área Funcional: Oficina Matriz</p>	<p>Departamento: Financiero Fecha: 14/03/12</p>
<p align="center">Resumen del Cargo</p>	
<p>Supervisar y controlar que todas las actividades administrativas y financieras y de Recursos Humanos se realicen eficientemente.</p>	
<p align="center">Estructura Orgánica</p>	
<p align="center">Organigrama</p> 	<p align="center">Funciones Principales</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Planificar, organizar y controlar las actividades de trabajo de la Agencia. ➤ Supervisar el uso eficiente y correcto de los recursos de la Agencia. ➤ Cumplir y hacer cumplir a los empleados las disposiciones dispuestas por la Gerencia General. ➤ Controlar el buen cumplimiento de funciones deberes y responsabilidades de los empleados. ➤ Llevar a cabo operaciones bancarias, comerciales y financieras de la Agencia. ➤ Tomar decisiones en coordinación con el jefe de crédito y cobranza sobre la morosidad de clientes. ➤ Informar por escrito a Gerencia sobre los créditos concedidos. ➤ Solucionar problemas que no puedan ser solucionados por su personal.. ➤ Atender al público para informarle sobre el proceso de los créditos y servicios que ofrece la Cooperativa.
<p align="center">Relaciones</p>	<p align="center">Nivel de autoridad</p>
<p>Reporta a: Gerente General Supervisa a: Personal de la Agencia</p>	<p align="center">Alto</p>
<p align="center">Requisitos del cargo</p>	<p align="center">Educación y Formación</p>
<p>Bachillerato <input type="checkbox"/> Tecnico Profesional <input type="checkbox"/> Profesional <input checked="" type="checkbox"/></p>	<p align="center">Ing. Financiero, Economista, Contador, Ing. Comercial, o carreras afines.</p>
<p align="center">Experiencia Laboral</p>	
<p>No indispensable <input type="checkbox"/> 1 - 2 años <input type="checkbox"/></p>	<p align="center">2 - 4 <input checked="" type="checkbox"/> años 4 - 5 <input type="checkbox"/> años Mas de <input type="checkbox"/> 5 años</p>



		ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
Requisitos Mentales			
Conocimientos			
➤ Economía		➤ Contabilidad y auditoria	
➤ Finanzas			
➤ Administración Financiera			
Requisitos Físicos			
Agudeza visual y auditiva	<input checked="" type="checkbox"/>		
Atención y concentración	<input checked="" type="checkbox"/>		
Destreza de dedos	<input checked="" type="checkbox"/>		
Coordinación de ojos y manos	<input type="checkbox"/>		
Competencias Necesarias			
Dirección y liderazgo	<input checked="" type="checkbox"/>	Creatividad e iniciativa	<input checked="" type="checkbox"/>
Compromiso Institucional	<input checked="" type="checkbox"/>	Planeación y organización	<input checked="" type="checkbox"/>
Trabajo en equipo	<input checked="" type="checkbox"/>	Conocimientos	<input checked="" type="checkbox"/>
Capacidad de aprendizaje	<input type="checkbox"/>	Análisis para la solución de problemas	<input checked="" type="checkbox"/>
Tolerancia al estrés y presión	<input type="checkbox"/>	Respeto	<input checked="" type="checkbox"/>
Comunicación	<input checked="" type="checkbox"/>	Confiability y responsabilidad	<input checked="" type="checkbox"/>
Atención al cliente externo e interno	<input checked="" type="checkbox"/>	Razonamiento matemático	<input checked="" type="checkbox"/>
Responsabilidad por			
Materiales y herramientas	<input type="checkbox"/>	Supervisar a las personas	<input checked="" type="checkbox"/>
Equipos de computación	<input checked="" type="checkbox"/>	Dinero	<input checked="" type="checkbox"/>
Información	<input checked="" type="checkbox"/>	Trabajo de otros	<input type="checkbox"/>
Documentos	<input checked="" type="checkbox"/>	Reportes	<input checked="" type="checkbox"/>
Condiciones de Trabajo			
Actividad Física	Tipo de Trabajo	Sitio de Trabajo	Horario
Sentado <input checked="" type="checkbox"/>	Liviano <input type="checkbox"/>	Oficina <input checked="" type="checkbox"/>	Rotativo <input type="checkbox"/>
De pie <input checked="" type="checkbox"/>	Mas o menos pesado <input checked="" type="checkbox"/>	Aire Libre <input type="checkbox"/>	Normal (oficina) <input checked="" type="checkbox"/>
Caminando <input checked="" type="checkbox"/>	Pesado <input type="checkbox"/>	Bajo techo <input type="checkbox"/>	Diurno <input type="checkbox"/>
Levantando objetos <input type="checkbox"/>			Horas extras <input type="checkbox"/>


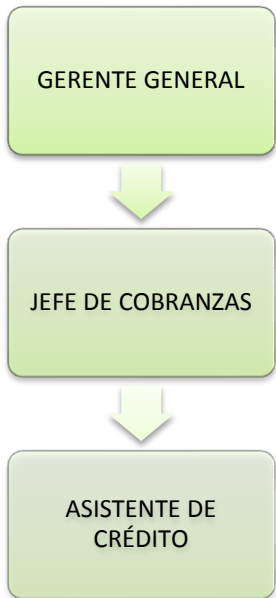


		DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Cargo: Jefe de Crédito Jefe Inmediato: Gerente General Área Funcional: Oficina Matriz		Departamento: Financiero Fecha: 14/03/12	
Resumen del Cargo			
Planificar, organizar, dirigir y controlar el otorgamiento y recuperación de créditos en base a una evaluación eficiente, en concordancia con las políticas y procedimientos establecidos.			
Estructura Orgánica			
Organigrama		Funciones Principales	
		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Supervisar y controlar el otorgamiento del crédito y su recuperación. ➤ Organizar las actividades de promoción, colocación y recuperación del crédito. ➤ Conceder créditos con concordancia a las normas, procedimientos y políticas de crédito. ➤ Mejorar los servicios de crédito, evaluar y proponer la factibilidad de implementar nuevas líneas o productos de crédito. ➤ Brindar información a los usuarios del crédito sobre los requisitos necesarios para su consecución. ➤ Analizar las características financieras de cada solicitante y dar su criterio para el visto bueno, de acuerdo al monto aprobado por el Comité de crédito. ➤ Coordinar con los asistentes de crédito la adecuada calidad de servicio. 	
Relaciones		Nivel de autoridad	
Reporta a: Gerente General, Comision de crédito. Supervisa a: Asistentes de credito.		Alto	
Requisitos del cargo		Educación y Formación	
Bachillerato <input type="checkbox"/> Tecnico Profesional <input type="checkbox"/> Profesional <input checked="" type="checkbox"/>		Título profesional de: Economista. Ing. Financiero, Ing. Comercial, Contador.	
Experiencia Laboral			
No indispensable <input type="checkbox"/> 1 - 2 años <input checked="" type="checkbox"/>		2 - 4 años <input type="checkbox"/> 4 - 5 años <input type="checkbox"/>	
		Mas de <input type="checkbox"/> 5 años	




		ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
Requisitos Mentales			
Conocimientos			
➤ Mercado Financiero.		➤ Manual de crédito.	
➤ Tasas de Interés.		➤ Administración Financiera.	
➤ Líneas de crédito.			
Requisitos Físicos			
Agudeza visual y auditiva	<input checked="" type="checkbox"/>		
Atención y concentración	<input checked="" type="checkbox"/>		
Destreza de dedos	<input type="checkbox"/>		
Coordinación de ojos y manos	<input type="checkbox"/>		
Competencias Necesarias			
Dirección y liderazgo	<input checked="" type="checkbox"/>	Creatividad e iniciativa	<input type="checkbox"/>
Compromiso Institucional	<input checked="" type="checkbox"/>	Planeación y organización	<input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo	<input checked="" type="checkbox"/>	Conocimientos	<input checked="" type="checkbox"/>
Capacidad de aprendizaje	<input type="checkbox"/>	Análisis para la solución de problemas	<input checked="" type="checkbox"/>
Tolerancia al estrés y presión	<input type="checkbox"/>	Respeto	<input checked="" type="checkbox"/>
Comunicación	<input checked="" type="checkbox"/>	Confiabilidad y responsabilidad	<input checked="" type="checkbox"/>
Atención al cliente externo e interno	<input checked="" type="checkbox"/>	Razonamiento matemático	<input checked="" type="checkbox"/>
Responsabilidad por			
Materiales y herramientas	<input type="checkbox"/>	Supervisar a las personas	<input type="checkbox"/>
Equipos de computación	<input type="checkbox"/>	Dinero	<input type="checkbox"/>
Información	<input checked="" type="checkbox"/>	Reportes	<input checked="" type="checkbox"/>
Documentos	<input checked="" type="checkbox"/>	Trabajo de otros	<input type="checkbox"/>
Condiciones de Trabajo			
Actividad Física	Tipo de Trabajo	Sitio de Trabajo	Horario
Sentado <input checked="" type="checkbox"/>	Liviano <input checked="" type="checkbox"/>	Oficina <input checked="" type="checkbox"/>	Rotativo <input type="checkbox"/>
De pie <input type="checkbox"/>	Mas o menos <input type="checkbox"/>	Aire Libre <input type="checkbox"/>	Normal (oficina) <input checked="" type="checkbox"/>
Caminando <input type="checkbox"/>	pesado <input type="checkbox"/>	Bajo techo <input type="checkbox"/>	Diurno <input type="checkbox"/>
Levantando objetos <input type="checkbox"/>	Pesado <input type="checkbox"/>		Horas extras <input type="checkbox"/>


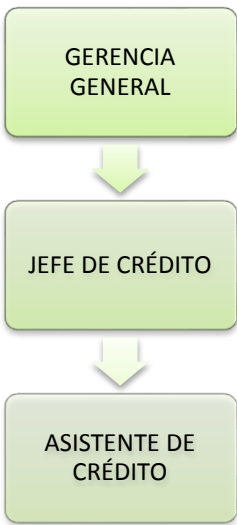


		DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Cargo: Jefe de Cobranza Jefe Inmediato: Gerente General Área Funcional: Oficina Matriz		Departamento: Financiero Fecha: 14/03/12	
Resumen del Cargo			
Es el encargado de controlar que el nivel de morosidad de créditos se encuentre bajo los límites establecidos, supervisando que los Asistentes de crédito recuperen los créditos que han caído en mora, cumpliendo con disposiciones legales y reglamentarias establecidas.			
Estructura Orgánica			
Organigrama		Funciones Principales	
		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Controlar que los créditos que han caído en mora se recuperen. ➤ Recibir y revisar informes de los asesores de crédito, sobre los clientes visitados o llamados, de créditos recuperados, créditos que necesitan negociación, etc. ➤ Firmar las notificaciones para los clientes morosos y su respectiva entrega para los asistentes de crédito para que realicen su tramitación. ➤ Zonificar las rutas del domicilio de los clientes en mora para su posterior visita por parte de las asistentes de crédito. ➤ Coordinar con el jefe de crédito las visitas a realizarse a propiedades o bienes, sean estas de chequeo, revisión, avalúo u otros requisitos exigidos para un crédito. ➤ Supervisar diariamente el comportamiento de la cartera en mora general vencida, y enviar al departamento jurídico para la respectiva demanda. 	
Relaciones		Nivel de autoridad	
Reporta a: Gerente General y Departamento Jurídico Supervisa a: Asistentes de credito.		Alto	
Requisitos del cargo		Educación y Formación	
Bachillerato <input type="checkbox"/> Tecnico Profesional <input type="checkbox"/> Profesional <input checked="" type="checkbox"/>		Título profesional de: Contador, Economista, Ing. Comercial o Ing. Financiero.	
Experiencia Laboral			
No indispensable <input type="checkbox"/> 1 - 2 años <input checked="" type="checkbox"/>		2 - 4 años <input type="checkbox"/> 4 - 5 años <input type="checkbox"/> Mas de 5 años <input type="checkbox"/>	




		ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
Requisitos Mentales			
Conocimientos			
➤ Leyes. ➤ Estatuto y Reglamentos. ➤ Manual de crédito.		➤ Administración Financiera.	
Requisitos Físicos			
Agudeza visual y auditiva	<input type="checkbox"/>		
Atención y concentración	<input checked="" type="checkbox"/>		
Destreza de dedos	<input type="checkbox"/>		
Coordinación de ojos y manos	<input type="checkbox"/>		
Competencias Necesarias			
Dirección y liderazgo	<input checked="" type="checkbox"/>	Creatividad e iniciativa	<input type="checkbox"/>
Compromiso Institucional	<input checked="" type="checkbox"/>	Planeación y organización	<input checked="" type="checkbox"/>
Trabajo en equipo	<input checked="" type="checkbox"/>	Conocimientos	<input checked="" type="checkbox"/>
Capacidad de aprendizaje	<input type="checkbox"/>	Análisis para la solución de problemas	<input checked="" type="checkbox"/>
Tolerancia al estrés y presión	<input type="checkbox"/>	Respeto	<input checked="" type="checkbox"/>
Comunicación	<input checked="" type="checkbox"/>	Confiabilidad y responsabilidad	<input checked="" type="checkbox"/>
Atención al cliente externo e interno	<input type="checkbox"/>	Razonamiento matemático	<input type="checkbox"/>
Responsabilidad por			
Materiales y herramientas	<input type="checkbox"/>	Supervisar a las personas	<input checked="" type="checkbox"/>
Equipos de computación	<input type="checkbox"/>	Dinero	<input type="checkbox"/>
Información	<input checked="" type="checkbox"/>	Reportes	<input checked="" type="checkbox"/>
Documentos	<input checked="" type="checkbox"/>	Trabajo de otros	<input type="checkbox"/>
Condiciones de Trabajo			
Actividad Física		Tipo de Trabajo	
Sitio de Trabajo		Horario	
Sentado	<input checked="" type="checkbox"/>	Liviano	<input checked="" type="checkbox"/>
De pie	<input type="checkbox"/>	Mas o menos	<input type="checkbox"/>
Caminando	<input checked="" type="checkbox"/>	pesado	<input type="checkbox"/>
Levantando objetos	<input type="checkbox"/>	Pesado	<input type="checkbox"/>
		Oficina	<input checked="" type="checkbox"/>
		Aire Libre	<input type="checkbox"/>
		Bajo techo	<input type="checkbox"/>
		Rotativo	<input type="checkbox"/>
		Normal (oficina)	<input checked="" type="checkbox"/>
		Diurno	<input type="checkbox"/>
		Horas extras	<input type="checkbox"/>


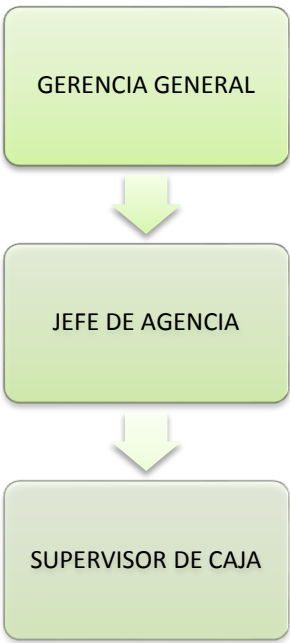


		DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Cargo: Asistente de crédito Jefe Inmediato: Jefe de crédito Área Funcional: Oficina Matriz		Departamento: Financiero Fecha: 14/03/12	
Resumen del Cargo			
Proporcionar soporte al otorgamiento y recuperación de créditos, en base a una evaluación eficiente de la información entregado por los usuarios de crédito.			
Estructura Orgánica			
Organigrama		Funciones Principales	
		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Atender y brindar información al socio sobre: los tipos de crédito, condiciones, características de los préstamos y los documentos que debe presentar el solicitante. ➤ Receptar las solicitudes de crédito con toda la información y documentación exigida por la Cooperativa. ➤ Analizar y confirmar la veracidad de la información entregada por parte del solicitante. ➤ Verificar las referencias de los clientes y garantes en la central de riesgo y elaborar un informe para su aprobación. ➤ Informar al socio sobre la aprobación o negación de la solicitud. ➤ Preparar el contrato de crédito y otros documentos de respaldo, receptar la firma del solicitante, garantes y sus cónyuges y proceder a liquidar el préstamo ingresando los datos al sistema. 	
Relaciones		Nivel de autoridad	
Reporta a: Jefe de crédito y Jefe de cobranza Supervisa a: No ejerce supervisión.		Medio	
Requisitos del cargo		Educación y Formación	
Bachillerato <input type="checkbox"/> Tecnico Profesional <input type="checkbox"/> Profesional <input checked="" type="checkbox"/>		Título profesional de: Economista, Ing. Comercial, Contador o Ing. Financiero.	
Experiencia Laboral			
No indispensable <input type="checkbox"/> 1 - 2 años <input checked="" type="checkbox"/>		2 - 4 años <input type="checkbox"/> 4 - 5 años <input type="checkbox"/> Mas de 5 años <input type="checkbox"/>	



		ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
Requisitos Mentales			
Conocimientos			
➤ Manual de créditos. ➤ Políticas y procedimientos de créditos. ➤ Informática		➤ Manejo de sistema.	
Requisitos Físicos			
Agudeza visual y auditiva	<input checked="" type="checkbox"/>		
Atención y concentración	<input checked="" type="checkbox"/>		
Destreza de dedos	<input checked="" type="checkbox"/>		
Coordinación de ojos y manos	<input type="checkbox"/>		
Competencias Necesarias			
Dirección y liderazgo	<input type="checkbox"/>	Creatividad e iniciativa	<input type="checkbox"/>
Compromiso Institucional	<input checked="" type="checkbox"/>	Planeación y organización	<input checked="" type="checkbox"/>
Trabajo en equipo	<input checked="" type="checkbox"/>	Conocimientos	<input checked="" type="checkbox"/>
Capacidad de aprendizaje	<input type="checkbox"/>	Análisis para la solución de problemas	<input checked="" type="checkbox"/>
Tolerancia al estrés y presión	<input type="checkbox"/>	Respeto	<input checked="" type="checkbox"/>
Comunicación	<input checked="" type="checkbox"/>	Confiabilidad y responsabilidad	<input checked="" type="checkbox"/>
Atención al cliente externo e interno	<input checked="" type="checkbox"/>	Razonamiento matemático	<input checked="" type="checkbox"/>
Responsabilidad por			
Materiales y herramientas	<input type="checkbox"/>	Supervisar a las personas	<input type="checkbox"/>
Equipos de computación	<input type="checkbox"/>	Dinero	<input type="checkbox"/>
Información	<input checked="" type="checkbox"/>	Reportes	<input checked="" type="checkbox"/>
Documentos	<input checked="" type="checkbox"/>	Trabajo de otros	<input type="checkbox"/>
Condiciones de Trabajo			
Actividad Física		Tipo de Trabajo	
Sitio de Trabajo		Horario	
Sentado	<input checked="" type="checkbox"/>	Liviano	<input type="checkbox"/>
De pie	<input checked="" type="checkbox"/>	Mas o menos	<input checked="" type="checkbox"/>
Caminando	<input checked="" type="checkbox"/>	pesado	<input type="checkbox"/>
Levantando objetos	<input type="checkbox"/>	Pesado	<input type="checkbox"/>
Oficina	<input checked="" type="checkbox"/>	Aire Libre	<input type="checkbox"/>
Bajo techo	<input type="checkbox"/>	Rotativo	<input type="checkbox"/>
		Normal (oficina)	<input checked="" type="checkbox"/>
		Diurno	<input type="checkbox"/>
		Horas extras	<input type="checkbox"/>





		DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Cargo: Supervisor de Cajas Jefe Inmediato: Administrador Financiero Área Funcional: Oficina Matriz		Departamento: Financiero Fecha: 14/03/12	
Resumen del Cargo			
Custodiar los valores de caja en efectivo, supervisar que los cajeros brinden un excelente servicio en la recepción y entrega de valores, cumpliendo con las disposiciones y reglamentos de la Cooperativa.			
Estructura Orgánica			
Organigrama		Funciones Principales	
		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Custodiar los valores de caja en efectivo. ➤ Recibir y revisar el cuadro diario de los cajeros con su respectivo respaldo. ➤ Entregar un fondo rotativo a los cajeros para que realicen el manejo de cajas. ➤ Controlar que las actividades de caja sean eficientes. ➤ Administrar los valores, cheques y pagarés de su responsabilidad. ➤ Legalizar diariamente la documentación de ingresos y egresos. ➤ Entregar los cuadros diarios de las operaciones de cajas. ➤ Colaborar en cajas cuando exista exceso de clientes. ➤ Atender a socios por retiros superiores a 3000 dólares. 	
Relaciones		Nivel de autoridad	
Reporta a: Jefe de Agencia Supervisa a: Cajeros		Medio	
Requisitos del cargo		Educación y Formación	
Bachillerato <input type="checkbox"/> Técnico Profesional <input type="checkbox"/> Profesional <input checked="" type="checkbox"/>		Título profesional de Contador o Ing. Comercial	
Experiencia Laboral			
No indispensable <input type="checkbox"/> 1 - 2 años <input checked="" type="checkbox"/>		2 - 4 años <input type="checkbox"/> 4 - 5 años <input type="checkbox"/> Mas de 5 años <input type="checkbox"/>	




		ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
Requisitos Mentales			
Conocimientos			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Informática. ➤ Administración. ➤ Manejo del sistema. 			
Requisitos Físicos			
Agudeza visual y auditiva	<input checked="" type="checkbox"/>		
Atención y concentración	<input checked="" type="checkbox"/>		
Destreza de dedos	<input checked="" type="checkbox"/>		
Coordinación de ojos y manos	<input checked="" type="checkbox"/>		
Competencias Necesarias			
Dirección y liderazgo	<input checked="" type="checkbox"/>	Creatividad e iniciativa	<input checked="" type="checkbox"/>
Compromiso Institucional	<input checked="" type="checkbox"/>	Planeación y organización	<input checked="" type="checkbox"/>
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	Conocimientos	<input checked="" type="checkbox"/>
Capacidad de aprendizaje	<input type="checkbox"/>	Análisis para la solución de problemas	<input checked="" type="checkbox"/>
Tolerancia al estrés y presión	<input checked="" type="checkbox"/>	Respeto	<input checked="" type="checkbox"/>
Comunicación	<input checked="" type="checkbox"/>	Confiabilidad y responsabilidad	<input checked="" type="checkbox"/>
Atención al cliente externo e interno	<input checked="" type="checkbox"/>	Razonamiento matemático	<input checked="" type="checkbox"/>
Responsabilidad por			
Materiales y herramientas	<input type="checkbox"/>	Supervisar a las personas	<input checked="" type="checkbox"/>
Equipos de computación	<input type="checkbox"/>	Dinero	<input checked="" type="checkbox"/>
Información	<input checked="" type="checkbox"/>	Reportes	<input type="checkbox"/>
Documentos	<input type="checkbox"/>	Trabajo de otros	<input checked="" type="checkbox"/>
Condiciones de Trabajo			
Actividad Física	Tipo de Trabajo	Sitio de Trabajo	Horario
Sentado <input checked="" type="checkbox"/>	Liviano <input type="checkbox"/>	Oficina <input checked="" type="checkbox"/>	Rotativo <input type="checkbox"/>
De pie <input checked="" type="checkbox"/>	Mas o menos <input checked="" type="checkbox"/>	Aire Libre <input type="checkbox"/>	Normal (oficina) <input checked="" type="checkbox"/>
Caminando <input checked="" type="checkbox"/>	pesado <input type="checkbox"/>	Bajo techo <input type="checkbox"/>	Diurno <input type="checkbox"/>
Levantando objetos <input type="checkbox"/>	Pesado <input type="checkbox"/>		Horas extras <input type="checkbox"/>



		DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Cargo: Recibidor Pagador Jefe Inmediato: Jefe de Caja Área Funcional: Oficina Matriz		Departamento: Financiero Fecha: 14/03/12	
Resumen del Cargo			
Es responsable de custodiar los valores de caja en efectivo, además de brindar un excelente servicio a los socios en la recepción y entrega de valores, bajo normas establecidas por la Cooperativa.			
Estructura Orgánica			
Organigrama		Funciones Principales	
		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Custodiar los valores de caja en efectivo. ➤ Disponer de recursos económicos para atender los requerimientos de los socios. ➤ Recibir un fondo rotativo del supervisor de cajas para realizar el manejo de la misma. ➤ Brindar atención al socio, en los servicios que este requiera como: depósitos, retiros, pago de servicios básicos, giros, y todos los demás servicios que brinda la cooperativa. ➤ Aperturas de cuentas. ➤ Administrar valores, cheques que recibe por depósitos. ➤ Realizar el reporte diario de los movimientos con sus respectivos respaldos. ➤ Archivar diariamente la documentación referente a las transacciones realizadas. 	
Relaciones		Nivel de autoridad	
Reporta a: Supervisor de caja. Supervisa a: No ejerce supervisión		Bajo	
Requisitos del cargo		Educación y Formación	
Bachillerato <input checked="" type="checkbox"/> Tecnico Profesional <input type="checkbox"/> Profesional <input type="checkbox"/>		Bachiller en ciencias básicas o cualquier especialización.	
Experiencia Laboral			
No indispensable <input checked="" type="checkbox"/> 1 - 2 años <input type="checkbox"/>		2 - 4 años <input type="checkbox"/> 4 - 5 años <input type="checkbox"/>	
		Mas de <input type="checkbox"/> 5 años	



		ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
Requisitos Mentales			
Conocimientos			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Informática. ➤ Contabilidad general. ➤ Manejo de sistema. 			
Requisitos Físicos			
Agudeza visual y auditiva	<input checked="" type="checkbox"/>		
Atención y concentración	<input checked="" type="checkbox"/>		
Destreza de dedos	<input checked="" type="checkbox"/>		
Coordinación de ojos y manos	<input checked="" type="checkbox"/>		
Competencias Necesarias			
Dirección y liderazgo	<input type="checkbox"/>	Creatividad e iniciativa	<input type="checkbox"/>
Compromiso Institucional	<input checked="" type="checkbox"/>	Planeación y organización	<input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo	<input checked="" type="checkbox"/>	Conocimientos	<input type="checkbox"/>
Capacidad de aprendizaje	<input checked="" type="checkbox"/>	Análisis para la solución de problemas	<input type="checkbox"/>
Tolerancia al estrés y presión	<input type="checkbox"/>	Respeto	<input checked="" type="checkbox"/>
Comunicación	<input type="checkbox"/>	Confiabilidad y responsabilidad	<input checked="" type="checkbox"/>
Atención al cliente externo e interno	<input checked="" type="checkbox"/>	Razonamiento matemático	<input checked="" type="checkbox"/>
Responsabilidad por			
Materiales y herramientas	<input type="checkbox"/>	Supervisar a las personas	<input type="checkbox"/>
Equipos de computación	<input checked="" type="checkbox"/>	Dinero	<input checked="" type="checkbox"/>
Información	<input type="checkbox"/>	Reportes	<input type="checkbox"/>
Documentos	<input checked="" type="checkbox"/>	Trabajo de otros	<input type="checkbox"/>
Condiciones de Trabajo			
Actividad Física	Tipo de Trabajo	Sitio de Trabajo	Horario
Sentado <input checked="" type="checkbox"/>	Liviano <input type="checkbox"/>	Oficina <input checked="" type="checkbox"/>	Rotativo <input type="checkbox"/>
De pie <input checked="" type="checkbox"/>	Mas o menos pesado <input checked="" type="checkbox"/>	Aire Libre <input type="checkbox"/>	Normal (oficina) <input checked="" type="checkbox"/>
Caminando <input type="checkbox"/>	Pesado <input type="checkbox"/>	Bajo techo <input type="checkbox"/>	Diurno <input type="checkbox"/>
Levantando objetos <input type="checkbox"/>			Horas extras <input type="checkbox"/>



5.2. Asignación de competencias y grados requeridos a los diferentes puestos de trabajo.

“La competencia laboral es la capacidad para responder exitosamente una demanda compleja o llevar a cabo una actividad o tarea, según criterios de desempeño definidos por la empresa o sector productivo”.⁵

Las competencias abarcan los **Conocimientos** (implica el Saber), las **Habilidades** (implica el Saber Hacer) y las **Actitudes** (implica el Saber Ser) de un individuo.


GRADOS REQUERIDOS

A	B	C	D
Alto	Bueno	Mínimo Necesario	Insatisfactorio

En la medida en que se sube en la escala jerárquica, las competencias pueden cambiar, o cambiar su peso específico para cada cargo.

El nivel D no puede ser asignado a ningún puesto. Si la competencia no es necesaria para desempeñar el puesto, simplemente no se asigna esta competencia.

Para la presentación de las competencias y sus grados requeridos utilizaremos el siguiente formato:


	CARGO : GERENTE GENERAL			
	Grados Requeridos			
	A	B	C	D
COMPETENCIAS				
Dirección y liderazgo	X			
Compromiso Institucional	X			
Trabajo en equipo				
Comunicación	X			
Atención al cliente externo e interno		X		
Creatividad e iniciativa	X			
Planeación y organización	X			
Conocimientos	X			
Análisis para la solución de problemas		X		


⁵Seminario Gestión de Recursos Humanos: El Enfoque de Competencias Laborales, Gestión y Promoción Universitaria - Ms. Cs. Juan Aranda Vergara.

¹ La metodología utilizada en la asignación de competencias a los cargos fue tomado de Alles Martha, Dirección estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias, Capítulo 2.



Respeto	X			
Confiabilidad y responsabilidad	X			
Las letras A a D indican mayor o menor grado de requerimiento de la competencia				


 COMPETENCIAS	CARGO : ASISTENTE DE GERENCIA			
	Grados Requeridos			
	A	B	C	D
Dirección y liderazgo				
Compromiso Institucional	X			
Tolerancia al estrés y presión	X			
Comunicación	X			
Atención al cliente externo e interno	X			
Creatividad e iniciativa			X	
Planeación y organización		X		
Conocimientos		X		
Análisis para la solución de problemas		X		
Respeto	X			
Confiabilidad y responsabilidad	X			
Las letras A a D indican mayor o menor grado de requerimiento de la competencia				


 COMPETENCIAS	CARGO : JEFE DE RECURSOS HUMANOS			
	Grados Requeridos			
	A	B	C	D
Dirección y liderazgo	X			
Compromiso Institucional	X			
Trabajo en equipo		X		
Comunicación	X			
Atención al cliente externo e interno				
Creatividad e iniciativa	X			
Planeación y organización	X			
Conocimientos	X			
Análisis para la solución de problemas		X		
Respeto	X			
Confiabilidad y responsabilidad	X			
Las letras A a D indican mayor o menor grado de requerimiento de la competencia				

 COMPETENCIAS	CARGO : JEFE DE AGENCIA			
	Grados Requeridos			




	A	B	C	D
Dirección y liderazgo		X		
Compromiso Institucional	X			
Trabajo en equipo		X		
Comunicación		X		
Atención al cliente externo e interno	X			
Creatividad e iniciativa		X		
Planeación y organización	X			
Conocimientos	X			
Análisis para la solución de problemas		X		
Respeto	X			
Confiabilidad y responsabilidad	X			
Razonamiento matemático		X		
Las letras A a D indican mayor o menor grado de requerimiento de la competencia				

	CARGO : JEFE DE CRÉDITO			
COMPETENCIAS	Grados Requeridos			
	A	B	C	D
Dirección y liderazgo		X		
Compromiso Institucional	X			
Trabajo en equipo	X			
Comunicación	X			
Atención al cliente externo e interno		X		
Conocimientos	X			
Análisis para la solución de problemas		X		
Respeto	X			
Confiabilidad y responsabilidad	X			
Razonamiento matemático	X			
Las letras A a D indican mayor o menor grado de requerimiento de la competencia				

	CARGO : JEFE DE COBRANZA			
COMPETENCIAS	Grados Requeridos			
	A	B	C	D
Dirección y liderazgo		X		
Compromiso Institucional	X			
Trabajo en equipo		X		
Comunicación		X		
Planeación y organización	X			
Conocimientos	X			
Análisis para la solución de problemas		X		




Respeto	X			
Confiabilidad y responsabilidad	X			
Las letras A a D indican mayor o menor grado de requerimiento de la competencia				

	CARGO : ASISTENTE DE CRÉDITO			
COMPETENCIAS	Grados Requeridos			
	A	B	C	D
Dirección y liderazgo				
Compromiso Institucional	X			
Trabajo en equipo	X			
Comunicación		X		
Atención al cliente externo e interno	X			
Planeación y organización		X		
Conocimientos		X		
Análisis para la solución de problemas		X		
Respeto	X			
Confiabilidad y responsabilidad	X			
Razonamiento matemático	X			
Las letras A a D indican mayor o menor grado de requerimiento de la competencia				

	CARGO : SUPERVISOR DE CAJA			
COMPETENCIAS	Grados Requeridos			
	A	B	C	D
Dirección y liderazgo		X		
Compromiso Institucional	X			
Tolerancia al estrés y presión		X		
Comunicación		X		
Atención al cliente externo e interno	X			
Creatividad e iniciativa			X	
Planeación y organización		X		
Conocimientos			X	
Análisis para la solución de problemas		X		
Respeto	X			
Confiabilidad y responsabilidad	X			
Razonamiento matemático		X		
Las letras A a D indican mayor o menor grado de requerimiento de la competencia				



	CARGO : RECIBIDOR – PAGADOR			
COMPETENCIAS	Grados Requeridos			
	A	B	C	D
Dirección y liderazgo				
Compromiso Institucional	X			
Trabajo en equipo		X		
Capacidad de aprendizaje		X		
Tolerancia al estrés y presión	X			
Atención al cliente externo e interno	X			
Respeto	X			
Confiabilidad y responsabilidad	X			
Razonamiento matemático		X		
Las letras A a D indican mayor o menor grado de requerimiento de la competencia				

5.3. Indicadores básicos para medir la gestión de Recursos Humanos

La gestión de Recursos Humanos, puede ser medida a través de indicadores como: Ausentismo, Rotación del personal, Accidentabilidad Laboral y Capacitación.

A continuación se procederá a realizar el cálculo de estos indicadores aplicado a la cooperativa de Ahorro y Crédito “Coopera” Ltda. Para el cálculo de las formulas se considerara la información obtenida en la entrevista que se realizó a la persona encargada del departamento de recursos humanos, esta información está basada en los movimientos que se han presentado en el mes de marzo de 2012 y se encuentran en los anexos del trabajo.

5.3.1. Ausentismo

El ausentismo es la frecuencia y/ o la duración del tiempo de trabajo que se pierde cuando los colaboradores no se presentan al trabajo, sea por falta, por retraso o por algún motivo. Podría tener su origen ya sea en un problema personal como en un problema laboral.

Para el cálculo del índice de ausentismo se utilizara la siguiente formula:



$$\text{Indice de ausentismo} = \frac{\text{Num. de personas / dias perdidos por ausencias en el mes}}{\text{Num. de personas * Num. de dias de trabajo en el mes}}$$

$$\text{Indice de ausentismo} = \frac{65/2}{65 * 24} = 0,021 * 100 = 2.1\%$$

El índice de ausentismo que presenta la cooperativa es del 2.1% mensual, lo que quiere decir que la cooperativa cuenta con un 97.9% de su fuerza de trabajo durante el periodo.

5.3.2. Rotación de personal

La rotación de personal es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo. El flujo de salidas (separaciones, despidos y jubilaciones) se debe compensar con un flujo equivalente de entradas (contrataciones) de personas.

Existen dos tipos de separación:

1. Separación por iniciativa del empleado (renuncia): se presenta cuando el empleado decide, por razones personales o profesionales, terminar la relación de trabajo con el empleador. La decisión de separarse depende de dos percepciones. La primera es el nivel de insatisfacción del empleado con el trabajo y la segunda es el número de alternativas que este encuentra en el mercado laboral.
2. Separación por iniciativa de la organización (despido): esta se da cuando la organización decide separar a los empleados, sea para sustituirlos por otros más adecuados con bases a sus necesidades, para reducir problemas de selección inadecuada o para reducir su fuerza de trabajo.

El índice de rotación se puede calcular mediante la siguiente formula:

$$\text{Indice de rotación} = \frac{\text{Num. empleados separados}}{\text{Num. empleados existentes}}$$



$$\text{Índice de rotación} = \frac{3}{65} = 0.046 * 100 = 4.6\%$$

El índice de rotación de la cooperativa es del 4.6%, conocer este índice nos permitirá prever necesidades de contratación, focalizar acciones en los procesos de selección y reclutamiento en aquellas áreas de mayor índice de rotación, además también nos permite conocer el impacto en los costos en los cuales incurre la cooperativa.

5.3.3. Accidentabilidad Laboral

En la entrevista que se realizó a la cooperativa, se obtuvo como dato que el número de días perdidos por accidentes laborales en esta caso era de cero, por lo tanto la tasa de accidentabilidad laboral es cero, esta tasa se calcula con la siguiente fórmula:

$$\text{Tasa de accidentabilidad por trabajador} = \frac{\text{Num. días perdidos}}{\text{Num. empleados existentes}}$$

5.3.4. Capacitación

En el caso de la capacitación no se pudo encontrar un dato exacto que nos permita calcular esta índice, debido a que las capacitaciones que brinda la cooperativa a su personal son eventuales.

La capacitación puede ser medida por el número de horas por trabajador, mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Horas por trabajador} = \frac{\text{Total de horas de capacitación}}{\text{Total de trabajadores}}$$



6. Conclusiones y Recomendaciones

CONCLUSIONES

- Es de vital importancia que una empresa cuente con un organigrama ya que este nos permite identificar de forma clara y fácil los cargos que la componen, su nivel de jerarquía y las relaciones de comunicación entre los cargos.
- En resumen los cargos son la piedra angular entre la organización y las personas que trabajan en ella, es decir son los medios que utilizan las empresas para alcanzar sus objetivos.
- La descripción del cargo abarca las tareas, las obligaciones y las responsabilidades del cargo, en cambio el análisis de cargos se ocupa de definir los requisitos físicos y mentales que los ocupantes deben reunir para desempeñar el cargo.
- La descripción y el análisis de cargos permite elaborar el perfil y conocer cuáles son las características de las personas idóneas para su desempeño, ayuda a mejorar el ajuste persona – puesto.
- Podemos argumentar que la descripción y el análisis de cargos son la base para unificar los subsistemas que conforman la gestión de los recursos humanos.



RECOMENDACIONES

En base al trabajo realizado podemos sugerir a la cooperativa de Ahorro y Crédito “Coopera” Ltda., las siguientes recomendaciones:

- Al momento de seleccionar a nuevo personal, esto se debe hacer bajo el criterio de que el aspirante reúna los requisitos mínimos para desempeñar el cargo, es decir se debe adaptar las personas a los cargos, y no los cargos a las personas.
- Las organizaciones son entes vivos que se modifican por causa del mercado, la tecnología, la globalización, etc. por lo tanto se recomienda realizar revisiones periódicas a los cargos.
- Es importante que la cooperativa implemente el manejo de indicadores de gestión de recurso humanos, ya que esto permitirá tomar decisiones más acertadas al momento de solucionar problemas y así incrementar la eficiencia de la cooperativa.
- Se puede recomendar que la Cooperativa debería implementar la Gestión del Talento Humano bajo el enfoque de Competencia Laborales, debido a que el talento es el recurso de mayor valor con el que pueden contar las organizaciones.



7. Referencias Bibliográficas

Libros:

- Chiavenato Idalberto, 2009, ³ Edición, Gestión del Talento Humano, México.
- Alles Martha, 2008, Nueva edición actualizada, Dirección estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias, Argentina.
- Ms. Cs. Juan Aranda Vergara, Seminario Gestión de Recursos Humanos: El Enfoque de Competencias Laborales, Gestión y Promoción Universitaria.

Documentos:

- Estatuto Reformado de Cooperera Ltda., Reglamento Interno de Cooperera Ltda. Año 2007.
- Manual de crédito Cooperera Ltda.

Páginas Web:

- http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/analisisydescripciondecargos/default4.asp
- <http://www.slideshare.net/rubenmendez2010/anlisis-y-descripcin-de-puestos>
- <http://administracion-de-rr-hh.blogspot.com/2007/10/anlisis-y-descripcin-de-puestos-de.html>
- www.coopera.fin.ec



ANEXOS

Anexo 1.

ENTREVISTA DIRIGIDA AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

1. ¿Con cuántos empleados cuenta la cooperativa en total y cuantos en la matriz?
Total Empleados = 500 Total de trabajadores en la matriz = 65
2. ¿Cuántos días se laboran al mes, y cuantas horas diarias
Días laborados al mes = 24 días Horas diarias = 8h normales más 2 h extras = 10 horas diarias
3. ¿Cuál es el número de días perdidos al mes por ausencias (faltas, atrasos, enfermedad) de los empleados al trabajo
Días perdidos al mes por ausencias = 2 días
4. ¿Cuál es el número de días perdidos al mes por accidentabilidad en el trabajo?
Días perdidos al mes por accidentes laborales = 0 días, por lo general en este tipo de trabajo no se han presentado accidentes laborales.
5. Número de empleados separados y número de personas que ingresan a la cooperativa al mes
Ingresan = 5 contratos Despidos = 3, en el caso de los despidos 2 son voluntarios y 1 es exigido por parte de la cooperativa.
6. Total de horas de capacitación que se da a los empleados
Se dan eventualmente.
7. ¿El departamento de RRHH utiliza indicadores para medir la gestión del recurso Humano?
En esta pregunta la respuesta fue que, el departamento simplemente llevaba un registro de todas estas variables.



Anexo 2.

CUESTIONARIO PARA LA DESCRIPCIÓN Y EL ANALIS DEL PUESTO DE TRABAJO

Nombre y Apellido:.....**Titulo del puesto:**.....

Departamento: Financiero **Superior**
inmediato.....

1. Resumen de obligaciones: escriba con sus propias palabras todas las tareas que realiza

.....
.....
.....
.....

2. Calificaciones profesionales: qué tipo de conocimientos son necesarios para desarrollar su trabajo (Por Ejemplo: Informática, contabilidad, impuestos, leyes, administración, etc.)

.....
.....

3. Equipamientos: qué tipo de máquinas o instrumentos (calculadora, computadora, copiadora, etc.) debe utilizar en su trabajo.

.....
.....

4. Responsabilidades: haga una relación de todas sus responsabilidades (Por ejemplo: es responsable por: dinero, información, documentos, equipos; etc.)

.....
.....

5. Supervisión ejercida: ¿su puesto tiene responsabilidades de supervisar a las personas?

Si () No ()

Si la respuesta es afirmativa, anote a continuación los puestos que están bajo su supervisión directa



.....
.....

6. **Supervisión recibida:** ¿Cuál es la frecuencia de la supervisión que usted recibe de su superior? marque con una x

Frecuente () A veces () Rara vez ()
Nunca ()

7. **Condiciones de trabajo:** describa las condiciones en las que usted trabaja, como ruidos, temperaturas calientes o frías, humedad, iluminación, etc.

.....
.....

8. **Requisitos exigidos por el puesto:** indique los requisitos mínimos necesarios para el puesto. marque con una x

Instrucción:

Primaria () Técnico- Profesional ()
Bachillerato () Profesional ()

Experiencia necesaria:


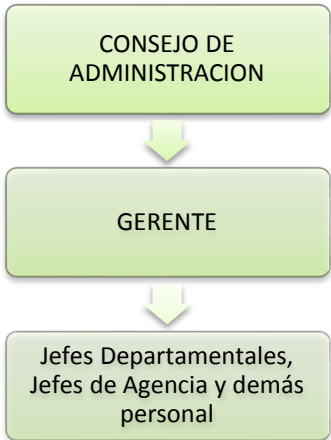
No indispensable () 1 – 2 años () 2 – 4 años () 4 – 5 años ()
Más de 5 años ()

9. **Cuál de las siguientes competencias son necesarias para desempeñar su trabajo. marque con una x**

- | | | | |
|---------------------------------------|--------------------------|---------------------------------------|--------------------------|
| Dirección y liderazgo | <input type="checkbox"/> | Creatividad e iniciativa | <input type="checkbox"/> |
| Compromiso Institucional | <input type="checkbox"/> | Planeación y organización | <input type="checkbox"/> |
| Trabajo en equipo | <input type="checkbox"/> | Conocimientos | <input type="checkbox"/> |
| Desarrollo de personas | <input type="checkbox"/> | Análisis para la solución de problema | <input type="checkbox"/> |
| Capacidad de aprendizaje | <input type="checkbox"/> | Inteligencia emocional | <input type="checkbox"/> |
| Tolerancia al estrés y presión | <input type="checkbox"/> | Respeto | <input type="checkbox"/> |
| Comunicación | <input type="checkbox"/> | Confiabilidad y responsabilidad | <input type="checkbox"/> |
| Atención al cliente externo e interno | <input type="checkbox"/> | | |




Anexo 3. Formato para la Descripción del Cargo.

		DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Cargo: Jefe Inmediato: Área Funcional: Oficina Matriz		Departamento: Financiero Fecha: 14/03/12	
Resumen del Cargo			
Estructura Orgánica			
Organigrama		Funciones Principales	
			
Relaciones		Nivel de autoridad	
Reporta a: Supervisa a:			
Requisitos del cargo		Educación y Formación	
Bachillerato <input type="checkbox"/> Tecnico Profesional <input type="checkbox"/> Profesional <input type="checkbox"/>			
Experiencia Laboral			
No indispensable <input type="checkbox"/> 1 - 2 años <input type="checkbox"/>		2 - 4 años <input type="checkbox"/> 4 - 5 años <input type="checkbox"/>	
		Mas de <input type="checkbox"/> 5 años	



Anexo 4. Formato para la Especificación del cargo.

		ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
Requisitos Mentales			
Conocimientos			
Requisitos Físicos			
Agudeza visual y auditiva	<input type="checkbox"/>		
Atención y concentración	<input type="checkbox"/>		
Destreza de dedos	<input type="checkbox"/>		
Coordinación de ojos y manos	<input type="checkbox"/>		
Competencias Necesarias			
Dirección y liderazgo	<input type="checkbox"/>	Creatividad e iniciativa	<input type="checkbox"/>
Compromiso Institucional	<input type="checkbox"/>	Planeación y organización	<input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	Conocimientos	<input type="checkbox"/>
Capacidad de aprendizaje	<input type="checkbox"/>	Análisis para la solución de problemas	<input type="checkbox"/>
Tolerancia al estrés y presión	<input type="checkbox"/>	Respeto	<input type="checkbox"/>
Comunicación	<input type="checkbox"/>	Confiabilidad y responsabilidad	<input type="checkbox"/>
Atención al cliente externo e interno	<input type="checkbox"/>	Razonamiento matemático	<input type="checkbox"/>
Responsabilidad por			
Materiales y herramientas	<input type="checkbox"/>	Supervisar a las personas	<input type="checkbox"/>
Equipos de computación	<input type="checkbox"/>	Dinero	<input type="checkbox"/>
Información	<input type="checkbox"/>	Reportes	<input type="checkbox"/>
Documentos	<input type="checkbox"/>	Trabajo de otros	<input type="checkbox"/>
Condiciones de Trabajo			
Actividad Física	Tipo de Trabajo	Sitio de Trabajo	Horario
Sentado <input type="checkbox"/>	Liviano <input type="checkbox"/>	Oficina <input type="checkbox"/>	Rotativo <input type="checkbox"/>
De pie <input type="checkbox"/>	Mas o menos <input type="checkbox"/>	Aire Libre <input type="checkbox"/>	Normal (oficina) <input type="checkbox"/>
Caminando <input type="checkbox"/>	pesado <input type="checkbox"/>	Bajo techo <input type="checkbox"/>	Diurno <input type="checkbox"/>
Levantando objetos <input type="checkbox"/>	Pesado <input type="checkbox"/>		Horas extras <input type="checkbox"/>