



## **UNIVERSIDAD DE CUENCA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“ESTUDIO Y PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN EL SECTOR COOPERATIVO DE LA CIUDAD DE CUENCA. CASO DE APLICACIÓN: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PROFUTURO LTDA. PERÍODO 2015-2016”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN  
DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL**

**AUTORA:**

**ELSA MARIANA AUCAY BARROS**

**C.I. 0106504848**

**DIRECTORA:**

**ABG. ING. JANNETH OLIVIA ENCALADA TORRES**

**C.I. 0102093697**

**CUENCA – ECUADOR**

**2017**



## RESUMEN

En el Sector Financiero Popular y Solidario del Ecuador se encuentran las Cooperativas de Ahorro y Crédito que están conformadas por personas naturales o jurídicas unidas voluntariamente con el fin de realizar actividades de intermediación financiera y responsabilidad social, en este escenario tenemos a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Profuturo, enfocada en conseguir sus objetivos de manera eficiente y eficaz a través de una gestión coordinada de sus recursos, esfuerzos y actividades, es así que uno de los medios para conseguir dicho propósito es que exista una adecuada Administración del Talento Humano que garantice un desempeño eficiente de su personal.

Actualmente, la COAC Profuturo no cuenta con un Departamento de Talento Humano que dirija los subsistemas de Talento Humano de manera adecuada; por tal razón el presente trabajo de titulación propone un Modelo de Gestión de Talento Humano para la Cooperativa, fundamentándose en el criterio de expertos en este tema, así como en el diagnóstico situacional de la Cooperativa, lo que constituye la base sobre la cual se propone un diseño organizacional que incluye el Departamento de Talento Humano; se propone también, entre otros, un Manual Orgánico Funcional, las herramientas para el proceso de reclutamiento y selección, un Plan de Capacitación, un Formulario de Evaluación de Desempeño y una Base de Datos del personal; aportes que contribuirán al desarrollo de los subsistemas de Provisión, Aplicación, Mantenimiento, Desarrollo y Control de Talento Humano, que permitirán conseguir la eficiencia y eficacia necesarias para la consecución de los objetivos de la Cooperativa.

**Palabras clave:** Cooperativa de Ahorro y Crédito, Organización, Administración, Gestión de Talento Humano, Objetivos, Desempeño Laboral, Cargo, Funciones, Eficiencia, Eficacia.



## ABSTRACT

In the Popular and Solidarity Financial Sector of Ecuador are the Cooperatives Savings and Credit, that are formed by natural or legal persons united voluntarily in order to perform financial intermediation activities and social responsibility, in this scenario we have the Savings and Credit Cooperative Profuturo, it is focused on achieve their goals efficiently and effective through coordinated management of its resources, efforts and activities, thus one of the means to achieve this purpose is there a suitable Administration of Human Talent to ensure efficient performance of its people.

Currently, COAC Profuturo not have a Human Talent Department that addresses subsystems Human Talent properly, for this reason this work titration proposes a Model of Human Talent Management for Cooperative, basing on the criterion of experts on theme, as well as the situational diagnosis of the Cooperative, whose information is the foundation on which proposes a organizational design that includes the Human Talent Department, also it proposed among others an Organic Functional Manual, tools for recruitment and selection process, Training Plan, Form Performance Evaluation and a database of staff, contributions with which undoubtedly contribute to the development Supply, Application, Maintenance, Development and Control of Talent Human subsystems, which they allowed achieve efficiency and effectiveness necessary for the achievement of the objectives of the Cooperative.

**Keywords:** Cooperative Savings and Credit, Organization, Administration, Human Talent Management, Objectives, Job Performance, Position, Functions, Efficiency, Effectiveness.



## ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	15
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO .....	17
1.1 SISTEMA ECONÓMICO SOCIAL Y SOLIDARIO EN EL ECUADOR .....	17
1.1.1 ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA .....	17
1.1.2 ESTRUCTURA DEL SISTEMA ECONÓMICO SOCIAL.....	17
1.2 ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA.....	18
1.2.1 CARACTERÍSTICAS DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA .	19
1.2.2 LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA Y LAS PRÁCTICAS.....	20
1.2.3 FORMAS ORGANIZATIVAS DE LA ECONOMÍA POPULAR .....	21
1.3 ORGANIZACIÓN.....	24
1.4 ADMINISTRACIÓN .....	25
1.4.1 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN.....	25
1.4.1.1 Planeación .....	25
1.4.1.2 Organización .....	27
1.4.1.3 Dirección .....	27
1.4.1.4 Control .....	28
1.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	29
1.5.1 DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	30
1.5.1.1 Especialización en el trabajo .....	31
1.5.1.2 Departamentalización.....	31
1.5.1.3 Cadena de mando.....	33
1.5.1.4 Extensión del control .....	34
1.5.1.5 Centralización y descentralización.....	34
1.5.1.6 Formalización .....	35
1.5.2 FACTORES DE CONTINGENCIA EN EL DISEÑO.....	36
1.6 LAS PERSONAS Y LAS ORGANIZACIONES.....	37
1.7 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	38
1.7.1 LA ADMINISTRACIÓN MODERNA DE RECURSOS HUMANOS.....	38
1.7.2 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS .....	39
1.7.3 DIFICULTADES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS .....	41
1.7.4 LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS COMO.....	41



1.8 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	42
1.8.1 SUBSISTEMA DE PROVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	43
1.8.1.1 Reclutamiento de personal .....	44
1.8.1.2 Selección de personal .....	47
1.8.2 SUBSISTEMA DE APLICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	54
1.8.2.1 Análisis y descripción de puestos.....	54
1.8.2.2 Evaluación del desempeño .....	59
1.8.3 SUBSISTEMA DE MANTENIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS .73	
1.8.3.1 Remuneración.....	73
1.8.3.2 Salario.....	74
1.8.4 SUBSISTEMA DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS.....	79
1.8.4.1 Capacitación .....	79
1.8.5 SUBSISTEMA DE CONTROL DE RECURSOS HUMANOS.....	85
1.8.5.1 Sistema de información de recursos humanos .....	85
<b>CAPÍTULO II</b>	
DIAGNÓSTICO SOBRE LA SITUACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA COOPERATIVA PROFUTURO LTDA. ....	88
2.1 ANTECEDENTES DE LA COAC PROFUTURO .....	88
2.1.1 RESEÑA HISTÓRICA.....	88
2.1.2 OBJETO SOCIAL .....	89
2.1.3 REPRESENTACIÓN LEGAL .....	89
2.1.4 AGENCIAS .....	90
2.1.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	90
2.1.6 VISIÓN DE LA COAC PROFUTURO.....	99
2.1.7 MISIÓN.....	99
2.1.8 PRINCIPIOS COOPERATIVISTAS.....	99
2.1.9 VALORES INSTITUCIONALES .....	100
2.1.10 OBJETIVOS.....	100
2.1.11 PRINCIPALES ACTIVIDADES.....	101
2.2 SITUACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS... 102	
2.2.1 INFORMACIÓN GENERAL .....	103
2.2.2 SUBSISTEMA DE PROVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	111
2.2.3 SUBSISTEMA DE APLICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	114
2.2.4 SUBSISTEMA DE MANTENIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS	123
2.2.5 SUBSISTEMA DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS.....	130



2.2.6 SUBSISTEMA DE CONTROL DE RECURSOS HUMANOS.....	135
CAPÍTULO III	
PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PROFUTURO LTDA. ....	139
3.1 PROPUESTA DE UN ORGANIGRAMA FUNCIONAL.....	139
3.2 SUBSISTEMA DE PROVISIÓN DE TALENTO HUMANO .....	141
3.2.1 RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL .....	141
3.3 SUBSISTEMA DE APLICACIÓN DE TALENTO HUMANO .....	153
3.3.1 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS.....	153
3.3.2 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....	220
3.3.2.1 Interpretación de los resultados de la evaluación .....	222
3.4 SUBSISTEMA DE MANTENIMIENTO DE TALENTO HUMANO .....	223
3.4.1 REMUNERACIÓN .....	223
3.5 SUBSISTEMA DE DESARROLLO DE TALENTO HUMANO .....	224
3.5.1 CAPACITACIÓN.....	224
3.6 SUBSISTEMA DE CONTROL DE TALENTO HUMANO .....	229
3.6.1 SISTEMA DE INFORMACIÓN DE TALENTO HUMANO .....	229
CONCLUSIONES.....	234
RECOMENDACIONES.....	236
BIBLIOGRAFÍA.....	238
ANEXOS .....	241

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla N° 1</b>	Número de empleados por agencia .....	103
<b>Tabla N° 2</b>	Empleados según sexo .....	103
<b>Tabla N° 3</b>	Empleados según edad.....	104
<b>Tabla N° 4</b>	Empleados según nivel de instrucción .....	104
<b>Tabla N° 5</b>	Empleados que actualmente se encuentran estudiando .....	106
<b>Tabla N° 6</b>	Empleados según conocimiento de otros idiomas .....	106
<b>Tabla N° 7</b>	Distribución empleados por cargo.....	107
<b>Tabla N° 8</b>	Empleados según remuneración mensual unificada .....	108
<b>Tabla N° 9</b>	Empleados según horario de trabajo .....	109
<b>Tabla N° 10</b>	Empleados según tiempo de trabajo.....	109
<b>Tabla N° 11</b>	Empleados según experiencia laboral previa .....	110
<b>Tabla N° 12</b>	Empleados seleccionados según medios de reclutamiento .....	111
<b>Tabla N° 13</b>	Documentos presentados por los empleados previo ingreso .....	113
<b>Tabla N° 14</b>	Técnicas de selección aplicadas.....	113
<b>Tabla N° 15</b>	Empleados que han recibido evaluaciones de su desempeño.....	114
<b>Tabla N° 16</b>	Personas que realizaron la evaluación de desempeño .....	116
<b>Tabla N° 17</b>	Uso de herramientas para la evaluación de desempeño.....	117
<b>Tabla N° 18</b>	Períodos de evaluación de desempeño .....	118
<b>Tabla N° 19</b>	Información a los empleados sobre los resultados de la evaluación .....	118
<b>Tabla N° 20</b>	Aplicación de métodos para analizar y describir un puesto .....	119
<b>Tabla N° 21</b>	Conocimiento del puesto en el organigrama estructural.....	119
<b>Tabla N° 22</b>	Conocimiento de la visión y misión .....	120
<b>Tabla N° 23</b>	Realización de actividades no relacionadas con el puesto.....	120
<b>Tabla N° 24</b>	Conocimientos adicionales para el desempeño del puesto .....	121
<b>Tabla N° 25</b>	Requerimiento de experiencia laboral.....	122
<b>Tabla N° 26</b>	Calificación del ambiente físico de trabajo .....	122
<b>Tabla N° 27</b>	Opinión sobre la remuneración acorde al cargo .....	123
<b>Tabla N° 28</b>	Empleados que trabajan horas extras.....	125
<b>Tabla N° 29</b>	Frecuencia de horas extras trabajadas .....	125
<b>Tabla N° 30</b>	Pago de horas extras .....	126
<b>Tabla N° 31</b>	Aplicación de descuentos en la remuneración.....	126
<b>Tabla N° 32</b>	Empleados con remuneraciones diferentes en el mismo cargo .....	127
<b>Tabla N° 33</b>	Opinión sobre la remuneración percibida respecto a otras cooperativas ..	127
<b>Tabla N° 34</b>	Beneficios .....	129
<b>Tabla N° 35</b>	Empleados reconocidos según desempeño .....	129
<b>Tabla N° 36</b>	Trato y comodidades en el puesto de trabajo .....	130
<b>Tabla N° 37</b>	Empleados según capacitación recibida .....	130
<b>Tabla N° 38</b>	Lugar en donde reciben capacitación los empleados .....	131
<b>Tabla N° 39</b>	Tipo de capacitación recibida.....	132
<b>Tabla N° 40</b>	Persona a cargo de la selección del curso de capacitación .....	132
<b>Tabla N° 41</b>	Uso de conocimientos de capacitación recibida .....	133
<b>Tabla N° 42</b>	Expectativas respecto a la capacitación recibida.....	133
<b>Tabla N° 43</b>	Oportunidad de ascensos .....	134
<b>Tabla N° 44</b>	Tipo de información del personal que posee la cooperativa.....	135



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico N° 1</b> Empleados según nivel de instrucción .....	105
<b>Gráfico N° 2</b> Empleados seleccionados según medios de reclutamiento .....	112
<b>Gráfico N° 3</b> Empleados que han recibido evaluaciones de su desempeño .....	115
<b>Gráfico N° 4</b> Opinión sobre la remuneración acorde al cargo .....	124
<b>Gráfico N° 5</b> Opinión sobre la remuneración percibida respecto a otras cooperativas .	128
<b>Gráfico N° 6</b> Empleados según capacitación recibida .....	131



## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura N° 1</b>	Estructura del Sistema Económico Social y Solidario en el Ecuador.....	18
<b>Figura N° 2</b>	Subsistemas de la Administración de Recursos Humanos su Interacción	42
<b>Figura N° 3</b>	Proceso de Selección de Personal.....	48
<b>Figura N° 4</b>	Principales Factores que Afectan el Desempeño en un puesto.....	60
<b>Figura N° 5</b>	Método de Escalas Gráficas.....	67
<b>Figura N° 6</b>	Método de Elección Forzada .....	68
<b>Figura N° 7</b>	Método de Investigación de Campo .....	69
<b>Figura N° 8</b>	Método de Incidentes Críticos .....	70
<b>Figura N° 9</b>	Evaluación de 360°.....	71
<b>Figura N° 10</b>	Evaluación de 180°.....	72
<b>Figura N° 11</b>	Métodos de Evaluación de Puestos .....	77
<b>Figura N° 12</b>	Organigrama Estructural de la Cooperativa Profuturo Ltda. ....	91
<b>Figura N° 13</b>	Organigrama Funcional de la COAC Profuturo .....	140
<b>Figura N° 15</b>	Aviso de Prensa.....	141
<b>Figura N° 16</b>	Solicitud de Empleo .....	143
<b>Figura N° 17</b>	Hoja de Vida .....	147
<b>Figura N° 18</b>	Test de Personalidad.....	149
<b>Figura N° 19</b>	Resultados del Test de Personalidad.....	151
<b>Figura N° 19</b>	Formato para la Evaluación de Desempeño .....	221
<b>Figura N° 20</b>	Cuadro Comparativo de las Remuneraciones.....	224
<b>Figura N° 21</b>	Plan de Capacitación para la COAC Profuturo Ltda. ....	226
<b>Figura N° 22</b>	Base de Datos del Personal de la COAC Profuturo .....	230
<b>Figura N° 23</b>	Ficha Personal del Empleado.....	232



## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>ANEXO 1</b>	Cooperativas no financieras clasificadas por niveles .....	241
<b>ANEXO 2</b>	Cooperativas financieras clasificadas por segmentos .....	244
<b>ANEXO 3</b>	Estatutos de la COAC Profuturo Ltda. ....	247
<b>ANEXO 4</b>	Encuesta para el personal de la COAC Profuturo Ltda.....	256
<b>ANEXO 5</b>	Entrevista para la Gerente de Talento Humano.....	265
<b>ANEXO 6</b>	Entrevista para el gerente General.....	268
<b>ANEXO 7</b>	Tabla Sectorial - Servicios Financieros 2016.....	270
<b>ANEXO 8</b>	Diseño de Trabajo de Titulación .....	272



Universidad de Cuenca  
Clausula de derechos de autor

---

*ELSA MARIANA AUCAY BARROS*, autora de la tesis "ESTUDIO Y PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN EL SECTOR COOPERATIVO DE LA CIUDAD DE CUENCA. CASO DE APLICACIÓN: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PROFUTURO LTDA. PERÍODO 2015-2016", 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 INGENIERA COMERCIAL. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autora.

Cuenca, enero de 2017

---

ELSA MARIANA AUCAY BARROS

C.I.: 0106504848



Universidad de Cuenca  
Clausula de propiedad intelectual

---

*ELSA MARIANA AUCAY BARROS*, autora del trabajo de titulación "ESTUDIO Y PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN EL SECTOR COOPERATIVO DE LA CIUDAD DE CUENCA. CASO DE APLICACIÓN: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PROFUTURO LTDA. PERÍODO 2015-2016", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, enero del 2017

---

ELSA MARIANA AUCAY BARROS

C.I: 0106504848



## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios quién bendice cada paso de mi vida y es mi mayor fortaleza.

A mis padres Carlos y Leticia, a mis hermanos y sobrinos, gracias por acompañarme a cumplir uno de mis objetivos, gracias por brindarme su apoyo incondicional, por compartir cada momento de mi vida, sin duda alguna ustedes son mi motivo y mi fuerza para seguir adelante.

A mi Directora del presente trabajo de titulación, Abg. Ing. Janneth Encalada, por su valiosa asesoría, por su paciencia y apoyo incondicional, gracias por el aliento y los consejos brindados.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito Profuturo Ltda. a su Gerente General, Econ. Oswaldo Abad y todo el personal, por permitirme desarrollar el presente trabajo de titulación y por su atenta colaboración.

A mis verdaderos amigos por su apoyo, por sus palabras de aliento y por estar conmigo en este camino.

*Elsa Aucay*



## DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación lo dedico a Dios por ser la fuerza que impulsa mi vida, a mi madre Leticia, quién es el pilar de mi vida y mi más grande bendición, a mi padre Carlos, quién es mi ejemplo de fortaleza, esfuerzo y trabajo, a mis hermanas y hermano por compartir mis alegrías y tristezas, a mis sobrinos quienes con su inocencia y ocurrencias alegran mi vida, de manera especial la dedico también a mi abuelito quién desde el cielo seguirá presente en cada paso de mi vida y en mi corazón.

Dedico también a mi Directora del presente trabajo de titulación, Abg. Ing. Janneth Encalada, quién ha demostrado ser una excelente profesional y persona llena de virtudes y valores, sin duda alguna ha sido un gran ejemplo en este trayecto de mi vida.

*Elsa Aucay*

## INTRODUCCIÓN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Profuturo Ltda. desarrolla sus actividades de intermediación financiera desde hace 11 años en la Provincia del Azuay, actualmente su estructura organizacional no cuenta con un Departamento de Talento Humano y por ende no existe una correcta administración de su personal.

Ante la necesidad de contar con un equipo de trabajo eficiente y altamente comprometido que permita la consecución de los objetivos organizacionales, se elabora la siguiente propuesta de un Modelo de Gestión de Talento Humano para la COAC Profuturo, que constituye el objetivo del presente trabajo de titulación, mismo que comprende el diseño de una estructura funcional que incluye el Departamento de Talento Humano, el análisis de la situación de la Administración de Talento Humano y la determinación de los procesos de Gestión de Talento Humano acordes a las necesidades de la Cooperativa, para lo cual se desarrollan los siguientes capítulos:

En el Capítulo I se presenta la fundamentación teórica vinculada con el tema de investigación, en donde se define al Sistema Económico Popular y Solidario, su estructura, sus características y sus formas de organización, así como a la organización, la estructura organizacional y a la administración de recursos humanos, dentro de este último concepto se define a los subsistemas de Provisión, Aplicación, Mantenimiento, Desarrollo y Control de Recursos Humanos. Las definiciones tanto de la Administración de Recursos Humanos como de sus subsistemas están basadas en el enfoque de la Administración Moderna de Recursos Humanos, en donde se considera a las personas como seres humanos dotados de habilidades y capacidades intelectuales que le dan vida a una organización; es así que en la actualidad muchas organizaciones van sustituyendo el término Recursos Humanos por Talento Humano; en este capítulo se citan a diversos autores cuyas obras adoptan este nuevo enfoque pero aun mantienen el término tradicional de Recursos Humanos.

En el Capítulo II se desarrolla el diagnóstico situacional de la COAC Profuturo, en donde se presenta los antecedentes de la Cooperativa, su historia, objeto social, agencias, estructura organizacional, visión, misión, principios cooperativistas, valores institucionales, objetivos y principales actividades; así



también, se presenta el estado situacional de la Cooperativa en lo relacionado a la Administración de Recursos Humanos, a través de una investigación descriptiva, mediante la utilización del método inductivo-deductivo, dirigido a todos sus empleados, a fin de recabar información y realizar el respectivo análisis y diagnóstico referentes al manejo del personal y los procesos que se llevan a cabo en la organización.

En el Capítulo III, en base a la fundamentación teórica así como a los resultados encontrados en el diagnóstico, se presenta la Propuesta del Modelo de Gestión de Talento Humano, objetivo de este trabajo, dirigido a cada uno de los subsistemas de la Administración de Talento Humano, mismos que se encuentran enmarcados en los instrumentos legales de la Institución, lo que contribuirá a la administración adecuada del Talento Humano en la COAC Profuturo, que sin duda alguna permitirá incrementar la eficiencia y eficacia del Talento Humano en la organización, así como la consecución de sus objetivos.





## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

Considerando que el campo de acción en el que se desenvuelve la Cooperativa Profuturo Ltda., corresponde al Cooperativismo, regulado en la actualidad por la Economía Popular y Solidaria impulsada por el actual gobierno, partiremos de los siguientes conceptos:

#### **1.1 SISTEMA ECONÓMICO SOCIAL Y SOLIDARIO EN EL ECUADOR**

##### **1.1.1 ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA**

La Economía Social y Solidaria está basada en valores humanos y principios de solidaridad que fundamenta la renovación de la política, de la economía y de la sociedad; incluye el conjunto de actividades y organizaciones de carácter comunitario, asociativo, cooperativo y demás formas colectivas creadas para responder a las necesidades de empleo y bienestar de los pueblos. Esta economía se centra en el valor de uso, es decir en la provisión de bienes y servicios útiles para satisfacer las necesidades de las personas y en el trabajo humano en sus diversas formas, garantizando así una mejor calidad de vida.

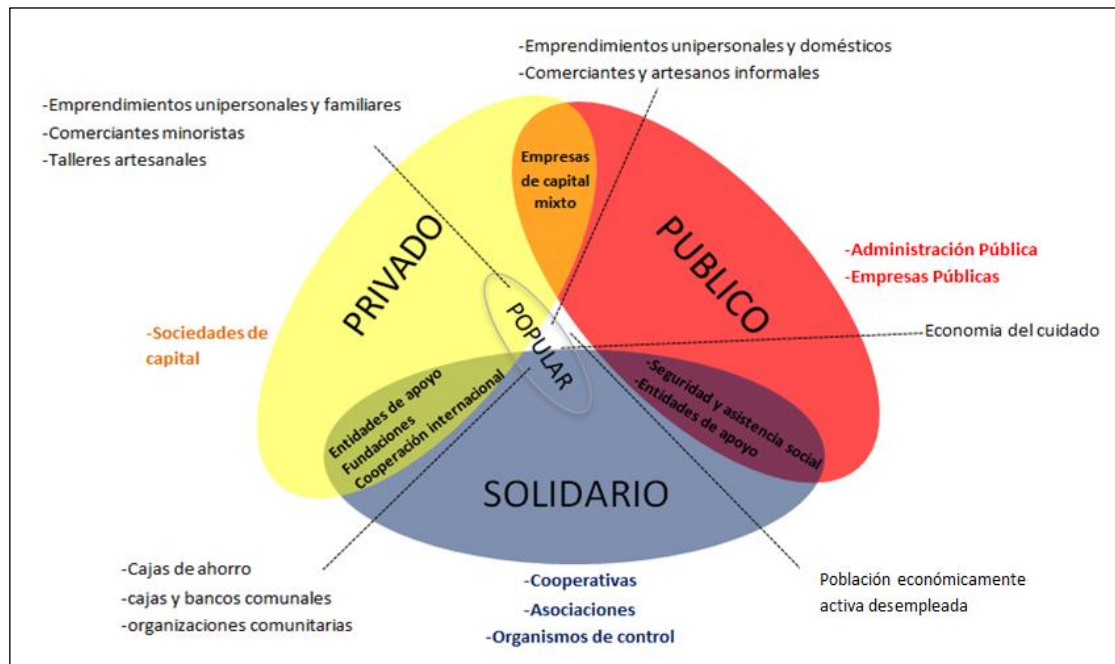
La Economía es Social y Solidaria porque busca resolver solidariamente las necesidades de todos los ciudadanos y comunidades del país y a más de producir bienes y servicios materiales se orienta a generar y facilitar otras relaciones sociales, relaciones con la naturaleza, modos de producción y nuevas opciones de vida en sociedad. Su objetivo es reducir los desequilibrios sociales presentes en la realidad ecuatoriana y erradicar los niveles de pobreza a través de la Economía Popular y Solidaria. (Zambrano, 2012, “Economía Social y Solidaria”).

##### **1.1.2 ESTRUCTURA DEL SISTEMA ECONÓMICO SOCIAL Y SOLIDARIO**

El Sistema Económico Social y Solidario del Ecuador está compuesto por las formas de organización económica: privada, pública, mixta, popular y solidaria (Constitución de la República del Ecuador, 2008, Art. 283)

En la siguiente figura se muestra la estructura de este Sistema Económico y sus formas de organización, así como la interrelación entre los diferentes sectores económicos que lo componen.

**Figura N° 1**  
**Estructura del Sistema Económico Social y Solidario en el Ecuador**



**Fuente:** Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), 2014.

## 1.2 ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

La Economía Popular y Solidaria es la forma de organización económica en donde sus integrantes realizan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, de manera individual o colectiva, con el fin de satisfacer necesidades y generar ingresos. Se fundamenta en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, destacando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad. La Economía Popular y Solidaria está orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital (Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria -LOEPS-, 2011, Art. 1)



### **1.2.1 CARACTERÍSTICAS DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA**

De acuerdo a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, la Economía Popular y Solidaria se destaca por:

#### **La igualdad**

Cada socio o miembro tienen iguales derechos en cuanto a la propiedad y gestión, es decir la propiedad es común y la autoridad es de todos por lo que el poder se comparte.

#### **El trabajo sobre el capital**

El ser humano es primero antes que el capital porque en una organización de la Economía Popular y Solidaria se enfoca en dar trabajo a todos sus miembros y lograr el bienestar y el buen vivir de todos.

#### **La propiedad colectiva de todos los factores productivos**

En una organización de la Economía Popular y Solidaria todos los miembros son dueños en las mismas proporciones, es decir los bienes son de todos los que forman parte de la organización.

#### **El Balance Social**

La Economía Popular y Solidaria por medio del Balance Social en una organización busca que se cumplan todos sus principios en cuanto al bienestar de los trabajadores, buenas condiciones laborales para los socios; que exista igualdad en la redistribución de excedentes. También que haya apoyo a la comunidad ayudando en dispensarios médicos, guarderías y educación.

#### **La autogestión, autocontrol y corresponsabilidad**

Todos los socios son dueños y responsables de la gestión de una organización de la Economía Popular y Solidaria, esto implica que los socios tienen acceso a toda la información que se requiera y también son responsables de todo lo que pasa dentro de la organización.



## **La educación y capacitación**

Las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria deben contar con programas de educación y capacitación de manera que exista igualdad del conocimiento y un progreso de los procesos de desarrollo de los socios y del país.

## **La cooperación**

Las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria cooperan entre sí, para el bienestar del sector, es así que existen los organismos de integración. Por ejemplo, las cooperativas financieras se unen y forman una caja central.

### **1.2.2 LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA Y LAS PRÁCTICAS DE BUEN GOBIERNO COOPERATIVO**

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria tiene a su cargo el control y supervisión de las entidades de este importante sector de la economía, esto no debe ser entendido solo en cuanto al examen de balances contables, sino también de su balance social y buen gobierno cooperativo, lo que incide directamente en el adecuado funcionamiento de las organizaciones.

Un buen gobierno cooperativo contribuye a que los socios y asociados de las organizaciones de Economía Popular y Solidaria que son, a la vez, sus propietarios y beneficiarios participen directamente en la toma de decisiones, en las reglamentaciones y en el autocontrol, es decir en el pleno ejercicio de la democracia interna. Se basa en la práctica de valores y principios para la toma de decisiones adecuadas que fomenten el crecimiento sostenido de la comunidad, los socios y su institución.

El Buen Gobierno Cooperativo se sustenta en tres aspectos: funcionalidad, información y participación.

La funcionalidad es la adecuada distribución de tareas entre los órganos de la cooperativa y el respeto a esa distribución por todos sus órganos internos; la información es tomada como obligación porque fideliza al socio y debe ser oportuna transparente y total; siendo así, se logra el tercer elemento que es la participación, que se refleja en la presentación de propuestas, en la generación de ideas, en cuestionamientos y en la aceptación de funciones. Cuando el



dirigente es elegido en forma transparente y por una mayoría participativa se siente seguro en la gestión directiva, como representante y defensor de los intereses de sus socios. (Jácome, 2015, “Buen Gobierno Cooperativo”).

### **1.2.3 FORMAS ORGANIZATIVAS DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA.**

La Economía Popular y Solidaria está integrada por: “las organizaciones conformadas en los Sectores Comunitarios, Asociativos y Cooperativistas, así como también las Unidades Económicas Populares” (LOEPS, 2011, Art. 8)

#### **Sector Comunitario**

El Sector Comunitario es el conjunto de organizaciones vinculadas por relaciones de territorio, familiares, identidades étnicas, culturales, de género, de cuidado de la naturaleza, urbanas o rurales; o la reunión de comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades, las cuales mediante el trabajo conjunto se dedican a la producción, comercialización, distribución y consumo de bienes o servicios lícitos y socialmente necesarios, en forma solidaria y auto gestionada (LOEPS, 2011, Art. 15).

#### **Sector Asociativo**

El Sector Asociativo está conformado por las asociaciones constituidas por personas naturales cuyas actividades económicas son productivas similares o complementarias, las cuales tienen por objeto la producción, comercialización y consumo de bienes y servicios lícitos y socialmente necesarios, el auto abastecimiento de materia prima, insumos, herramientas, tecnología, equipos y otros bienes, o la comercialización de su producción en forma solidaria y auto gestionada (LOEPS, 2011, Art. 18).

#### **Unidades Económicas Populares**

Las Unidades Económicas Populares son: emprendimientos unipersonales, familiares, domésticos, comerciantes minoristas y artesanos.

Los emprendimientos unipersonales, familiares y domésticos están conformados por personas o grupos de personas que realizan actividades económicas de producción, comercialización de bienes o prestación de servicios en pequeña



escala, llevadas a cabo por trabajadores autónomos o pequeños núcleos familiares, organizadas como sociedades de hecho con el objeto de satisfacer necesidades, a partir de la generación de ingresos e intercambio de bienes y servicios; para ello generan trabajo y empleo entre sus integrantes (LOEPS, 2011, Art. 75).

Un comerciante minorista es la persona natural que de manera autónoma desarrolla un negocio pequeño de provisión de artículos y bienes de uso o de consumo y prestación de servicios, que no excede los límites de dependientes asalariados, capital, activos y ventas fijados por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (LOEPS, 2011, Art. 76).

El artesano es el trabajador manual, maestro de taller o artesano autónomo que desarrolla su actividad y trabajo personalmente. En el caso de ser propietario de un taller legalmente reconocido, no debe exceder los límites de operarios, trabajo, maquinarias, materias primas y ventas fijados por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (LOEPS, 2011, Art. 77).

### **Sector Cooperativo**

El Sector Cooperativo está conformado por cooperativas que son sociedades de personas que se reúnen voluntariamente con el fin de satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales, a través de una organización de propiedad conjunta y democráticamente controlada.

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en su boletín trimestral para el año 2013 hasta la actualidad, divide al Sector Cooperativo en dos grandes grupos que son:

- Clasificación de las Cooperativas No Financieras por Niveles
- Clasificación de las Cooperativas Financieras por Segmentos

Esta clasificación de las cooperativas se lleva a cabo de acuerdo a los siguientes criterios:

- a. Participación en el sector
- b. Volumen de operaciones que desarrollen
- c. Número de socios



- d. Número y ubicación geográfica de oficinas operativas a nivel local, cantonal, provincial, regional o nacional
- e. Monto de activos
- f. Patrimonio
- g. Productos y servicios financieros

Para la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria esta clasificación es importante porque a partir de esto se establece una estrategia de control y supervisión diferenciados, que permite:

- Construir estrategias efectivas para dar cobertura a la supervisión.
- Agilizar el análisis respecto a la realidad y las necesidades del sector por medio de mecanismos más eficientes y de esta manera encaminarse a la estabilidad y solidez del sector.
- Proveer al Registro Crediticio del Sistema Nacional del Registro de Datos Públicos la información en función de la clasificación asignada.

### **Cooperativas No Financieras clasificadas por Niveles**

Las Cooperativas No Financieras se diferencian de acuerdo a la actividad que desempeñan, estas son: consumo, vivienda, producción, servicios de transporte y otros servicios; se clasifican en dos niveles de acuerdo a los criterios señalados anteriormente. Esta clasificación está regulada por la Dirección Nacional de Estadísticas y Estudios de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (Anexo 1)

### **Cooperativas Financieras clasificadas por Segmentos**

En esta clasificación se encuentran las Cooperativas de Ahorro y Crédito y Cajas Centrales que están divididas en cinco segmentos de acuerdo a los criterios ya mencionados. Estos segmentos se encuentran regulados por la Dirección Nacional de Estadísticas y Estudios de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (Anexo 2)



## **Cajas Centrales**

Las Cajas Centrales son asociaciones que se constituyen con un mínimo de veinte Cooperativas de Ahorro y Crédito y actúan como entes de regulación financiera a nivel nacional.

## **Cooperativas de Ahorro y Crédito**

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito son organizaciones que integradas por personas naturales o jurídicas unidas de forma voluntaria con el propósito de desarrollar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios. La intermediación financiera significa la captación de los recursos y la entrega de estos recursos a terceros básicamente en forma de préstamos (LOEPS, 2011, Art. 81)

Al ser la Cooperativa de Ahorro y Crédito Profuturo una organización es necesario definirla como tal, al igual que conocer sobre la teoría administrativa general, así como la vinculada con el talento humano, tema de la presente investigación:

### **1.3 ORGANIZACIÓN**

Una organización es un sistema conformado por dos o más personas que interactúan entre si y están dispuestas a cooperar en una acción conjunta para alcanzar un objetivo común; para esto la organización requiere de recursos materiales, financieros, tecnológicos, entre otros.

La existencia de una organización eficiente y eficaz se logra cuando estas personas tienen una adecuada comunicación y están dispuestas a actuar en forma coordinada, bajo normas establecidas para el cumplimiento de los objetivos propuestos. Se entiende por eficiencia organizacional a la preocupación por hacer las cosas de la mejor manera, esto significa utilizar los medios, métodos y procedimientos más apropiados, los cuales deben planearse y organizarse debidamente de tal manera que aseguren la utilización óptima de los recursos disponibles. En cambio, la eficacia organizacional comprende el logro de los objetivos mediante los recursos disponibles, la eficacia





organizacional responde a tres preguntas importantes: ¿Para qué se hacen las cosas?, ¿Qué resultados producen? y ¿Qué objetivos alcanzan?

## **1.4 ADMINISTRACIÓN**

La administración es un proceso encaminado al manejo racional de las actividades, esfuerzos y recursos de la organización, por medio del establecimiento de principios, métodos y procedimientos, para alcanzar los objetivos organizacionales de manera eficiente y eficaz. La gestión coordinada y racional de los recursos esfuerzos y actividades por parte de la administración son imprescindibles para la supervivencia y crecimiento de la organización.

### **1.4.1 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN**

Para lograr los objetivos de la organización de una forma eficiente y eficaz, la administración cumple con cuatro funciones básicas que son:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control

#### **1.4.1.1 Planeación**

La planeación es el proceso que empieza con la determinación de la visión y misión de la organización, comprende fijar objetivos, estrategias y políticas organizacionales. Requiere también la toma de decisiones referentes a la elección de las acciones necesarias para cumplir con los objetivos. La planeación toma en cuenta el contexto interno y externo en el que se desenvuelve la organización y comprende el largo, mediano y corto plazo.

“la planeación es considerada como como una de las funciones básicas de la administración, debido a que representa un puente entre el punto en donde se encuentra la organización y otro hacia donde desea llegar”. (Koontz, Weihrich, Cannice, 2012, p. 107).



## Misión organizacional

La misión es la razón de ser de la organización, esto implica la definición de los propósitos de la organización, los cuales la distinguen de otras organizaciones.

La misión se determina en base a las siguientes preguntas:

- ¿Para qué existe la organización?
- ¿Cuál es la naturaleza del negocio de la organización?
- ¿Cuál es el rol de la organización frente a la sociedad?
- ¿Cuáles son sus objetivos?
- ¿Quiénes son sus clientes?
- ¿Cuáles son sus productos o servicios?
- ¿Cuál es su responsabilidad y derechos frente a sus colaboradores?

## Visión organizacional

La visión define lo que la organización quiere ser en el futuro, señala el rumbo a seguir. La visión organizacional es la cadena que une a las organizaciones con el futuro, debe ser amplia e inspiradora de manera que explique el por qué las personas dedican su esfuerzo y tiempo al éxito de la organización.

## Objetivos organizacionales

Los objetivos justifican las actividades y la existencia de una organización, significa alcanzar una situación deseada, ya que indican la orientación que la organización pretende seguir. Los objetivos organizacionales son de carácter dinámico porque necesitan ser modificados en función de los cambios del ambiente tanto interno como externo de la organización.

## Razones para la planeación

La planeación requiere de mucho esfuerzo y a menudo surge la pregunta: ¿Por qué se debe planear?, existen cuatro razones fundamentales para realizar dicha planeación en una organización: (Robbins, Coulter, 2010, p. 145)

- a. La planeación direcciona a los gerentes de una organización, así como a los demás empleados siempre y cuando estos tengan un claro conocimiento respecto a lo que la organización pretende lograr y lo que



ellos deben hacer para contribuir en el logro de los objetivos, de tal manera que pueden coordinar sus actividades, cooperar entre sí y hacer lo necesario para cumplirlos. Sin la debida planeación los departamentos y las personas podrían trabajar en objetivos diferentes e impedir que la organización logre sus objetivos con eficacia.

- b. La planeación reduce la incertidumbre porque permite ver hacia el futuro, anticiparse al cambio, a considerar el efecto del cambio y a desarrollar respuestas adecuadas.
- c. La planeación permite minimizar el desperdicio, ya que se coordinan las actividades laborales de acuerdo con los planes, así las ineficiencias son detectadas de manera oportuna y pueden corregirse o eliminarse.
- d. La planeación permite realizar el control de los objetivos de la organización, es decir al desarrollar los planes y objetivos se va controlando sí se llevan a cabo y sí se cumplen a cabalidad; sin la respectiva planeación no existirían objetivos con los cuales medir o evaluar el esfuerzo laboral.

#### **1.4.1.2 Organización**

Organizar significa estructurar el trabajo, es decir identificar y clasificar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos organizacionales, agrupar estas actividades considerando los recursos disponibles, delegar a cada grupo la autoridad necesaria para el desempeño de las actividades y finalmente coordinar esos grupos de manera horizontal y vertical mediante relaciones de autoridad y flujos de información. Al especificar quién hace qué tareas y quién es responsable de qué resultados se puede eliminar las barreras del desempeño, que son producto de la confusión e incertidumbre respecto a la asignación de las tareas, para esto es necesario diseñar una estructura organizacional.

#### **1.4.1.3 Dirección**

La dirección comprende el contacto con las personas para orientarlas y motivarlas hacia el logro de los objetivos de la organización, mediante la selección de los canales de comunicación efectivos, el liderazgo, la negociación y el manejo de conflictos.



## Actividades de la dirección

La dirección eficaz de los colaboradores de la organización incluye las siguientes actividades más importantes:

- Poner en práctica la filosofía de participación de todos los involucrados en una decisión.
- Conducir y motivar a los colaboradores para que hagan su mejor esfuerzo.
- Comunicar con efectividad.
- Buscar el desarrollo del mayor potencial de los colaboradores.
- Reconocer y compensar el trabajo bien hecho.

### 1.4.1.4 Control

Una vez establecidos los objetivos y planes (planeación), las actividades estructurales definidas (organización) y el personal orientado y motivado (dirección), debe haber una evaluación para ver si todo se está realizando de acuerdo a lo planeado.

El control da seguimiento a las actividades, supervisa el progreso, evalúa el rendimiento y ejecuta los cambios necesarios, de esta manera se asegura que los objetivos se están cumpliendo y que el trabajo se está realizando de forma eficaz.

#### Actividades de control:

- Comparar el rendimiento real con los objetivos establecidos.
- Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- Determinar los medios efectivos para medir las operaciones.
- Comunicar cuales son los medios de medición.
- Trabajar con datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones.
- Sugerir acciones correctivas cuando sean necesarias.



## 1.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional es la distribución formal de los puestos de una organización, comprende la jerarquización y división de funciones mediante el establecimiento de líneas de autoridad en los diferentes niveles organizacionales, delimitando así el ámbito de gestión y responsabilidad dentro de cada función.

La estructura de la organización debe estar diseñada de modo que permita alcanzar los objetivos organizacionales con eficiencia y eficacia, es así que la estructura organizacional debe reflejar: (Koontz, Weihrich, Cannice, 2012, p. 212)

1. Los objetivos y planes, porque de estos se derivan las actividades.
2. La autoridad disponible para la administración, ya que en cualquier organización la autoridad es un derecho determinado socialmente que se ejerce de manera discrecional y como tal está sujeta a cambios.
3. El ambiente que la rodea, como cualquier plan, cuyas premisas pueden ser económicas, tecnológicas, políticas sociales o éticas. La estructura organizacional debe diseñarse para funcionar, permitir contribuciones de los miembros de un grupo y ayudar a las personas a alcanzar los objetivos con eficiencia en un futuro cambiante, es decir la estructura organizacional depende de la situación en la que se desenvuelve la organización, esta no puede ser estática y no existe una que funcione mejor en todo tipo de situaciones.
4. La organización al estar dotada de personal debe considerar las limitaciones y las costumbres de las personas para la agrupación de actividades y relaciones de autoridad de su estructura, aunque esto no significa que la estructura deba diseñarse en torno a los individuos, sin embargo, es importante considerar el tipo de personas con las cuales se conformará.

La estructura organizacional se puede representar gráficamente en un organigrama que muestra la división del trabajo, así como las líneas de autoridad y comunicación formal. En la construcción de un organigrama existen diez reglas básicas que deben considerarse: (Hernández, Pulido, 2011, p. 204)



- 1) Escribir el nombre de la organización y especificar si se trata del organigrama general o parcial.
- 2) Encerrar en rectángulos cada unidad organizacional o cada persona.
- 3) Colocar las posiciones con idéntica jerarquía al mismo nivel.
- 4) Los cuadros que encierran niveles jerárquicos similares deben ser del mismo tamaño.
- 5) Es necesario utilizar líneas porque representan el flujo de autoridad.
- 6) Una autoridad de staff o asesor se indica con líneas punteadas.
- 7) Las líneas de autoridad entran por la parte superior de las figuras y salen por la parte inferior. Los cuadros o rectángulos no se cruzan.
- 8) El título del cargo que va dentro del cuadro o rectángulo debe ser descriptivo de la función.
- 9) A menudo se incluye el nombre de quién ocupa el puesto, siempre y cuando su permanencia sea estable.
- 10) El organigrama debe ser lo más simple posible.

### 1.5.1 DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El diseño de la estructura organizacional se refiere al desarrollo o cambio de la estructura de la organización, para esto es necesario considerar los siguientes elementos: (Robbins, Coulter, 2010, pp. 185-190)

- Especialización en el trabajo
- Departamentalización
- Cadena de mando
- Extensión del control
- Centralización y descentralización
- Formalización



### 1.5.1.1 Especialización en el trabajo

En la actualidad la especialización en el trabajo o división en el trabajo describe el grado en que las actividades de una organización se dividen en puestos de trabajo separados. Por lo general, la especialización en el trabajo se considera como algo que funciona pero que no es una fuente de productividad ilimitada y se reconoce tanto las ventajas que se logran en ciertas clases de actividades como los problemas que se crean cuando se lleva demasiado lejos.

### 1.5.1.2 Departamentalización

Una vez que se han dividido los puestos de trabajo con la especialización en el trabajo, se deben agrupar las actividades comunes de manera que el trabajo se realice de forma coordinada e integrada. A esta forma de agrupación de los puestos de trabajo se conoce como departamentalización.

Las organizaciones tienen su propia forma determinada de clasificar y agrupar sus actividades, aunque existen cinco formas comunes de agrupación que son:

**Departamentalización por funciones.** Consiste en crear departamentos por funciones, es decir agrupar los puestos de trabajo de acuerdo con las funciones, las cuales reflejan los objetivos y actividades de la organización. Las funciones pueden recibir denominaciones diferentes de acuerdo con su naturaleza dentro de la organización. Por ejemplo, los departamentos que encontramos en una organización pueden ser: departamento de talento humano, financiero, comercial, entre otros.

#### Ventajas

- Se obtiene eficiencia a partir de agrupar especialidades similares y personas con conocimientos y competencias comunes.
- Una adecuada coordinación dentro del área funcional.
- Alta especialización.

#### Desventajas

- Comunicación deficiente entre áreas funcionales.
- Visión limitada de los objetivos organizacionales.



**Departamentalización por productos o servicios.** Se agrupa cada producto o servicio bajo la autoridad de un gerente que es especialista y responsable de todo lo que tenga que ver con su línea de producto o con el servicio. Por ejemplo una empresa automotriz tiene departamentos por marca y tipo de vehículo: camiones, camionetas, motocicletas, etc.

#### **Ventajas**

- Permite la especialización en productos y servicios determinados.
- Los gerentes pueden volverse expertos en su industria.
- Mejora la coordinación de actividades funcionales.

#### **Desventajas**

- Duplicación de funciones.
- Visión limitada de los objetivos organizacionales.

**Departamentalización por área geográfica.** Consiste en agrupar los puestos de trabajo de acuerdo con la región geográfica, cada departamento cubre una zona geográfica relevante para la organización. La departamentalización geográfica se usa por lo regular en ventas y producción, es menor su uso en finanzas ya que casi siempre se concentran en oficinas centrales. Por ejemplo, en una empresa de ventas puede existir un departamento para la región norte, región oriental, etc.

#### **Ventajas**

- Mayor eficiencia y eficacia en el manejo de problemas específicos regionales.
- Satisface de mejor manera las necesidades de mercados geográficos únicos.

#### **Desventajas**

- Duplicación de funciones.
- Sensación de aislamiento de otras áreas organizacionales.

**Departamentalización por clientes.** Es la agrupación de las actividades de una organización en función a los tipos específicos de clientes, cada grupo de clientes es administrado por un gerente de departamento. Las organizaciones





conforman sus actividades de esta manera con el propósito de atender los requisitos de grupos de clientes bien definidos.

Esta departamentalización hace que la organización refleje un interés primordial por los clientes, ya que se sustenta en la idea de que los clientes de cada departamento tienen una serie de problemas y necesidades comunes que pueden resolverse mejor teniendo especialistas para cada departamento. Un claro ejemplo de esto son las grandes tiendas de ropa, estas tienen un departamento de ropa de mujer, caballero y niño.

### **Ventajas**

- Las necesidades y problemas de los clientes pueden ser solucionados por especialistas.

### **Desventajas**

- Duplicación de funciones.
- Visión limitada de los objetivos organizacionales.

**Departamentalización por procesos.** Esta agrupación se enfoca en los procesos de trabajo y puede utilizarse para procesar tanto clientes como productos. Este tipo de departamentalización lo encontramos por ejemplo en una planta automotriz, esta puede tener un departamento de fundición, ensamble, pintura y soldadura.

### **Ventajas**

- Mayor eficiencia en el flujo de actividades laborales

### **Desventajas**

- Sólo puede utilizarse con ciertos tipos de productos

### **1.5.1.3 Cadena de mando**

La cadena de mando es la línea de autoridad que va desde los niveles más altos de la organización hasta los niveles más bajos y determina quién le reporta a quién. La cadena de mando comprende tres aspectos importantes que son: autoridad, responsabilidad y unidad de mando.



La autoridad se refiere a los derechos inherentes a una posición gerencial, la cual da órdenes y se espera que sus subordinados acaten estas órdenes, cada puesto gerencial es asignado en un lugar en la cadena de mando y cada gerente recibe cierto grado de autoridad para cumplir con sus responsabilidades. La responsabilidad es la obligación que asumen los empleados para realizar las tareas encomendadas. La unidad de mando es un principio que establece que una persona debe tener un solo superior a quien reportarle, es decir un único gerente ante quién es directamente responsable, aunque en la actualidad este principio tiene menos relevancia debido a la creación de nuevos diseños estructurales que incluyen a varios jefes.

#### **1.5.1.4 Extensión del control**

La extensión de control se refiere al número de empleados que un gerente puede dirigir de manera eficiente y eficaz; determina la cantidad de niveles y gerentes que tiene una organización. Los intervalos de control más amplios son más eficientes en términos de costos, pero de alguna forma también reducen la eficacia organizacional.

Actualmente, se reconoce que la determinación del intervalo de control más eficiente y efectivo depende de algunas variables de contingencia como: similitud y complejidad de las tareas, proximidad física de los subordinados, grado de estandarización de procedimientos, complejidad de los sistemas de información, fortaleza de la cultura de la organización y el estilo gerencial. Esta tendencia actual se dirige hacia mayores extensiones de control, lo cual justifica los esfuerzos de los gerentes por agilizar la toma de decisiones, aumentar la flexibilidad, acercarse más a los clientes, dar facultades de decisión a los empleados y reducir costos. Los gerentes reconocen que se puede manejar un intervalo mayor de control cuando los empleados conocen su trabajo perfectamente y entienden los procesos organizacionales.

#### **1.5.1.5 Centralización y descentralización**

La centralización se refiere al grado en que la toma de decisiones se concentra en los niveles superiores de la organización, es decir el grado de autoridad concentrado en la alta gerencia. En cambio, la descentralización implica la delegación de la autoridad para la toma de decisiones a los niveles inferiores de



la organización, cuanto más información se obtenga de niveles inferiores para la toma de decisiones más descentralizada está la organización.

Estos dos conceptos comprende algo más que delegación de autoridad, reflejan una filosofía organizacional y administrativa, requieren de una selección cuidadosa de qué decisiones impulsar hacia abajo en la estructura de la organización y cuáles conservar en la cima.

Las organizaciones deben decidir la cantidad o grado de centralización y descentralización más conveniente de manera que les permita poner en práctica sus estrategias y alcanzar sus objetivos. Una organización no podría funcionar con eficacia si las decisiones se centralizaran en un selecto grupo de altos gerentes, de igual forma si el grado de autoridad fuese delegado hasta los niveles más bajos de la organización.

En la actualidad, conforme las organizaciones se vuelven más flexibles y sensibles a nuevas tendencias del entorno se da un cambio hacia la toma de decisiones descentralizadas, basándose en la idea de que los gerentes de niveles inferiores están más involucrados en el desarrollo de las actividades diarias y por esto tienen un mayor conocimiento sobre los problemas que se puedan presentar y la forma de resolverlos, a diferencia de los gerentes de niveles superiores.

#### **1.5.1.6 Formalización**

La formalización define el nivel de estandarización de los puestos de trabajo en una organización y el grado en que el comportamiento de los empleados es guiado por reglas y procedimientos. Mientras más reglas y procedimientos contenga una organización mayor será la formalización de su estructura.

En organizaciones altamente formalizadas existen manuales de funciones con descripciones explícitas de puestos, hay también reglas y procedimientos definidos claramente respecto a los procesos de trabajo. En cambio, en organizaciones con una formalización baja el comportamiento en un puesto de trabajo no está programado y las personas cuentan con cierta libertad para usar su criterio en el trabajo. La estandarización elimina la posibilidad de conductas alternativas en el trabajo.



En la actualidad, las organizaciones utilizan menos reglas estrictas y comportamientos estandarizados para guiar el comportamiento de los individuos, pero con la convicción de que es necesario contar con cierta formalización para fines de consistencia y control. Se pueden presentar diversas situaciones para la organización en las que las reglas resulten muy restrictivas, es por esto que se opta por dar cierta autonomía a los empleados para tomar decisiones acertadas según las circunstancias; aunque siempre habrán reglas importantes que los empleados deben respetar, estas deben ser correctamente explicadas de modo que el personal entienda la importancia de apearse a tales reglas.

### 1.5.2 FACTORES DE CONTINGENCIA EN EL DISEÑO ORGANIZACIONAL

Las organizaciones no poseen estructuras idénticas, una determinada estructura que funciona para una organización podría no funcionar para otra. El esfuerzo de los gerentes de nivel superior implica diseñar una estructura adecuada para la organización, este diseño depende de cuatro factores de contingencia que son: la estrategia de la organización, el tamaño, la tecnología y el grado de incertidumbre del entorno. (Robbins, Coulter, 2010, pp. 191-192)

**Estrategia y estructura.** La estructura y la estrategia están estrechamente relacionadas ya que la estructura es el medio de ayuda para que la organización alcance sus objetivos y estos objetivos se derivan de la estrategia, es por esto que sí cambia la estrategia también habrán cambios en la estructura organizacional.

**Tamaño y estructura.** El tamaño de una organización afecta directamente su estructura, como es el caso de las grandes organizaciones que presentan una mayor especialización, departamentalización, centralización y reglas, a diferencia de las organizaciones pequeñas.

**Tecnología y estructura.** Todas las organizaciones cuentan con alguna forma de tecnología para convertir los recursos en bienes o servicios, la estructura de la organización se adapta a su tecnología.

**Incertidumbre del entorno y estructura.** Existen organizaciones que se desenvuelven en entornos sencillos y estables, con poca incertidumbre, pero hay otras que enfrentan entornos dinámicos y complejos con mucha incertidumbre, es por esto que el entorno tiene una gran influencia en la estructura, las



organizaciones tratan de minimizar esa incertidumbre del entorno mediante ajustes en su estructura. El entorno de la organización se refiere al ambiente en el que desenvuelve, es decir las fuerzas externas que pueden afectar su desempeño. Los entornos dinámicos crean una mayor incertidumbre que los estáticos.

## 1.6 LAS PERSONAS Y LAS ORGANIZACIONES

Las personas se agrupan y forman una organización para alcanzar ciertos objetivos en común, esta organización busca en un principio satisfacer sus propias necesidades pero al mismo tiempo las de la sociedad por medio de la producción de bienes o servicios.

La organización para su desarrollo y logro de sus objetivos requiere de una serie de recursos que administrados correctamente permitirán o facilitarán la consecución de esos objetivos. Entre estos recursos tenemos: recursos económicos, recursos tecnológicos, recursos materiales y fundamentalmente los recursos humanos.

Al hablar de recursos humanos no solo implica el esfuerzo de la actividad humana sino también a los conocimientos, experiencias, competencias, habilidades, etc., que las personas aportan a la organización. Es por esto que, el elemento humano en las organizaciones es considerado indispensable e invaluable; las personas al ingresar a una organización persiguen objetivos individuales con expectativas diferentes a lo que la organización desea conseguir; cuando se satisfacen las expectativas de ambas partes se logra un mejoramiento en la relación individuo-organización. La interacción entre las personas y las organizaciones es compleja y dinámica y está guiada por directrices que definen lo que es correcto y equitativo y lo que no lo es.

Existe una gran interdependencia entre el individuo y la organización ya que tanto la existencia como los objetivos de ambas partes están enlazados de manera inseparable. Es así que, las organizaciones con el fin de alcanzar sus objetivos se enfocan en disponer del personal adecuado que propicie y sostenga el éxito de la misma, por medio de la administración de recursos humanos.



## 1.7 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Las personas constituyen un conjunto muy diversificado debido a sus diferencias individuales como su personalidad, experiencia, motivación, entre otras; es por esto que la administración de recursos humanos por medio del desarrollo de sus procesos busca que las personas como miembros de la organización logren sus objetivos personales y dirijan sus esfuerzos a la consecución de los objetivos organizacionales.

La administración de recursos humanos es un medio para alcanzar la eficacia y la eficiencia organizacional a través de las personas, estas aportan a la organización sus habilidades, actitudes, conocimientos, etc.; en contrapartida la administración de recursos humanos mediante la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control busca promover su desempeño eficiente dentro de la organización.

La administración de recursos humanos es de carácter situacional ya que trata tanto aspectos internos de la organización como aspectos externos o ambientales; es decir, depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología empleada por la organización, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa y de la cantidad y calidad del recurso humano disponible. Frente a este escenario la administración de recursos humanos debe crear reglas flexibles y adaptables a un desarrollo dinámico de la organización.

### 1.7.1 LA ADMINISTRACIÓN MODERNA DE RECURSOS HUMANOS

Con el paso de los años se van dando constantes cambios económicos, tecnológicos, culturales, sociales, en donde las organizaciones para ser exitosas y mantener su competitividad van adoptando estos cambios. En este contexto, una de las principales áreas que ha sufrido más cambios es la Administración de Recursos Humanos, ya que la visión del área en la actualidad es diferente a su configuración tradicional, en donde existía una visión burocratizada de los recursos humanos, en el auge de la Revolución Industrial en la década de 1950, las personas eran consideradas como objetos serviles o simples sujetos pasivos del proceso. La tendencia actual es una administración de personas que toman decisiones, emprenden acciones, crean innovaciones y agregan valor a las



organizaciones, es así que muchas organizaciones van sustituyendo el término Administración de Recursos Humanos por Gestión de Talento Humano, Administración de Colaboradores, Administración de Capital Humano hasta Administración de Personas. (Chiavenato, 2009)

La presentación de los siguientes conceptos está basada en autores cuyas obras aún mantienen el término recursos humanos pero con un enfoque moderno.

### 1.7.2 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La Administración de Recursos Humanos tiene múltiples objetivos que contribuyen a la eficacia de la organización, estos son: (Chiavenato, 2009, pp. 11-13)

- 1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión.** Para la organización la función de la Administración de Recursos Humanos es un componente fundamental ya que antes predominaba la idea de hacer las cosas correctamente, se imponían métodos y reglas a los trabajadores para alcanzar la eficiencia; actualmente la preocupación principal es alcanzar objetivos y resultados basándose en la eficacia organizacional.
- 2. Proporcionar competitividad a la organización.** La organización debe crear, desarrollar y aplicar las habilidades y las competencias de la fuerza de trabajo, es decir conseguir que las fortalezas de las personas sean más productivas para beneficio de toda la organización.
- 3. Dotar a la organización de personal motivado y correctamente entrenado.** La Administración de Recursos Humanos se enfoca en construir y proteger al patrimonio más valioso de la organización que son las personas, esto implica prepararlas y capacitarlas continuamente, brindar reconocimientos que no sean solo monetarios, permitiendo de esta manera mejorar e incrementar el desempeño de las personas.
- 4. Incrementar la autoactualización y la satisfacción de las personas en el trabajo.** El trabajo es considerado la mayor fuente de identidad para las personas ya que pasan la mayor parte de sus vidas en él; para que



las personas sean productivas en una organización deben sentir que el trabajo es adecuado para sus competencias y que son tratadas con equidad. La insatisfacción en el trabajo causa desvinculación y ausentismo en la organización, es por esto que es importante que las personas se encuentren felices y satisfechas con su trabajo.

**5. Desarrollo y conservación de la calidad de vida en el trabajo.**

Comprende los factores que afectan la calidad de vida de las personas en el trabajo como son la autonomía en la toma de decisiones, el estilo de administración, el ambiente de trabajo, la seguridad de empleo, las horas adecuadas de trabajo y las tareas significativas. Es importante también la confianza que las personas tengan a la organización asegurando así retener a los talentos.

**6. Administrar e impulsar el cambio.** La organización se enfrenta a diferentes cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos que traen nuevos enfoques, más flexibles y ágiles, cuya aplicación garantiza su supervivencia. La Administración de Recursos Humanos debe combatir estos cambios buscando soluciones que imponen nuevas estrategias, filosofías, programas y procedimientos.

**7. Mantener la ética y comportamiento socialmente responsable.** Tanto las personas como las organizaciones deben seguir normas éticas y de responsabilidad social. Las actividades que desarrolla la Administración de Recursos Humanos deben ser abiertas, transparentes, justas, confiables y éticas, las personas no deben ser discriminadas y sus derechos deben ser garantizados.

**8. Construir la mejor organización y el mejor equipo.** La Administración de Recursos Humanos a más de cuidar a los talentos debe cuidar también el contexto donde trabajan, esto implica tratar con variables como: la organización del trabajo, la cultura corporativa y el estilo de administración, así se conduce a la creación no solo de una fuerza de trabajo fuertemente involucrada, sino también de una organización nueva y diferente.





### 1.7.3 DIFICULTADES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La Administración de Recursos Humanos se enfrenta a algunas dificultades básicas que son: (Chiavenato, 2011, p. 105)

- a. Trabaja con recursos intermedios ya que cumple la función de asesoría, es decir brinda servicios especializados, recomienda, controla, ayuda, etc.
- b. Se enfoca en las personas y sus talentos, estas personas constituyen un grupo muy complejo y variado.
- c. Las personas no se encuentran solamente bajo el área o departamento de recursos humanos, están en los diferentes departamentos de la organización y bajo la autoridad de los gerentes de línea, quienes son responsables directos de sus subordinados.
- d. Se centra principalmente en la eficiencia y eficacia pero no puede controlar los eventos que la producen, ya que se originan en las diversas áreas de la organización.
- e. Los estándares de desempeño y de calidad de recursos humanos son diversos y complejos. ya que varían de acuerdo con el nivel jerárquico, la actividad, la tecnología empleada y el tipo de tarea.

### 1.7.4 LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS COMO RESPONSABILIDAD DE LÍNEA Y FUNCIÓN DE STAFF

La Administración de Recursos Humanos le compete a toda la organización en sus diferentes niveles, esto es, en el nivel institucional en donde se encuentra el presidente de la organización, quién cumple funciones como la toma de decisiones acerca de las actividades, recursos disponibles y de los destinos de la organización; en el nivel departamental la responsabilidad es de cada ejecutivo de línea, esto significa que cada jefe o gerente tiene autoridad y responsabilidad de línea sobre el personal destinado a tal departamento ya sea financiero, comercial, de personal, etc. Los gerentes de cada departamento deben tener conocimientos esenciales sobre recursos humanos para hacer frente a decisiones como admisiones, asensos, evaluación de desempeño, capacitación, entre otros.

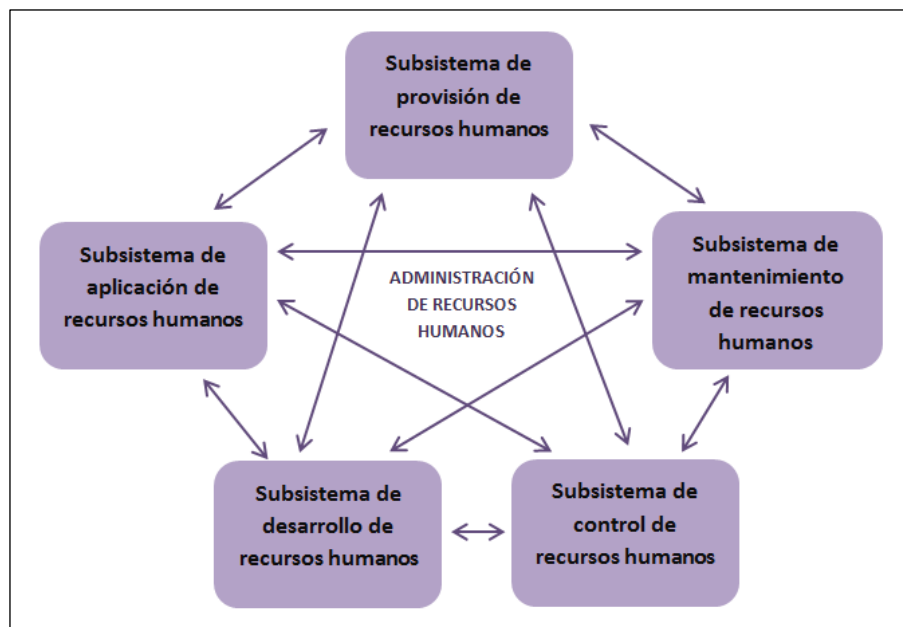
El área o departamento de recursos humanos cumple la función de staff porque brinda asesoría a cada gerente de los diferentes departamentos, a través del desarrollo de políticas y procedimientos para la solución de problemas de personal dentro de la organización, esta asesoría debe ser considerada como un apoyo o ayuda para la correcta toma de decisiones de cada jefe departamental.

### 1.8 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El sistema de administración de recursos humanos consta de cinco subsistemas que están estrechamente interrelacionados y son interdependientes, esto hace que cualquier cambio que se produzca en uno de ellos tenga influencia en los demás. Estos subsistemas constituyen un proceso mediante el cual los recursos humanos son captados, atraídos, empleados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización; son de carácter situacional ya que varían según la organización y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc. (Chiavenato, 2011, p. 100)

Figura N° 2

#### Subsistemas de la Administración de Recursos Humanos y su Interacción



Fuente: Chiavenato, 2011, Administración de Recursos Humanos, p. 102



### 1.8.1 SUBSISTEMA DE PROVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La organización es considerada como un sistema abierto en el que ingresa diferentes tipos de recursos e información y salen productos o servicios. En este caso, la organización capta recursos humanos, financieros, tecnológicos, entre otros; los recursos humanos son atraídos frente a una necesidad de la organización influenciada por diversos factores como la rotación de personal y el ausentismo.

En la provisión de recursos humanos existen dos tipos de mercados, diferentes pero entrelazados e interrelacionados estos son el mercado de trabajo y el mercado de recursos humanos. (Chiavenato, 2011, pp. 113-115).

#### **Mercado de trabajo**

El mercado de trabajo se define por las organizaciones y las oportunidades de empleo que ofrecen en un determinado lugar y época, este mercado se puede dividir por sectores de actividades, por tamaños o por regiones.

El mercado de trabajo está en función de la oferta y demanda de empleo, es por esto que existen 3 posibles escenarios que son:

- a. **Oferta mayor a la demanda:** existe un exceso de oferta de empleo y una escasez de candidatos que lo desempeñen.
- b. **Equilibrio:** la oferta es equivalente a la demanda, es una situación de equilibrio relativo entre la cantidad de oferta y demanda de empleo.
- c. **Oferta menor a la demanda:** existe una cantidad de demanda de empleo pero no existe la suficiente oferta por parte de las organizaciones.

#### **Mercado de recursos humanos**

El mercado de recursos humanos está compuesto por el mercado de recursos humanos aplicado, en el que se encuentran las personas empleadas y el mercado de recursos humanos disponible, compuesto por personas desempleadas pero aptas para trabajar. Así también, en el mercado de recursos humanos tenemos candidatos reales y potenciales, los candidatos reales son aquellos que están buscando alguna oportunidad de empleo,



independientemente de que estén o no trabajando y los candidatos potenciales son los que están en condiciones satisfactorias de desempeño aunque no estén buscando empleo. Este mercado se puede dividir en base a la especialización o por regiones.

### **1.8.1.1 Reclutamiento de personal**

“El reclutamiento es un proceso para atraer a las personas oportunamente, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles” (Mondy, 2010, p. 128).

El reclutamiento de personal es un proceso que comunica y difunde oportunidades de empleo, con el fin de atraer candidatos calificados para el proceso de selección. A más de obtener candidatos para que ocupen los puestos disponibles dentro de una organización, es importante atraer también las competencias necesarias que contribuyan el éxito de la organización.

#### **Proceso de reclutamiento**

El proceso de reclutamiento empieza con una decisión de línea, es decir cuando el gerente de un departamento presenta una solicitud de personal que determina las cualidades que necesita la persona contratada. El siguiente paso en el proceso es determinar si dentro de la organización se encuentran candidatos calificados para el puesto (reclutamiento interno) o si es necesario recurrir al mercado de recursos humanos (reclutamiento externo). El uso de las fuentes y métodos convenientes de reclutamiento determina la eficiencia y la efectividad en el proceso. (Mondy, 2010, p.132).

#### **Reclutamiento interno**

El reclutamiento interno se da cuando la organización busca llenar un puesto de trabajo con las personas que trabajan dentro de esta, por medio de ascensos o transferencias de personal. Un ascenso se da cuando una persona es removida a un puesto superior y por ende más complejo, pero dentro de la misma área de actividad; en cambio una transferencia implica el traslado a un puesto del mismo nivel, que requiere de otras habilidades y conocimientos de la persona y que está situado en otra área de actividad de la organización. Estos procedimientos



se enfocan en las competencias internas con el fin de aprovecharlas de mejor manera. (Chiavenato, 2009, p. 117).

### **Reclutamiento externo**

El reclutamiento externo atrae candidatos que están fuera de la organización, es decir en el mercado de recursos humanos y está orientado a la adquisición de competencias externas.

### **Medios de reclutamiento externo**

La organización difunde la oportunidad de trabajo en las fuentes de recursos humanos más adecuadas por medio de los siguientes métodos: (Chiavenato, 2011, pp.136-137)

**Consulta de los archivos de candidatos:** el reclutamiento debe ser un proceso continuo, en el cual se maneje un archivo con las respectivas hojas de vida o solicitudes de empleo de los candidatos, quienes se presentan por iniciativa propia o los que no fueron seleccionados en reclutamientos anteriores; para esto, la organización debe estimular la presentación espontánea de candidatos en cualquier momento, así no exista en ese entonces vacantes disponibles. Este archivo puede ser manejado por orden alfabético, según el género, fecha de nacimiento u otras características pertinentes. Este proceso de reclutamiento es considerado de menor costo y requiere de poco tiempo.

**Recomendación de candidatos por parte de empleados de la empresa:** es considerado también un proceso de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y poco tiempo. Es un medio eficiente para llegar al candidato por medio de un miembro de la organización, haciendo que el empleado se sienta reconocido y corresponsable con la organización y con el candidato.

**Carteles o anuncios en la puerta de la empresa:** este sistema se utiliza para puestos de niveles bajos y depende de algunos factores como la localización de la organización, proximidad con fuentes de reclutamiento, visualización de los carteles de anuncios, etc.



**Contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales:** tiene la ventaja de participar con otras instituciones sin elevar costos y sirve como una estrategia de apoyo.

**Contactos con instituciones académicas, centros de vinculación organización – escuela, entre otros:** muchas organizaciones mantienen este sistema de forma institucional con la finalidad de divulgar las oportunidades ofrecidas.

**Viajes para reclutamiento en otras localidades:** la organización puede realizar reclutamiento en otras ciudades cuando el mercado de recursos humanos local ya está explorado. Los candidatos reclutados deben trasladarse a donde se ubica la organización, mediante la oferta de prestaciones y garantías, después de un periodo de prueba.

**Anuncios en periódicos y revistas:** el anuncio en la prensa es considerado una de las técnicas de reclutamiento más eficiente para atraer candidatos.

**Reclutamiento en internet:** en la actualidad el internet se ha vuelto una herramienta muy valiosa al momento de reclutar talentos porque proporciona velocidad y facilidad para manejar una gran cantidad de información. Este canal de contacto entre organizaciones y personas se caracteriza por la agilidad, comodidad y economía; un candidato puede acceder a varias oportunidades del mercado nacional e internacional desde su hogar. En estos sitios web el internauta encuentra información sobre la organización y las oportunidades de trabajo, a la vez, puede registrar su currículum vitae, anotar sus aptitudes, conocimientos y aspiraciones, enviar estos datos a la organización que busca candidatos y esperar resultados.

### **Reclutamiento mixto**

Dependiendo de las necesidades de la organización el reclutamiento mixto es una alternativa viable al momento de buscar posibles candidatos para un puesto vacante. Dentro del reclutamiento interno cuando se da un ascenso o transferencia, el puesto anterior que estuvo ocupado por esta persona



necesitará, si es que fuera el caso, ser cubierto por otra persona, la cual puede ser atraída por medio de un reclutamiento externo.

### **1.8.1.2 Selección de personal**

La selección es un proceso de elección y decisión, busca entre los aspirantes reclutados a los más idóneos para las necesidades de un puesto dentro de la organización, con el fin de mantener la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. Este proceso se fundamenta en el puesto que será cubierto y en las competencias que se requiere, en base a datos confiables, los cuales garantizan la mayor objetividad y precisión en la decisión de incorporar talentos y competencias que contribuyan al éxito en una organización.

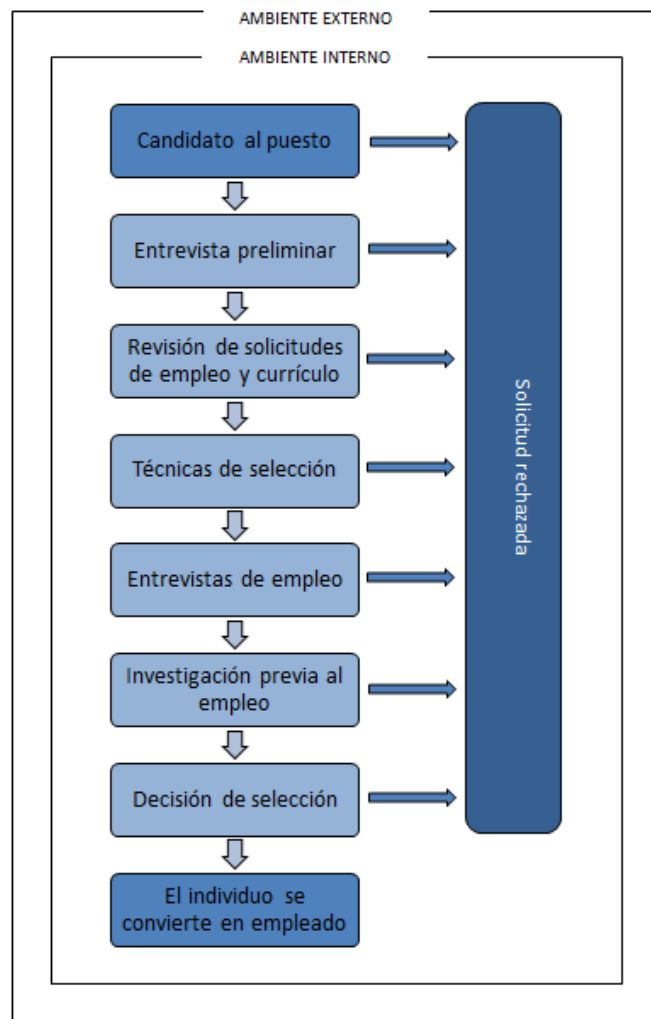
La selección es considerada también como un proceso de comparación y de decisión, ya que por un lado la organización compara y decide que aspira de los candidatos y por otro, estos candidatos comparan y deciden acerca de lo que ofrecen las organizaciones donde se presentan.

Las personas son diversas, poseen diferencias tanto físicas como psicológicas, esto hace que su comportamiento, percepción y desempeño en una organización sea distinto y que en consecuencia tengan menor o mayor éxito en la organización. Una función primordial de la selección de personal es la estimación de estas dos variables, el tiempo de aprendizaje y el nivel de realización; para esto el proceso selectivo a más de realizar un diagnóstico debe proporcionar un pronóstico de estas dos variables, es decir no solo debe dar una idea actual sino una proyección del aprendizaje y nivel de realización a futuro. (Chiavenato, 2009, p. 137).

### **Proceso de selección de personal**

El proceso de selección de personal varía dependiendo de la organización, la siguiente figura nos muestra los pasos generales de un proceso de selección de personal en el que se observa que un candidato puede ser rechazado en cualquier momento durante la selección y a continuación se define cada uno de estos pasos. (Mondy, 2010, pp. 161-187).

**Figura N° 3**  
**Proceso de Selección de Personal**



Fuente: Mondy, 2010, Administración de Recursos Humanos, p. 161

#### a. Entrevista preliminar

El proceso de selección por lo regular empieza con una entrevista preliminar, el objetivo de esta entrevista es descartar a los aspirantes que no cumplan con los requisitos del puesto por medio de algunas preguntas directas hechas por el entrevistador. La entrevista genera beneficios a la organización porque existe la posibilidad que un candidato no cumpla el perfil de una vacante, pero puede ser un candidato idóneo para algún otro puesto disponible. Esto contribuye también a maximizar la eficacia del reclutamiento y de la selección.





### **b. Revisión de solicitudes de empleo**

Consiste en la comparación entre la información contenida en la solicitud de trabajo y los requisitos del puesto para ver si existe una correspondencia entre estos. La solicitud debe ser diseñada y administrada adecuadamente de manera que sea útil para la selección, aunque cabe mencionar que para algunas posiciones administrativas no requieren de solicitudes de manera inicial.

Por lo general una solicitud contiene secciones que indican datos personales, formación académica y experiencia laboral; además contiene una declaración en la que el candidato autoriza a la organización verificar sus antecedentes y referencias. Por último, mediante la firma del individuo se certifica que la información brindada es exacta y verdadera.

En la actualidad, muchas organizaciones optan por la recepción de solicitudes de manera electrónica, la cual garantiza que esta sea llenada completamente por los candidatos antes de enviarla.

### **c. Revisión de currículos**

El currículum es un documento que contiene datos personales, formación académica y experiencia laboral de un candidato, por lo general para los aspirantes a puestos gerenciales el proceso de selección empieza con el envío de su currículum.

### **d. Técnicas de selección de personal**

Las técnicas de selección son un medio confiable y exacto de pronosticar el desempeño en un puesto de trabajo, ya que se evalúan las aptitudes, personalidad, habilidades y motivación de las personas. Las organizaciones por medio de estas técnicas identifican aquellas actitudes y habilidades relacionadas con el puesto, por tanto son la manera más eficiente de obtener este tipo de información y ayudan a que se contrate personal mejor capacitado.

El desempeño en un puesto de trabajo depende de la capacidad y de la motivación de un individuo para realizar un trabajo, es así que, un empleado exitoso es el que se identifica con las metas de la empresa y está altamente



motivado, por tal razón, la técnica debe ajustarse al puesto de trabajo para la cual se utiliza.

Las técnicas de selección deben ser bien diseñadas, desarrolladas y administradas por profesionales competentes, deben contener también las siguientes características:

- **Estandarización:** significa la uniformidad en los procedimientos y las condiciones relacionados con la administración de las técnicas.
- **Objetividad:** esto se consigue cuando todos los que califican obtienen los mismos resultados.
- **Normas:** es un marco de referencia para comparar el desempeño de un candidato con el de otros, para determinar el puntaje es necesario comparar el puntaje obtenido con la norma predeterminada.
- **Confiabilidad:** es el grado de confianza que representan los datos de la técnica que se utilice, los resultados obtenidos deben ser consistentes.
- **Validez:** si una técnica de selección de personal evalúa a cabalidad y cumple con el propósito para lo que fue creada se considera válida.

Las técnicas de selección de personal se clasifican en cinco grupos: (Chiavenato, 2009, p. 148)

- Entrevistas de selección
- Pruebas de conocimientos
- Pruebas de personalidad
- Pruebas psicológicas
- Técnicas de simulación

### **Entrevistas de selección**

La entrevista es una de las principales técnicas de selección que utilizan las organizaciones, es una conversación en donde el entrevistador y el candidato comparten información con relación al puesto de trabajo. La entrevista nos permite obtener información adicional sobre una persona con el fin de conocer su disposición al trabajo y su capacidad de adaptación a la organización.



La planeación de las entrevistas considera ciertos factores para su correcto desarrollo, el espacio físico debe ser cómodo, privado y sin interrupciones, el perfil de un entrevistador debe ser confiable y con capacidad para escuchar y comunicarse con eficacia.

### **Contenido de la entrevista**

La entrevista revela la información adicional y necesaria para tomar una decisión de selección eficaz. Esta entrevista comprende ciertos puntos que son:

- Experiencia laboral
- Logros académicos
- Habilidades interpersonales
- Cualidades personales
- Adaptación organizacional

### **Tipos de entrevista**

Por lo general la entrevista se clasifica en entrevistas estructuradas, no estructuradas y conductuales:

**Entrevista estructurada:** es aquella en la que las preguntas relacionadas con el trabajo se realizan a todos los candidatos a un puesto determinando. Este tipo de entrevista se caracteriza por la confiabilidad y la exactitud que brinda al reducir la subjetividad y la inconsistencia de las entrevistas no estructuradas. Contiene además cuatro clases de preguntas que son:

- Preguntas situacionales en donde se determina como actuó el candidato frente a determinada situación.
- Preguntas de conocimiento del puesto de trabajo.
- Preguntas de simulación en cuanto a la realización de una tarea.
- Preguntas de requisitos del empleado en cuanto a su disposición.

**Entrevista no estructuradas:** contienen preguntas abiertas en donde se da apertura al entrevistado a expresarse ampliamente en la conversación.

**Entrevista conductual:** es de tipo estructurado en donde los candidatos expresen situaciones reales de su pasado y que influyan con el puesto de



trabajo, esto permite probar las habilidades de los aspirantes para trabajar bajo presión y en equipo, así como su capacidad para resolver conflictos.

### **Pruebas de conocimientos**

Son instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio, buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos exigidos por el cargo. Estas pruebas se clasifican de la siguiente manera:

- a. En razón de su forma de aplicación las pruebas pueden ser: orales, escritas o de ejecución.
- b. En razón de su alcance pueden ser generales o específicas.
- c. En razón de su organización pueden ser tradicionales u objetivas.

### **Pruebas de personalidad**

Las pruebas de personalidad analizan los diferentes rasgos determinados por el carácter (rasgos adquiridos) y por el temperamento (rasgos innatos). Estas pruebas pueden ser genéricas o específicas; son genéricas cuando revelan rasgos generales de personalidad en una síntesis global y son específicas cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad como el equilibrio emocional, frustraciones, ansiedad, motivación, entre otros.

Existen varias teorías respecto a la personalidad con diferentes enfoques, sin embargo hay un consenso entre los psicólogos expertos en cuanto a que existen cinco factores básicos de la personalidad, los cuales son descritos de acuerdo al modelo de los Cinco Grandes desarrollado por Raymond Cattell en 1940; estos factores son: apertura a la experiencia, responsabilidad, extraversión, conciencia y neurotismo. (Regader, 2015, "Psicología y Mente")

### **Pruebas psicológicas**

Las pruebas psicológicas analizan muestras de comportamiento en momentos particulares, permitiendo la descripción de una persona, así como la predicción de su desempeño. Estas pruebas son basadas en muestras estadísticas para la comparación y su aplicación es estandarizada.



## **Técnicas de simulación**

El aspirante es sometido a una situación de simulación de algún evento relacionado con el papel que desempeñará en la organización, proporcionando una visión más realista acerca de su comportamiento futuro en el cargo.

### **e. Investigación previa al empleo**

La investigación previa al empleo determina la veracidad de la información presentada o si no se presentó alguna información relevante, esta investigación comprende la verificación de antecedentes y de referencias.

Una verificación de antecedentes amplia y eficaz implica la comprobación de algunos datos como: empleos anteriores, educación, referencias personales, antecedentes penales, historial crediticio, entre otros; la verificación de referencias son certificaciones de personas que conocen al candidato y que brindan información adicional acerca de este, verificando así la exactitud de los datos proporcionados. Muchas veces también las organizaciones recopilan información acerca del modo de vida del candidato y de su personalidad. La profundidad de la investigación de estos antecedentes depende de los requisitos del puesto en particular y de su relación con los clientes.

Es importante no solo la verificación de antecedentes durante el proceso de selección, sino también que esta investigación sea continua sobre la fuerza de trabajo en una organización, ya que tanto las personas como los acontecimientos siempre están cambiando.

### **f. Decisión de selección**

Es la decisión real de contratación, en la cual se opta por el candidato más capacitado, que tiene las habilidades y competencias de acuerdo con el puesto vacante y con los requisitos de la organización.



## 1.8.2 SUBSISTEMA DE APLICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Luego de realizar la selección del personal que formará parte de la organización, es necesario que las personas sean integradas, asignadas a sus cargos y evaluadas respecto a su desempeño, para esto se desarrolla los procesos de descripción y análisis de puestos, así como la evaluación del desempeño humano.

### 1.8.2.1 Análisis y descripción de puestos

**Puesto:** es un conjunto de funciones que desempeña una persona en el organigrama estructural, es una posición formal en donde se define su nivel jerárquico, su subordinación, sus subordinados y el departamento o división al que pertenece, esta posición define las relaciones entre un puesto y los demás. En la actualidad los puestos deben ir a la par con los cambios que ocurren en el contexto de las organizaciones.

**Función:** es el conjunto de tareas u obligaciones ejercidas por el ocupante del puesto.

**Obligación:** es la actividad que realiza el ocupante del puesto.

### Descripción de puestos

La descripción del puesto es un proceso en el que constan las tareas, obligaciones y responsabilidades principales del puesto, describe los aspectos intrínsecos del puesto, es decir el contenido del puesto.

Por lo general, el contenido del puesto describe aspectos como: (Chiavenato, 2009, p.222)

- **Lo que hace el ocupante:** tareas y actividades a desempeñarse.
- **Cuándo lo hace:** periodicidad diaria, semanal, etc.
- **Cómo lo hace:** por medio de personas, equipos, datos, entre otros.
- **Dónde lo hace:** lugar y ambiente de trabajo.
- **Por qué lo hace:** objetivos del puesto



## **Análisis de puestos**

Una vez definido el contenido del puesto (aspectos intrínsecos) se analiza el puesto en relación a los requisitos que debe cumplir el ocupante (aspectos extrínsecos). En este proceso se detalla los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para el desempeño correcto de un puesto en particular.

El análisis de puestos se enfoca en cuatro tipos de requisitos que se aplican a cualquier nivel de puesto: (Chiavenato, 2011, p.192)

### **a. Requisitos intelectuales:**

- Escolaridad indispensable
- Experiencia indispensable
- Adaptabilidad al puesto
- Iniciativa requerida
- Aptitudes requeridas

### **b. Requisitos físicos:**

- Esfuerzo físico requerido
- Concentración visual
- Destrezas o habilidades

### **c. Responsabilidades adquiridas**

- Supervisión de personal
- Material, herramientas o equipos
- Dinero, títulos o documentos
- Relaciones internas y externas
- Información confidencial

### **d. Condiciones de trabajo**

- Ambiente laboral
- Riesgos laborales



## Métodos para reunir datos sobre los puestos

Los métodos más utilizados para obtener información respecto al puesto son: la entrevista, el cuestionario y la observación. (Chiavenato, 2009, pp. 223 -226).

**Método de la entrevista:** es el método más utilizado para reunir datos de los puestos y determinar sus obligaciones y responsabilidades. Una entrevista bien estructurada proporciona información sobre todos los aspectos del puesto, la participación es activa tanto del analista como del ocupante del puesto y es posible realizar comentarios y aclarar dudas; los datos obtenidos son por medio de preguntas y respuestas verbales. Este es el método de mayor conveniencia ya que proporciona un mejor resultado en el análisis, debido a la obtención estandarizada y racional de los datos, aunque cabe destacar que una entrevista mal dirigida puede generar reacciones negativas en el personal debido a la falta de comprensión o la no aceptación de sus objetivos.

### Ventajas

- Hay la posibilidad de comentar y aclarar dudas.
- Permite que el ocupante del puesto presente una relación de sus actividades y comportamientos que otros no han podido definir.
- Ofrece oportunidades para detectar posibles frustraciones que genera el puesto y que el supervisor no percibe.
- Es un método simple y rápido para obtener información.

### Desventajas.

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

**Método del cuestionario:** constituye un medio eficiente y rápido para reunir información de muchos empleados, un cuestionario bien estructurado facilita su llenado y utilización; el ocupante del puesto es quién contesta por escrito el cuestionario. Este método es el más adecuado para analizar puestos de alto nivel sin afectar el tiempo ni las actividades de los ejecutivos, además es el más económico y exige la cuidadosa planeación y realización.





### **Ventajas:**

- Pueden contestar el cuestionario los ocupantes o sus jefes directos de manera conjunta o secuencial, así se tiene una visión más amplia del contenido y sus características.
- Es el método más completo porque lo pueden contestar y devolver con relativa rapidez.

### **Desventajas:**

- Exige planeación y realización cuidadosas.
- El cuestionario está contraindicado para puestos de bajo nivel debido a que los ocupantes pueden tener dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito.

**Método de observación:** este método es eficaz para el estudio de micromovimientos o tiempos, ya que se realiza la observación directa del ocupante en pleno ejercicio de sus funciones y se anota los puntos clave de la observación. Este es un método ideal para puestos sencillos y repetitivos.

### **Ventajas**

- No requiere que el ocupante del puesto suspenda sus actividades.
- Veracidad de los datos ya que lo realiza el analista de puestos.

### **Desventajas**

- Costo elevado porque se necesita de un tiempo prolongado para el análisis de puestos.
- Contraindicado para puestos que no sean sencillos y repetitivos.

### **Etapas del proceso de análisis de los puestos**

El proceso de analizar los puestos comprende seis etapas que son: (Chiavenato, 2009, p. 227)

**Paso 1.** Examinar la estructura de la organización entera y de cada puesto.

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

**Paso 3.** Escoger los puestos a analizar.



**Paso 4.** Reunir los datos necesarios para el análisis de los puestos.

**Paso 5.** Preparar las descripciones de los puestos.

**Paso 6.** Preparar las especificaciones de los puestos.

La información recogida en estos pasos es de gran utilidad para:

- La planificación de los recursos humanos
- Diseño de puestos
- Reclutamiento y selección
- Entrenamiento
- Evaluación del desempeño
- Remuneración y beneficios
- Evaluación de los resultados

### **Objetivos de la descripción y análisis de puestos**

Los puestos constituyen la base de cualquier proceso de recursos humanos, es por esto que sus objetivos principales son: (Chiavenato, 2009, pp. 228 - 229).

- a. Reclutamiento:** se define el mercado de recursos humanos en el cual se reúnen datos para elaborar anuncios o técnicas de reclutamiento.
- b. Selección de personas:** se determina el perfil y las características del ocupante del puesto, requisitos exigidos, pruebas de selección, etc.
- c. Material para el entrenamiento:** se refiere al contenido de los programas de entrenamiento, conocimientos y habilidades exigidos al ocupante y actitudes frente al cliente.
- d. Base para la evaluación y la clasificación de puestos:** los factores de especificaciones que se utilizarán como parámetros para la evaluación de los puestos, elección de puestos de referencia para la investigación de salarios, etc.
- e. Evaluación de desempeño:** definición de criterios y normas de desempeño para evaluar a los ocupantes, metas y resultados que se deben alcanzar, entre otros.



- f. **Guía para el gerente:** una fuente de información sobre el contenido de los puestos y el desempeño de los ocupantes.

### **Características de un programa eficaz de descripción y análisis de los puestos**

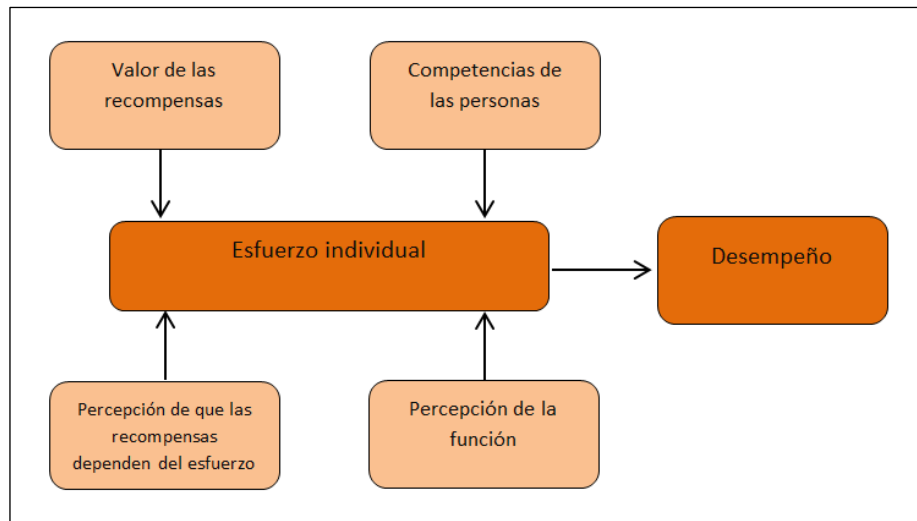
Para que la descripción y análisis de los puestos sea eficaz debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- **Ser claro:** significa que la descripción de un puesto debe ser un retrato del trabajo y sus obligaciones.
- **Indicar el nivel de autoridad:** la posición debe estar definida así como los objetivos y la naturaleza del trabajo.
- **Ser específico:** tiene que constar el tipo de trabajo, el grado de complejidad, las habilidades adquiridas, la responsabilidad y el grado de atribución.
- **Ser breve:** usar definiciones cortas y concisas
- **Verificar:** al finalizar es necesario constatar si la descripción del puesto es la adecuada, a fin de asegurar que el trabajador al leerla entenderá claramente en que consiste su trabajo.

#### **1.8.2.2 Evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño es un proceso que valora la actuación de una persona en su puesto de trabajo, en lo referente a las actividades que realiza, las metas y resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. El desempeño humano en la organización es situacional, ya que varía de una persona a otra y depende de muchos factores condicionantes que influyen en el desempeño (Chiavenato, 2009, p. 245)

**Figura N° 4**  
**Principales Factores que Afectan el Desempeño en un Puesto**



**Fuente:** Chiavenato, 2009, Gestión del Talento Humano, p. 246

Además, la evaluación de desempeño es un medio para detectar problemas de supervisión, administración, la integración de las personas a la organización, el acoplamiento de la persona al puesto, la necesidad de capacitación, entre otros; por lo tanto sirve para establecer los medios y los programas que permitan mejorar la calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones. (Chiavenato, 2009, p. 246).

### Razones para evaluar el desempeño

Tanto las personas como las organizaciones necesitan saber todo acerca de su desempeño, es por esto que, las principales razones por las que la organización evalúa el desempeño de sus colaboradores son: (Chiavenato, 2009, pp. 246-247)

- a. **Recompensas:** consiste en una evaluación por méritos, en donde la evaluación de desempeño permite fundamentar aumentos de salarios, promociones, transferencias y algunas veces despidos de los empleados.
- b. **Retroalimentación:** la evaluación brinda información de la percepción que tienen las personas respecto a su interacción con los demás, su desempeño, de sus actitudes y competencias.



- c. **Desarrollo:** la evaluación permite a las personas conocer sus puntos débiles y fuertes.
- d. **Relaciones:** al saber el colaborador que las personas que le rodean también lo evalúan este se preocupa por mejorar sus relaciones interpersonales.
- e. **Percepción:** la evaluación permite a los colaboradores saber lo que piensan respecto a ellos las personas que los rodean, mejorando así la percepción que tienen de sí mismos y de su entorno social.
- f. **Potencial de desarrollo:** la evaluación brinda a la organización medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores, de esta manera puede definir programas de evaluación y desarrollo, sucesión, etc.
- g. **Asesoría:** la evaluación proporciona al gerente o al especialista de recursos humanos información que le servirá para aconsejar y orientar a los colaboradores.

### Quién evalúa el desempeño

El principal interesado en la evaluación del desempeño es el empleado porque le proporciona retroalimentación respecto a su desempeño, pero al mismo tiempo es importante para la organización porque le permite conocer la aportación del empleado, su capacidad, sus puntos fuertes y débiles, etc.; así como también la evaluación permite el intercambio de ideas entre el colaborador y el gerente.

### Autoevaluación del desempeño

En la autoevaluación del desempeño cada persona evalúa constantemente su actuación, su eficiencia y eficacia en base a parámetros, de esta manera sabe lo que debe reforzar y como mejorar sus resultados personales. Esta evaluación se da en organizaciones más democráticas y abiertas.

### El gerente

En muchas organizaciones el gerente tiene una responsabilidad de línea sobre el desempeño de sus colaboradores, de la constante evaluación y de la



comunicación de los resultados. El gerente mediante asesoría del área de recursos humanos, quien cumple la función de staff, son los que establecen los medios y criterios para la evaluación; de esta manera cada gerente mantiene su autoridad de línea teniendo más libertad y flexibilidad para evaluar el trabajo de su personal.

### **La comisión de evaluación del desempeño**

En algunos casos se organiza una comisión destinada únicamente para la evaluación del desempeño, está compuesta por diferentes miembros de la organización, quienes participan en todas las evaluaciones, buscan hacer que se respeten las normas de la organización y la constancia del sistema; pero esta evaluación tiene un aspecto centralizador y no consigue enfocarse en la orientación y mejora continua del desempeño.

### **El órgano de recursos humanos**

La evaluación del desempeño es responsabilidad solamente del órgano de recursos humanos y por tanto no existe flexibilidad y libertad para quienes participan en dicha evaluación, debido a la imposición de normas y reglas burocráticas. Esta evaluación se da en organizaciones más conservadoras, es así que tiene un enorme carácter centralizador y monopolizador.

### **Objetivos de la evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño constituye un medio para mejorar los resultados de los recursos humanos. Los objetivos principales de la evaluación del desempeño son: (Chiavenato, 2011, p. 206)

- a. Determinar las condiciones de medición del potencial humano para su plena utilización.
- b. Permitir que los recursos humanos sean tratados como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede desarrollarse según la forma de administración.
- c. Brindar oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, sin olvidar tanto los objetivos organizacionales como los objetivos individuales.



## Beneficios de la evaluación del desempeño

Un programa de evaluación del desempeño correctamente planificado, coordinado y desarrollado ofrece beneficios para el individuo, el gerente, la organización y la comunidad, algunos de estos beneficios son: (Chiavenato, 2011, p. 207)

- El gerente cuenta con una valiosa herramienta para evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, además es un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proporciona medidas para mejorar el estándar de desempeño de los subordinados.
- El gerente puede comunicarse con sus subordinados de manera que comprendan que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.
- Permite a las personas conocer los parámetros de comportamiento y desempeño que la organización valora.
- Las personas pueden saber las expectativas de su líder en cuanto a su desempeño y de acuerdo a su evaluación conocer sus puntos fuertes y débiles.
- El individuo puede hacer una autoevaluación y una crítica respecto a su desarrollo y control personal.
- La organización puede evaluar su potencial humano de corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado.
- Identificar a los empleados que necesitan rotarse o perfeccionarse en determinadas áreas y elegir a quienes están listos para un ascenso o transferencia.
- Desarrollar la política de recursos humanos mediante oportunidades a los empleados, con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.



## **Problemas en las evaluaciones del desempeño**

Muchos de los problemas son relacionados con la aplicabilidad de los métodos de evaluación de desempeño tradicionales, sin embargo en ocasiones estos problemas reflejan la aplicación inadecuada de estos métodos, así también existen casos en donde las organizaciones no brindan una capacitación adecuada al evaluador, o tal vez usan criterios de evaluación muy subjetivos o que no están relacionados con el trabajo. Los problemas más comunes en la evaluación del desempeño son: (Mondy, 2010, pp. 253 - 255)

### **Incomodidad del evaluador**

Si el proceso de evaluación del desempeño es administrado indebidamente o tiene un diseño defectuoso, es probable que los empleados tengan temor de recibir evaluaciones o que los evaluadores se resistan a aplicarlos.

### **Falta de objetividad**

Los métodos tradicionales de evaluación por lo general carecen de objetividad, esto significa que si una evaluación de desempeño se basa principalmente en las características personales la organización puede verse en conflicto con los empleados al demostrar que esos factores están relacionados con el trabajo.

### **Error o efecto de halo**

Un error de halo ocurre cuando un administrador generaliza un factor del desempeño ya sea positiva o negativamente a todos los aspectos de la evaluación del desempeño, dando como resultado una evaluación más alta o baja de la que merecía el empleado.

### **Indulgencia o severidad**

Existen casos en los que los evaluadores o gerentes son demasiado generosos al elogiar a una persona o muy severos al criticarlo. La indulgencia se da cuando se evalúa al empleado con un alto desempeño que no merece, muchas veces motivado por la intención de evitar controversias respecto a la evaluación. Cuando el evaluador es indebidamente crítico respecto al trabajo de un empleado, tiene una actitud de severidad, es decir aplica evaluaciones de una forma muy rigurosa por encima de lo que establecen las normas de la





organización, este comportamiento se da en muchas ocasiones debido a la falta de comprensión de los diversos factores de evaluación.

### **Características de un proceso eficaz de evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño es considerada una valiosa herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos y alcanzar los objetivos de la organización. Un proceso de evaluación de desempeño eficaz debe poseer ciertas características: (Greene, 2015, "Evaluación eficaz del desempeño")

- Criterios y estándares claros de desempeño individual que estén relacionados con el trabajo y que sean claramente comunicados al inicio del proceso de evaluación.
- Capacitación y comunicación adecuadas para todas las partes.
- Medición y retroalimentación permanentes.
- Actividades de desarrollo durante todo el proceso de evaluación a fin de remediar el mal desempeño y fortalecer el buen desempeño.
- Evaluación del desempeño basada en resultados relacionados con el trabajo y las conductas, en lugar de las características personales.
- Formulación de planes para corregir el mal desempeño y para fortalecer el buen desempeño en el futuro.

### **Métodos de evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño puede realizarse mediante diferentes métodos que varían de una organización a otra, las organizaciones por su cuenta diseñan su propio sistema de evaluación conforme a determinados objetivos específicos y a ciertas características del personal. La finalidad que persiguen las organizaciones es evaluar el desempeño de sus colaboradores mediante criterios que produzcan equidad, justicia y al mismo tiempo estimulen a las personas.

Los métodos de evaluación de desempeño más utilizados son:

- Escalas gráficas
- Selección forzada
- Investigación de campo



- Incidentes críticos
- Evaluación de 360°
- Evaluación de 180°

### **Método de escalas gráficas**

El método de escalas gráficas es considerado un instrumento de evaluación fácil de entender y sencillo de aplicar; mide el desempeño de las personas por medio de factores de evaluación definidos y consensuados, con sus respectivos grados o escalas de variación. Es un cuestionario de doble entrada en donde las filas horizontales contienen los factores de evaluación de desempeño y las columnas los grados de variación de esos factores, se entiende por factores de evaluación a los comportamientos y actitudes que selecciona y valora la organización, este número de factores varía según los intereses de cada organización. Cada factor es definido mediante una breve descripción, simple y objetiva; se utilizan entre 3 a 5 grados de variación para cada factor, por ejemplo: excelente, bueno, regular, tolerable y malo.

**Figura N° 5**  
**Método de Escalas Gráficas**

<b>Factores:</b>	<b>Optimo (=5)</b>	<b>Bueno (=4)</b>	<b>Regular (=3)</b>	<b>Apenas aceptable (=2)</b>	<b>Deficiente (=1)</b>
<b>Producción</b> (cantidad de trabajo realizado)	Siempre supera los estándares	A veces supera los estándares	Satisface los estándares	A veces por debajo de los estándares	Siempre esta por debajo de los estándares
<b>Calidad</b> (esmero en el trabajo)	Excepcional calidad en el trabajo	Calidad superior en el trabajo	Calidad satisfactoria	Calidad insatisfactoria	Pésima calidad en el trabajo
<b>Conocimiento del trabajo</b> (experiencia en el trabajo)	Conoce todo el trabajo	Conoce mas de lo necesario	Conoce lo suficiente	Conoce parte del trabajo	Conoce poco el trabajo
<b>Cooperación</b> (relaciones interpersonales)	Excelente espíritu de colaboración	Buen espíritu de colaboración	Colabora normalmente	Colabora poco	No colabora
<b>Comprensión de situaciones</b> (capacidad para resolver problemas)	Excelente capacidad de intuición	Buena capacidad de intuición	Capacidad satisfactoria de intuición	Poca capacidad de intuición	Ninguna capacidad de intuición
<b>Creatividad</b> (capacidad de innovar)	Siempre tiene ideas excelentes	Casi siempre tiene ideas excelentes	Algunas veces presenta ideas	Raras veces presenta ideas	Nunca presenta ideas
<b>Realización</b> (capacidad de hacer)	Excelente capacidad de realización	Buena capacidad de realización	Razonable capacidad de realización	Dificultad para realizar	Incapaz de realizar

**Fuente:** Chiavenato, 2009, Gestión del Talento Humano, p. 255

### **Método de elección forzada**

En el método de elección forzada se utiliza bloques de frases descriptivas según determinados aspectos del comportamiento, el evaluador elige la frase más descriptiva del desempeño del empleado de un grupo que contiene tres o más frases. La determinación de los bloques de frases se hace mediante categorías determinadas anticipadamente por ejemplo: la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales, entre otros. Por lo general se selecciona la frase que más se aplica y la que menos se aplica al desempeño del evaluado (Chiavenato, 2009, p. 254)

## Figura N° 6 Método de Elección Forzada

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO							
Nombre: .....							
Puesto: .....							
Departamento: .....							
A continuación hallará frases de desempeño combinadas en bloques de cuatro. Escriba una "X" en la columna lateral, bajo el signo "+" para indicar la frase que mejor define el desempeño del empleado y el signo "-" para la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin llenar dos veces.							
Frases	N°	+	-	Frases	N°	+	-
Solo hace lo que le ordenan				Tiene potencial de desarrollo			
Comportamiento irreprochable				Toma decisiones con criterio			
Acepta críticas constructivas				Es lento y tardado			
No produce cuando está bajo presión				Conoce su trabajo			
Tiene temor de pedir ayuda				Se expresa con dificultad			
Mantiene su puesto siempre ordenado				Conoce su trabajo			
Es dinámico				Es cuidadoso con las instalaciones de la empresa			
Vacila al tomar decisiones				Espera siempre una recompensa			
Evaluador: .....							
Fecha: .....							

**Elaborado por:** Autora

### Método de investigación campo

El método de investigación de campo es considerado el método más completo para evaluar el desempeño, se fundamenta en el principio de la responsabilidad de línea y la función de staff, ya que se realiza mediante entrevistas entre un especialista en evaluación de desempeño (staff) y los gerentes de las distintas áreas o departamentos (línea), con los cuales se verifica y evalúa el desempeño de sus subordinados. Este método se desarrolla en cuatro etapas: (Chiavenato, 2011, pp. 212-214)

1. **Entrevista inicial de evaluación:** el especialista solicita al gerente información acerca del desempeño del empleado bajo los siguientes criterios: desempeño muy satisfactorio, desempeño satisfactorio o desempeño insatisfactorio.
2. **Entrevista de análisis complementario:** se evalúa al trabajador por medio de preguntas que formula el especialista al gerente o jefe inmediato.

3. **Planificación de las medidas:** una vez analizado el desempeño se desarrolla un plan de acción en el cual puede constar opciones como: asesoría al evaluado, readaptación del evaluado, capacitación del evaluado, despido y sustitución del evaluado, ascenso a otro puesto o retención del evaluado en el puesto actual.
4. **Seguimiento posterior de los resultados:** comprobación del desempeño del evaluado a través del tiempo.

Figura N° 7

## Método de Investigación de Campo

EVALUACION DEL DESEMPEÑO	
Nombre:	Puesto: Departamento:
1. ¿Qué puede decir respecto del desempeño del trabajador?	
2. El desempeño fue:	
	Muy satisfactorio Satisfactorio Insatisfactorio
Evaluación inicial	3. ¿Por qué fue satisfactorio/insatisfactorio el desempeño?
	4. ¿Qué motivos pueden justificar ese desempeño?
	5. ¿Tiene cualidades y deficiencias?
Análisis complementario	6. ¿Qué tipo de ayuda recibió el trabajador?
	7. ¿Cuáles fueron los resultados?
	8. ¿Ha recibido entrenamiento?
Planeación	9. ¿Qué plan de acción futura recomienda al trabajador?
	10. ¿Hubo sustitución respecto a la evaluación anterior?
Seguimiento	11. ¿Este desempeño es característico del empleado?
	12. ¿Se le comunicaron al trabajador sus deficiencias?
	13. ¿El trabajador recibió nuevas oportunidades para mejorar?

Fuente: Chiavenato, 2009, Gestión del Talento Humano, p. 257

## Método de incidentes críticos

El método de incidentes críticos se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). En consecuencia, este método no se preocupa por las características normales, sino por aquellas características extremas positivas o negativas. El jefe o gerente de área observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de sus subordinados; el

método de incidentes críticos se centra en las excepciones tanto positivas como negativas del desempeño de las personas, las excepciones positivas deben destacarse y ponerse en práctica frecuentemente y las negativas deben corregirse y eliminarse. Cada factor de evaluación se convierte en incidentes críticos o excepcionales con el fin de evaluar los puntos fuertes y los débiles de cada empleado.

**Figura N° 8**  
**Método de Incidentes Críticos**

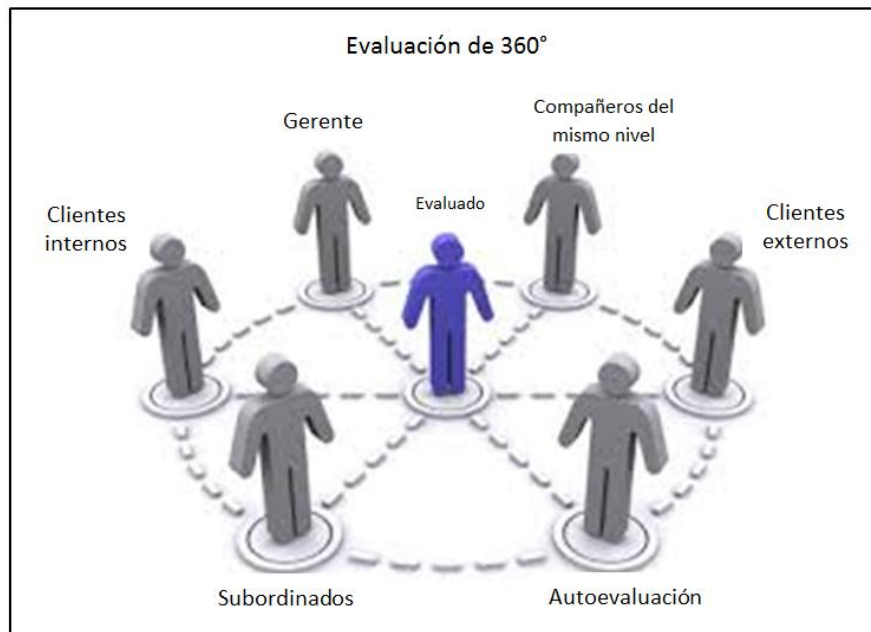
EVALUACION DEL DESEMPEÑO			
Nombre:			
Puesto:		Departamento:	
Aspectos excepcionalmente positivos		Aspectos excepcionalmente negativos	
Afabilidad en el trato con las personas		Impaciencia	
Facilidad para relacionarse		Bajo control emocional	
Resistencia a la frustración		Dificultad de expresion	
Facilidad para trabajar en equipo		Difultad para relacionarse	
Concentracion mental		Poca memoria	
Facilidad para manejar numeros		Dispersion mental	
Espiritu emprendedor		Difultad para manejar numeros	

**Elaborado por:** Autora

### Evaluación de 360°

La evaluación de 360° es el proceso que recolecta, analiza y comunica la información de forma estructurada respecto a la evaluación del desempeño, esto implica obtener opiniones desde diferentes perspectivas, de los directivos, subordinados, gerentes de línea, compañeros de trabajo, de clientes internos y externos; además el evaluado por sí mismo evalúa su desempeño.

**Figura N° 9**  
**Evaluación de 360°**



Elaborado por: Autora

### **Ventajas y desventajas de la evaluación del desempeño de 360°**

Esta evaluación es la forma más completa de evaluación del desempeño porque la información proviene de todos lados y proporciona las condiciones para que el individuo se ajuste a las diferentes demandas que recibe de su entorno laboral, pero existen ventajas y desventajas en este método: (Chiavenato, 2011, p. 205)

#### **Ventajas:**

- El sistema es más amplio y las evaluaciones provienen de muchas perspectivas.
- La información tiene mejor calidad.
- Permite integrar diferentes puntos de vista.
- La retroalimentación proporcionada por los compañeros de trabajo y demás puede aumentar el desarrollo personal del evaluado.

#### **Desventajas:**

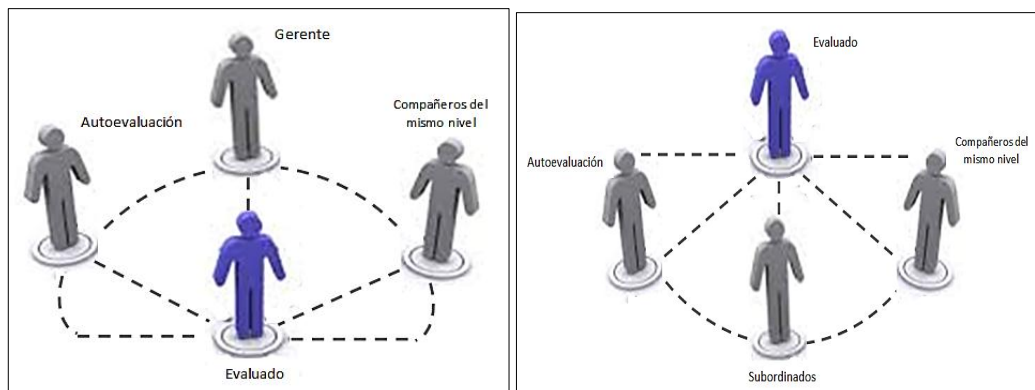
- Este método es bastante complejo porque tiene una combinación de todas las evaluaciones.

- La retroalimentación puede intimidar al evaluado y provocar resentimientos.
- Puede generar evaluaciones diferentes debido a los diversos puntos de vista.
- Requiere de capacitación para su correcto funcionamiento.

### Evaluación de 180°

La aplicación de una evaluación de 180° puede responder a ciertas necesidades o circunstancias de una organización determinada, en ocasiones esta evaluación se aplica por períodos, es decir en un primer período se puede aplicar la evaluación involucrando a jefes y pares sin incluir a subordinados y luego en un segundo período completar el círculo incorporando a los subordinados. Esta aplicación es válida también cuando se evalúa a una persona que no tiene individuos que le reportan. (Alles, 2008, pp. 279-280).

**Figura N° 10**  
**Evaluación de 180°**



**Fuente:** Alles, 2008, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, pp. 279-280

### Retroalimentación

La retroalimentación comprende uno de los pasos más importantes en el proceso de evaluación del desempeño, debido a que en base a los resultados obtenidos en este proceso la retroalimentación permite conocer al evaluado cómo está realizando su trabajo, qué está haciendo de manera efectiva y qué no, de esta manera se busca fomentar las fortalezas del individuo y establecer las pautas para trabajar sobre las debilidades. La forma en que se aplica la





retroalimentación define el nivel de contribución al aprendizaje del evaluado; las opiniones deben aportar valor al desempeño además de ser oportunas y específicas.

### 1.8.3 SUBSISTEMA DE MANTENIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS

Dentro del mantenimiento de recursos humanos tenemos elementos fundamentales como la remuneración, la cual influye en gran medida el desempeño adecuado de un puesto, debido a que las personas se dedican al trabajo y al cumplimiento de los objetivos organizacionales con el fin de obtener un rendimiento significativo por su esfuerzo y dedicación.

#### 1.8.3.1 Remuneración

La remuneración es considerada una relación de intercambio entre las personas y la organización, esto significa que cada trabajador invierte su trabajo, dedicación, esfuerzo personal, conocimientos y habilidades en una organización con el fin de recibir una retribución conveniente. La remuneración incluye todas las formas de pago o recompensa que reciben los trabajadores.

La remuneración total tiene tres componentes principales: la remuneración básica, los incentivos salariales y las prestaciones. (Chiavenato, 2009, pp. 283-284).

**Remuneración básica:** es el pago fijo que recibe el trabajador en forma de sueldo mensual o de salario por hora.

En el caso del Ecuador se le denomina Remuneración Básica Unificada y se la define como el salario mínimo establecido legalmente para cada período laboral que los empleadores deben pagar a sus trabajadores en compensación por sus labores realizadas. Esta remuneración es fijada por el Ministerio de Trabajo, comprende jornadas de 40 horas semanales, además de este pago mensual existe otros sobresueldos que son: décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo y pago de utilidades. Para el año 2016 la remuneración básica unificada es de 366 dólares; para establecer este nuevo salario se analiza técnicamente factores como: costo de la canasta básica, evolución del índice del precio del consumidor, la productividad, el empleo, entre otros.



**Incentivos salariales:** son programas diseñados para recompensar a las personas que tienen buen desempeño, existen diversas formas de pago como son por medio de bonos, participación en los resultados, entre otros.

**Prestaciones:** es la remuneración indirecta que reciben los trabajadores, consiste en una variedad de facilidades y beneficios que brinda la organización, entre estos tenemos: asistencia médica, seguro de vida, alimentación subsidiada, etc.

### 1.8.3.2 Salario

El salario es el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones, es una contraprestación por el trabajo que una persona desempeña en la organización. El salario considera diferentes aspectos como: (Chiavenato, 2009, p. 286)

- Ubica a la persona en una jerarquía en la organización.
- Comprende el pago por un trabajo.
- Determina el nivel de vida del empleado.
- Representa una inversión para la organización la cual produce un rendimiento.

Los salarios dependen de varios factores internos y externos, estos se interrelacionan y tienen diferentes efectos en los salarios. Las decisiones tomadas respecto a los salarios consideran los factores internos u organizacionales como son: la tecnología en los puestos, la política de recursos humanos, la política salarial, la capacidad financiera y la competitividad de la organización; al igual que los factores externos o ambientales como: la situación del mercado de trabajo, la coyuntura económica, la legislación laboral y la competencia en el mercado.

Así tenemos al salario nominal y al salario real. El salario nominal es el monto de dinero establecido en el contrato de trabajo y que corresponde al puesto que ocupa la persona. El salario real representa la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con el monto de dinero que recibe y equivale al poder adquisitivo, es decir, al poder de compra o la cantidad de mercancías que se puede adquirir con ese salario.



## Administración de salarios

La administración de salarios es el conjunto de normas y procedimientos para establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización, con relación al equilibrio interno y externo de los salarios. (Hernández, 2015, “Administración de sueldos y salarios”).

- **Equilibrio interno:** los salarios con respecto a los mismos cargos de la propia organización, esto se da mediante la evaluación y la clasificación de cargos en base a un programa previo de descripción y análisis de cargos.
- **Equilibrio externo:** los salarios con respecto a los mismos cargos de otras organizaciones que actúan en el mercado de trabajo, esto se consigue mediante la investigación de salarios.

## Objetivos de la administración de salarios

Los objetivos principales de la administración de salarios:

- Brindar una remuneración conveniente respecto a al desempeño y compromiso del personal.
- Una remuneración acorde al puesto que ocupa cada colaborador.
- Brindar los medios pertinentes para la movilidad de los empleados, desarrollando las posibilidades de desarrollo y de carrera, de manera que la organización sea más flexible.
- Lograr que los colaboradores comprendan y acepten los sistemas de remuneración.
- Permitir la inserción y compromiso de los candidatos idóneos a los cargos de acuerdo con los requisitos que exige un cargo para su correcto cumplimiento.
- Conseguir el equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con el personal.
- Agilizar el proceso de la nómina.



## **Evaluación y clasificación de los puestos**

Para mantener el equilibrio interno la administración de los salarios se basa en la evaluación y clasificación de los puestos, ya que estos representan las técnicas tradicionales para definir una estructura de salarios con base en una comparación sistemática y consistente. La evaluación de los puestos es el proceso de aplicar criterios para comparar los puestos y conseguir una valoración interna de sus salarios, es decir busca fijar el valor relativo de cada puesto dentro de la organización. Por otro lado, la clasificación de los puestos es el proceso de comparar el valor relativo de los puestos con el fin de colocarlos dentro de una jerarquía de clases sirviendo como base para la estructura de los salarios. (Chiavenato, 2011, p. 238).

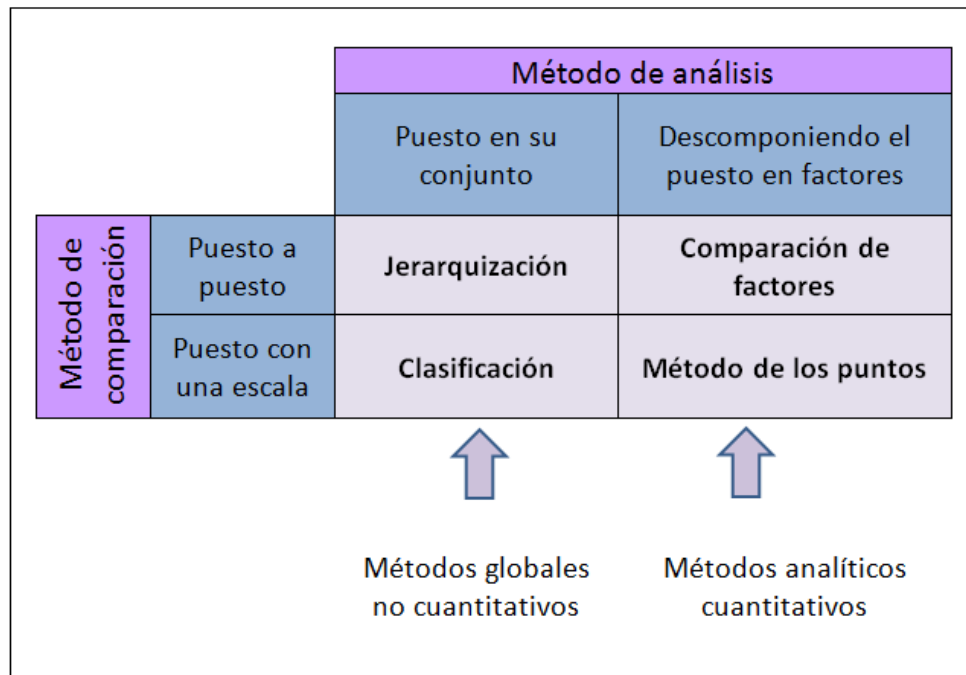
La evaluación de puestos utiliza factores que sirven como patrones para medir la importancia relativa de los puestos, estos factores son muy variados según la organización y deben cumplir ciertas características como: (Dolan, Valle, Jackson y Schuler. 2007. P. 277)

- Ser de fácil comprensión para todos los miembros de la organización.
- Deben representar todos los aspectos principales del contenido del puesto.
- Tomar en cuenta el aspecto legal de la organización para seleccionar los factores.
- Ser susceptibles de definición y de medición.
- Su implantación y administración no debe tener un costo excesivo.

## **Métodos para la evaluación de puestos**

Existen varios métodos para evaluar los puestos, los cuales difieren en cuanto a los factores en los que se basan para estimar el valor, su carácter cuantitativo o cualitativo y su nivel de complejidad. La siguiente figura nos indica los diferentes métodos cuantitativos y no cuantitativos.

**Figura N° 11**  
**Métodos de Evaluación de Puestos**



**Fuente:** Dolan, Valle, Jackson y Schuler, 2007, La Gestión de los Recursos Humanos, p. 276

### **Método de jerarquización**

El método de jerarquización de puestos consiste en construir una escala o jerarquía de acuerdo al valor relativo de un puesto dentro de la organización, para esto se necesita la información del análisis y descripción del puesto. Cada puesto es ordenado de acuerdo a una escala subjetiva respecto a su valor para la organización. Este método es considerado relativamente fácil de comprender y utilizar; su implantación es poco costosa, aunque tiene algunas desventajas como: no se tiene normas definidas para determinar la valoración, no se considera en detalle los factores fundamentales de los puestos y el proceso es difícil de desarrollar conforme aumenta el número de puestos y la complejidad de los mismos.

### **Método de clasificación**

El método de clasificación de puestos ordena a los puestos por clases o categorías, estos puestos son evaluados en su totalidad utilizando un único factor o a través de un resumen intuitivo de factores. La evaluación por medio de este método implica la comparación de la descripción del puesto con las



descripción de la categoría, así se van situando a los puestos en los distintos niveles. Este método puede aplicarse a un gran número y variedad de puestos, pero a medida que estos aumenten el método se vuelve más subjetivo.

### **Método de comparación de factores**

El método de comparación de factores utiliza puestos de referencia y valores monetarios en los factores, consiste en comparar los puestos tomando en cuenta los factores de cada uno de ellos. Los factores a evaluar se derivan del análisis y descripción de puestos, por lo general estos factores son: requisitos mentales requisitos físicos, habilidades adquiridas, responsabilidades y condiciones de trabajo.

### **Método de evaluación por puntos**

El método de evaluación por puntos consiste en asignar valores numéricos (puntos) a los factores específicos de un puesto, estos factores deben ser seleccionados de acuerdo a la naturaleza del grupo de puestos y tener dos características: la universalidad que significa estar presentes en todos los puestos que se evaluará y la variabilidad es decir presentar diferentes valores en cada puesto. Cada factor debe tener una definición exacta con sus respectivos grados de variación, la suma de estos factores da como resultado una evaluación cuantitativa del valor relativo de un puesto.

### **Política Salarial**

La política salarial es el conjunto de principios que ayudan a la orientación y filosofía de la organización en lo referente a la administración de remuneraciones. La política salarial es dinámica, ya que va cambiando de acuerdo a las situaciones que se presentan en el entorno interno o externo de la organización.

Una política salarial eficaz abarca los siguientes criterios: (Chiavenato, 2009, p. 310)

- a. **Adecuada:** la compensación se debe alejar de las normas mínimas establecidas por el Gobierno.



- b. Equitativa:** el pago a los trabajadores debe ser de forma proporcional a su esfuerzo, habilidades y capacitación profesional.
- c. Equilibrada:** el salario, las prestaciones y otras recompensas deben proporcionar un paquete total de recompensas que sea razonable.
- d. Eficaz:** en cuanto a los costos, los salarios no pueden ser excesivos y deben estar en función de lo que la organización pueda pagar.
- e. Segura:** los salarios deben ser suficientes para que los empleados se sientan seguros y para ayudarles a satisfacer sus necesidades básicas.
- f. Motivadora:** los salarios deben motivar eficazmente al trabajo.
- g. Aceptable:** los empleados deben comprender el sistema de salarios de manera que lo consideren un sistema razonable para ellos y también para la organización.

#### 1.8.4 SUBSISTEMA DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

El desarrollo de las personas no implica solamente brindar información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas de manera que sean más eficientes; va más allá, ya que proporciona información esencial para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas, conceptos y para que modifiquen sus comportamientos siendo así más eficaces en sus actividades. Las organizaciones se enfocan en los diferentes medios para desarrollar a las personas, agregarles valor y hacer que cada vez desarrollen más aptitudes y habilidades para el trabajo.

##### 1.8.4.1 Capacitación

La capacitación es un medio para desarrollar las competencias de las personas de tal forma que estas sean productivas, creativas e innovadoras, contribuyendo de manera adecuada con los objetivos de la organización. La capacitación fortalece el patrimonio humano de las organizaciones ya que es responsable de su formación, se enfoca en el presente, concentrándose en el puesto actual, buscando de esta manera mejorar las habilidades y las competencias relacionadas al desempeño del trabajo. La capacitación permite a las personas asimilar información, desarrollar nuevas habilidades, actitudes y



comportamientos necesarios para el desempeño efectivo de un puesto. (Chiavenato, 2009, p.371)

### **Factores que influyen en la capacitación y el desarrollo**

Existen diversos factores que influyen en este proceso, los más importantes son: (Mondy, 2010, pp.199-200)

**Apoyo de la alta administración:** para que un programa de capacitación y desarrollo sea eficaz, es necesario contar con el apoyo total de la alta dirección, así como también con los recursos necesarios.

**Avances tecnológicos:** el progreso de la tecnología es constante y ayuda en gran manera al desarrollo de la organización, cambiando la forma de impartir conocimientos a los empleados.

**Complejidad del mundo:** la organización se enfrenta a constantes cambios globales, es por esto que debe enfocarse en su fuerza de trabajo, en la manera de integrarla y capacitarla en ese ambiente.

**Estilos de aprendizaje:** la capacidad de la organización para entregar y transmitir conocimientos oportunos acorde a los estilos de aprendizaje mejora en gran medida el valor de este proceso.

**Otros procesos de recursos humanos:** el éxito de los demás procesos de gestión de recursos humanos repercuten en el desarrollo y capacitación.

### **Beneficios de la capacitación**

La capacitación trae consigo numerosos beneficios tanto para la organización como para sus colaboradores:

#### **Beneficios para la organización:**

- Mejora la relación jefe - subordinado.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Crea mejor imagen para la organización.
- Incrementa la productividad y la calidad en el trabajo.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.





- Lleva a una rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo y la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes.

### **Beneficios para los trabajadores:**

- Fomenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Elimina los temores de incompetencia.
- Aumenta el nivel de satisfacción con el puesto.
- Desarrolla un sentido de progreso.
- Favorece a la toma de decisiones y solución de problemas.
- Ayuda positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Mejora las aptitudes comunicativas.
- Permite el logro de metas individuales.

### **Proceso de capacitación**

El proceso de capacitación se enfoca en conseguir el nivel de desempeño que la organización desea alcanzar por medio del desarrollo continuo de las personas. La capacitación es un proceso cíclico y continuo que comprende cuatro etapas: (Chiavenato, 2011, pp. 324-336)

- a. Detección de las necesidades de capacitación.
- b. Programa de capacitación.
- c. Ejecución del programa de capacitación.
- d. Evaluación de resultados.

#### **a. Detección de las necesidades de capacitación**

Consiste en un diagnóstico realizado mediante el análisis del sistema organizacional, de recursos humanos, de operaciones y tareas, este diagnóstico cubre los siguientes aspectos:

- Alcance de los objetivos de la organización.



- Definición de los requisitos básicos de la fuerza de trabajo.
- Resultados de la evaluación de desempeño.
- Análisis de problemas del personal
- Análisis de informes y otros datos.

### **Técnicas para detectar las necesidades de capacitación**

La detección de las necesidades de capacitación es el mecanismo más importante en la elaboración de un programa de capacitación, las técnicas más comunes son: (Emprende Pymes, 2015, “Recursos Humanos”)

**Entrevista:** consiste en recoger información por medio de una conversación entre el entrevistador y el empleado; se puede entrevistar al jefe directo sobre las necesidades de capacitación que considera pertinentes para sus subordinados.

**Observación:** esta técnica implica observar la conducta en el trabajo para compararla con el patrón esperado y de esta manera detectar las deficiencias que indican la necesidad de capacitar.

**Cuestionario:** es un formulario previamente elaborado que contiene preguntas específicas para recabar información sobre conocimientos, habilidades, entre otros; respecto al trabajo que desempeña una persona.

**Descripción y perfil del puesto:** es una herramienta que permite conocer las funciones y requisitos exigidos por el puesto y de esta manera comparar lo que requiere el puesto con lo que la persona realmente hace.

**Evaluación del desempeño:** permite conocer las áreas en las que se debe capacitar para incrementar el desempeño del empleado, ya que la evaluación consiste en comparar el desempeño de una persona con los estándares establecidos para ese puesto.

#### **b. Programa de capacitación**

Luego del diagnóstico de las necesidades de capacitación se requiere determinar la forma de atender esas necesidades por medio de un programa integral, en donde se define los siguientes aspectos:



- **Quién debe ser capacitado:** personal en capacitación o aprendices.
- **Cómo capacitar:** métodos de capacitación y recursos necesarios.
- **En qué capacitar:** contenido de la capacitación.
- **Quién capacitará:** capacitador o instructor.
- **Dónde se capacitará:** lugar físico, puesto o aula.
- **Cuándo capacitar:** agenda de la capacitación y horario.
- **Para qué capacitar:** objetivos de la capacitación.
- **Cuánta será la capacitación:** se refiere al tiempo, duración o intensidad.

### c. Ejecución del programa de capacitación

Es la tercera etapa del proceso de capacitación y consiste en implantar y dirigir el programa de capacitación, la ejecución de este programa depende de los factores siguientes:

- **Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización:** la capacitación debe significar la solución de los problemas que originaron las necesidades diagnosticadas.
- **Calidad del material de capacitación:** que permita puntualizar la instrucción, que facilite la comprensión mediante recursos audiovisuales, que aumente el rendimiento de la capacitación y racionalice la tarea del instructor.
- **Cooperación de los gerentes y demás miembros de la organización:** la capacitación se debe hacer con todo el personal, en todos los niveles y funciones, en un conjunto de esfuerzos coordinados.
- **Calidad y preparación de los instructores:** una correcta capacitación depende de los intereses, jerarquía y capacidad de los instructores, estos deben poseer ciertas cualidades de acuerdo al proceso.

### Técnicas de capacitación

Las técnicas más comunes para la capacitación de personal en una organización son: (Chiavenato, 2009, pp. 383-386)



- **Lecturas:** es considerada la técnica más común, en donde un instructor presenta información al personal en capacitación, dentro de un periodo de tiempo determinado, pero existe poca posibilidad para la retroalimentación.
- **Instrucción programada:** comprende una enseñanza programada en donde se brinda información a los empleados en capacitación y estos pueden dar a conocer sus opiniones respecto a si han entendido o la información otorgada.
- **Capacitación en clase:** se realiza fuera de la organización, en donde un profesor o instructor transmite el contenido del programa de capacitación.
- **Capacitación por computadora:** implica la capacitación por medio de un CD o DVD, el cual contiene gran variedad de contenido multimedia como son animaciones, gráficos, audio, entre otros.
- **E-learnig:** consiste es una capacitación que se da en línea, mediante una red que actualiza, almacena y comparte información.

#### d. Evaluación de resultados de la capacitación

Esta etapa final de la capacitación es para conocer su eficacia, es decir si la capacitación logro satisfacer las necesidades de la organización, las personas y los clientes, para esto se considera dos aspectos:

- Verificar si la capacitación provocó las modificaciones esperadas en el comportamiento de los empleados.
- Comprobar si los resultados de la capacitación están de acorde con la consecución de las metas de la organización.

Para evaluar los resultados de la capacitación existen las siguientes medidas principales:

- **Costo:** el monto invertido en el programa de capacitación.
- **Calidad:** qué tan bien cumplió las expectativas.
- **Servicio:** pudo satisfacer las necesidades de los participantes.
- **Rapidez:** qué tan bien se ajustó a los nuevos desafíos que se presentaron.



- **Resultados:** qué resultados se consiguió.

### 1.8.5 SUBSISTEMA DE CONTROL DE RECURSOS HUMANOS

Cuando más descentralizada sea la estructura organizacional mayor es la necesidad de un adecuado control respecto a los recursos humanos. El manejo de un sistema de información de recursos humanos debidamente procesado y actualizado permite a la organización la toma de decisiones oportunas respecto al personal.

#### 1.8.5.1 Sistema de información de recursos humanos

Para que una organización sea eficiente y eficaz en el logro de sus objetivos, el desarrollo de información oportuna respecto a sus empleados es una herramienta fundamental, este sistema de información de recursos humanos contiene datos tanto de fuentes internas como externas.

Las fuentes de datos internas comprenden:

- Datos del proceso de reclutamiento, selección y evaluación de personal.
- Administración de salarios.
- Capacitación y desarrollo de personal.
- Información respecto a registro y control de atrasos, faltas, disciplina, entre otros.
- Base de datos de los empleados.
- Estadísticas del personal y otras áreas pertinentes a la administración de recursos humanos.

Las fuentes de datos externas contienen:

- Estadísticas respecto al mercado de trabajo local, nacional e internacional.
- Análisis respecto al entorno de la organización.

#### Contenido de un sistema de información de recursos humanos

Los datos obtenidos de las fuentes internas y externas del sistema de información de recursos humanos son procesados y organizados oportunamente



frente a cualquier salida de información necesaria dentro de dicho sistema, la salida de información implica estadísticas, índices informes y demás requerimientos, de tal manera que la administración de recursos humanos disponga de una valiosa herramienta para la correcta toma de decisiones respecto al manejo del personal de la organización.

El sistema procesa información sobre algunos contenidos como:

- Trámites administrativos de los empleados.
- Reclutamiento, selección y evaluación del personal.
- Análisis y descripción de cargos.
- Capacitación, desarrollo y plan de carreras del personal.
- Administración de salarios, beneficios sociales y compensaciones.

#### **Características de un sistema de información de recursos humanos eficaz:**

- **Es importante que cubra las necesidades de información de recursos humanos de la organización.** un sistema de información eficaz debe integrar datos de todas las áreas de la administración de recursos humanos, tanto de los contenidos temáticos como de los aspectos presupuestales.
- **Integrarse totalmente.** Los diferentes contenidos temáticos requieren estar interconectados entre sí de tal manera que si varía uno de ellos produzca modificaciones en los demás.
- **Debe ser flexible.** Este sistema debe ser apto para realizar consultas de cualquier tipo, de igual manera el procesamiento de la información debe ser flexible.
- **Brindar seguridad.** Esto significa que debe existir confidencialidad de acceso a los datos en lo que respecta a los usuarios que manejan dicho sistema.

#### **Ventajas y limitaciones de un sistema de información de recursos humanos**

El uso adecuado de un sistema de información de recursos humanos tiene las siguientes como ventajas principales:



- Una gestión integral del personal con el que cuenta la organización, destacando en aspectos de eficacia, eficiencia y rentabilidad.
- Un mayor compromiso y motivación del personal, en la medida en que sepa qué tan importante es su persona y su rol en el funcionamiento de la organización.
- Una actualización permanente de todo lo relacionado con el manejo de los recursos humanos de la organización.

Un sistema de información puede presentar limitaciones que no le permitan alcanzar sus propósitos, si se cometen errores como los que se indican a continuación:

- Escasa comunicación entre recursos humanos y el sistema de información.
- Metas y objetivos pocos claros.
- Resolución de problemas equivocados.
- Escaso involucramiento del individuo.
- Expectativas poco realistas.
- Falta de flexibilidad y adaptabilidad.



## CAPÍTULO II

### DIAGNÓSTICO SOBRE LA SITUACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA COOPERATIVA PROFUTURO LTDA.

#### 2.1 ANTECEDENTES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PROFUTURO

##### 2.1.1 RESEÑA HISTÓRICA

Entre los años 1998 y 2000, frente a la necesidad de buscar alternativas financieras para los sectores de escasos recursos económicos no sujetos de crédito de la banca formal, un grupo de jóvenes trabajadores y emprendedores de la ciudad de Cuenca, lleva a cabo la idea de crear una organización cooperativa, la cual serviría para conceder créditos entre sí con la intención de ayudarse mutuamente y trabajar con el fin de mejorar su situación económica y condición de vida.

Desde la fecha de constitución hasta el año 2004 la Cooperativa desarrolló sus actividades de crédito internamente, debido a la falta de reforma a los estatutos para que se dé una ampliación de cobertura. De igual manera, frente a la necesidad de crecimiento, con visión cooperativista, los directivos de la Cooperativa propusieron reformar sus estatutos mejorando su estructura administrativa y operativa e iniciando la ampliación de su cobertura mediante agencias ubicadas en sectores estratégicos; para materializar esta idea la Cooperativa se enfocó en fomentar y estimular el ahorro y así constituir una base sólida que permita la concesión de micro-créditos destinados a actividades productivas de diferente naturaleza.

Finalmente, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Profuturo se constituyó legalmente en la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay, el 2 de Agosto de 2004 mediante Acuerdo Ministerial Nro. 103 con inscripción en el Registro General de Cooperativas con el Número de Orden 6697 del 24 de Agosto de 2004.

Desde su aprobación los miembros del Consejo de Administración y Vigilancia, directivos, funcionarios y empleados han tenido como meta el crecimiento





institucional, es por esto que gracias a la confianza de sus socios la Asamblea General decidió ampliar su atención al público, habiendo instalado su primera Agencia en el cantón Sígsig, provincia del Azuay; luego, en Julio de 2010, se inaugura la Agencia El Arenal y en Mayo del 2011 su tercera Agencia Totoracocha, en la ciudad de Cuenca.

Actualmente, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Profuturo cuenta con cuatro oficinas de atención a los socios y público en general ofreciendo los servicios financieros y no financieros, con políticas de asistencia personal a las comunidades y cantones de la provincia del Azuay, la actividad financiera está sometida a la aplicación de normas de solvencia, prudencia financiera y contable. Esta institución cuenta con más de 5 mil socios de la Cooperativa que se han beneficiado de los programas de crédito y ahorro establecidos, mejorando su capacidad de ingresos y productividad.

### **2.1.2 OBJETO SOCIAL**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Profuturo tiene como objeto social realizar actividades de intermediación financiera y responsabilidad social con sus socios.

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria diferencia a las cooperativas de ahorro y crédito en abiertas o cerradas, las primeras exigen como requisito a sus socios únicamente la capacidad de ahorro y el domicilio en una ubicación geográfica determinada; las segundas aceptan como socios únicamente a quienes pertenecen a un grupo determinado en razón de un vínculo común como profesión, relación laboral o gremial (Estatutos COAC Profuturo, 2013, Art. 3)

En base a lo anterior, por su gestión, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Profuturo es abierta, lo que significa que se maneja bajo las disposiciones diferenciadas que emite la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

### **2.1.3 REPRESENTACIÓN LEGAL**

La representación legal de la COAC Profuturo la tiene el cargo de Gerente General, actualmente en manos del Econ. Oswaldo Abad.



#### **2.1.4 AGENCIAS**

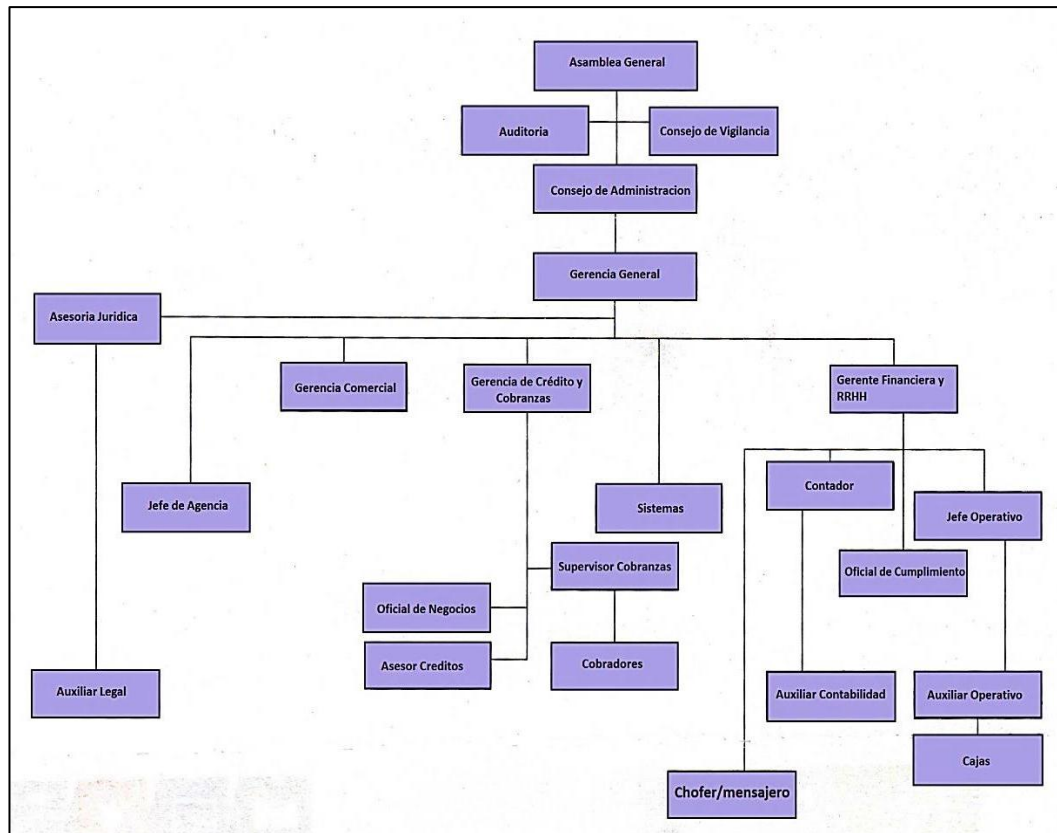
La Cooperativa de Ahorro y Crédito Profuturo cuenta con 4 agencias:

- Agencia Matriz ubicada en la calle Jaime Roldós 4-80 y Av. Huana-Capác de la ciudad de Cuenca.
- Agencia Sísgig ubicada en la calle 16 de Abril 1-204 y Corral del cantón Sísgig.
- Agencia El Arenal ubicada en la calle Carlos Arízaga Vega y Mariano Estrella de la ciudad de Cuenca.
- Agencia Totoracocha ubicada en la Av. Hurtado de Mendoza 2-110 y Reventador de la parroquia Totoracocha en Cuenca.

#### **2.1.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Profuturo a la presente fecha cuenta con la siguiente estructura organizacional:

**Figura N° 12**  
**Organigrama Estructural de la Cooperativa Profuturo Ltda.**



**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Profuturo, 2015.

Según los Estatutos de la COAC Profuturo aprobados en el año 2013 por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, el gobierno, dirección, administración y control interno de la Cooperativa se ejercen por medio de los siguientes organismos: (Anexo 3)

1. Asamblea General de Socios o de Representantes
2. Consejo de Administración
3. Consejo de Vigilancia
4. Gerencia General
5. Comisiones Especiales

### **Asamblea general**

Es el máximo órgano de gobierno de la Cooperativa y sus decisiones obligan a todos los socios y demás órganos de la Cooperativa, siempre que no sean



contrarias a las normas jurídicas que rigen la organización, funcionamiento y actividades de la Cooperativa.

De acuerdo a lo dispuesto por la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria cuando una cooperativa supera los 200 socios la Asamblea General se efectuará con un número no menor a 30 ni mayor de 100 representantes, razón por la que la Asamblea General de la Cooperativa Profuturo se efectúa con treinta representantes elegidos por votación personal, directa y secreta de cada uno de los socios, de conformidad con el Reglamento de Elecciones aprobado por la Asamblea General de Socios que contiene los requisitos y prohibiciones para ser elegido representante y el procedimiento de su elección.

### **Atribuciones y deberes**

Además de las establecidas en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, en el Reglamento General y en el Reglamento Interno de la Cooperativa, la Asamblea General tiene las siguientes atribuciones y deberes:

- Aprobar y reformar el Estatuto Social, el Reglamento Interno y el de Elecciones.
- Elegir a los miembros de los consejos de Administración y Vigilancia.
- Remover a los miembros de los consejos de Administración, Vigilancia y Gerente, con causa justa, en cualquier momento y con el voto secreto de más de la mitad de sus integrantes.
- Nombrar auditor interno y externo de la terna que presenta, a su consideración, el Consejo de Vigilancia.
- Aprobar o rechazar los estados financieros y los informes de los consejos y de Gerencia. El rechazo de los informes de gestión, implica automáticamente la remoción del directivo o directivos responsables, con el voto de más de la mitad de los integrantes de la Asamblea.
- Conocer el plan estratégico y el plan operativo anual con su presupuesto, presentados por el Consejo de Administración.



- Autorizar la adquisición, enajenación o gravamen de bienes inmuebles de la Cooperativa, o la contratación de bienes o servicios, cuyos montos le corresponda según el Reglamento Interno.
- Conocer y resolver sobre los informes de Auditoría Interna y Externa.
- Resolver las apelaciones de los socios referentes a suspensiones de derechos políticos de la institución.
- Definir el número y el valor mínimo de aportaciones que deben suscribir y pagar los socios.
- Aprobar el Reglamento que regule dietas, viáticos, movilización y gastos de representación del Presidente y directivos, que en conjunto no podrán exceder del 10% del presupuesto para gastos de administración de la Cooperativa.
- Resolver la fusión, transformación, escisión, disolución y liquidación.
- Elegir a la persona natural o jurídica responsable de la auditoría interna o de la auditoría externa anual, de la terna de auditores seleccionados por el Consejo de Vigilancia, de entre los calificados por la Superintendencia. En caso de ausencia definitiva del Auditor Interno, la Asamblea General designa su reemplazo en un plazo de treinta días. Los auditores externos son contratados por periodos anuales.
- Conocer las tablas de remuneraciones y de ingresos que por cualquier concepto perciban el Gerente y los ejecutivos de la organización.
- Autorizar la emisión de obligaciones de libre negociación en el mercado de valores, aprobando las condiciones para su redención.

### **Consejo de Administración**

Es el órgano de dirección de la Cooperativa y está integrado por cinco vocales y sus respectivos suplentes elegidos por votación secreta en Asamblea General, entre quienes se nombra a un Presidente, un Vicepresidente y un Secretario quienes son también de la Asamblea General.



## Atribuciones y deberes

Son atribuciones y deberes del Consejo de Administración los siguientes:

- Cumplir y hacer cumplir los valores y principios del cooperativismo, (estos principios son descritos más adelante) así como los principios establecidos en el Artículo 4 de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, que son los siguientes:
  - La búsqueda del buen vivir y del bien común
  - La prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales
  - El comercio justo y consumo ético y responsable
  - La equidad de género
  - El respeto a la identidad cultural
  - La autogestión
  - La responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas
  - La distribución equitativa y solidaria de excedentes
- Planificar y evaluar el funcionamiento de la Cooperativa.
- Aprobar políticas institucionales y metodologías de trabajo.
- Proponer a la Asamblea reformas al Estatuto Social y Reglamentos que sean de su competencia.
- Dictar los Reglamentos de administración y organización internos, no asignados a la Asamblea General.
- Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso o retiro de socios.
- Sancionar a los socios de acuerdo con las causas y el procedimiento establecidos en el Reglamento Interno.
- Designar al Presidente, Vicepresidente y Secretario del Consejo de Administración y comisiones o comités especiales.
- Nombrar al Gerente y Gerente sustituto y fijar su retribución económica.



- Fijar el monto y forma de las cauciones determinando a los funcionarios obligados a rendirlas.
- Autorizar la adquisición de bienes muebles y servicios en la cuantía fijada en el Reglamento Interno.
- Aprobar el plan estratégico, el plan operativo anual, así como su presupuesto y ponerlo a conocimiento de la Asamblea General.
- Resolver la afiliación o desafiliación a organismos de integración representativa o económica.
- Conocer y resolver sobre los informes mensuales del Gerente.
- Resolver la apertura y cierre de oficinas operativas de la Cooperativa e informar a la Asamblea General.
- Autorizar el otorgamiento de poderes por parte del Gerente.
- Aprobar los programas de educación, capacitación y bienestar social de la Cooperativa con sus respectivos presupuestos.
- Señalar el número y valor mínimos de certificados de aportación que deban tener los socios y autorizar su transferencia, que solo puede hacerse entre socios o a favor de la Cooperativa.
- Fijar el monto de las cuotas ordinarias y extraordinarias para gastos de administración u otras actividades, así como el monto de las multas por inasistencia injustificada a la Asamblea General.

### **Consejo de Vigilancia**

Es el órgano de control de los actos y contratos que autorizan el Consejo de Administración y la Gerencia, está integrado por tres vocales con sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General mediante votación secreta, en donde de entre sus miembros se nombra un Presidente y un Secretario.

### **Atribuciones y deberes**

Son atribuciones y deberes del Consejo de Vigilancia los siguientes:



- Nombrar de su seno al Presidente y Secretario del Consejo.
- Controlar las actividades económicas de la Cooperativa.
- Vigilar que la contabilidad de la Cooperativa se ajuste a las normas técnicas y legales vigentes.
- Realizar controles concurrentes y posteriores sobre los procedimientos de contratación y ejecución, efectuados por la Cooperativa.
- Vigilar el cumplimiento de las recomendaciones de auditoría, debidamente aceptadas.
- Presentar a la Asamblea General un informe conteniendo su opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros y la gestión de la Cooperativa.
- Proponer ante la Asamblea General, la terna para la designación de auditor interno y externo.
- Observar cuando las resoluciones y decisiones del Consejo de Administración y del Gerente, en su orden, no guarden conformidad con lo resuelto por la Asamblea General, contando previamente con los criterios de la Gerencia.
- Informar al Consejo de Administración y a la Asamblea General sobre los riesgos que puedan afectar a la Cooperativa.
- Solicitar al Presidente que se incluya en el orden del día de la próxima Asamblea General, los puntos que crea conveniente, siempre y cuando estén relacionados directamente con el cumplimiento de sus funciones.
- Efectuar arqueo de caja, periódica u ocasionalmente, dependiendo del segmento al que la Cooperativa se corresponda y revisar la contabilidad de la Cooperativa a fin de verificar su veracidad y la existencia de sustentos adecuados para los asientos contables.
- Organizar, dirigir el proceso y resolver la selección del oficial de cumplimiento de la terna preparada para el efecto.





- Elaborar el expediente, debidamente sustentado y motivado, cuando pretenda solicitar la remoción de los directivos o gerente y notificar con el mismo a los implicados, antes de ponerlo a consideración de la Asamblea General.
- Instruir el expediente sobre infracciones de los socios, susceptibles de sanción con exclusión, cuando sea requerido por el Consejo de Administración aplicando lo Dispuesto en el Reglamento Interno.
- Recibir y tramitar denuncias de los socios, debidamente fundamentadas, sobre violación a sus derechos por parte de Directivos o Administradores de la Cooperativa y formular las observaciones pertinentes en cada caso.

### **Gerencia General**

El Gerente General es el representante legal de la Cooperativa, su mandatario y administrador general, es contratado bajo el Código Civil, sin sujeción a plazo, se afilia al Seguro Social sin que ello implique una relación laboral. El postulante a Gerente General debe acreditar experiencia en gestión administrativa preferentemente acorde al objeto social de la Cooperativa así como también capacitación en Economía Social y Solidaria y Cooperativismo.

### **Atribuciones y responsabilidades**

El Gerente General de la Cooperativa tiene las siguientes atribuciones y responsabilidades:

- Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la Cooperativa de conformidad con la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General y el Estatuto Social.
- Proponer al Consejo de Administración las políticas, reglamentos y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la Cooperativa.
- Presentar al Consejo de Administración el plan estratégico, el plan operativo y su proforma presupuestaria, los dos últimos máximo hasta el treinta de noviembre del año en curso para el ejercicio económico siguiente.



- Responder por la marcha administrativa, operativa y financiera de la Cooperativa e informar mensualmente al Consejo de Administración.
- Contratar, aceptar renuncias y dar por terminados contratos de trabajadores, cuya designación o remoción no corresponda a otros organismos de la Cooperativa y de acuerdo con las políticas que fije el Consejo de Administración.
- Diseñar y administrar la política salarial de la Cooperativa en base a la disponibilidad financiera.
- Mantener actualizado el registro de certificados de aportación.
- Informar de su gestión a la Asamblea General y al Consejo de Administración.
- Suscribir los cheques de la Cooperativa, individual o conjuntamente con el Presidente, conforme lo determine el Reglamento Interno y cuando el mismo disponga la suscripción individual podrá delegar esta atribución a administradores de sucursales o agencias, conforme lo determine la normativa interna.
- Cumplir y hacer cumplir las decisiones de los órganos directivos.
- Contraer obligaciones a nombre de la Cooperativa, hasta el monto que el Reglamento o la Asamblea General le autorice.
- Suministrar la información personal requerida por los socios, órganos internos de la Cooperativa o por la Superintendencia.
- Definir y mantener un sistema de control interno que asegure la gestión eficiente y económica de la Cooperativa.
- Informar a los socios sobre el funcionamiento de la Cooperativa.
- Asistir obligatoriamente a las sesiones del Consejo de Administración, con voz informativa, salvo que dicho consejo excepcionalmente disponga lo contrario y a las del Consejo de Vigilancia cuando sea requerido.



- Ejecutar las políticas sobre los precios de bienes y servicios que brinde la Cooperativa, de acuerdo con los lineamientos fijados por el Consejo de Administración.

### **Comisiones especiales**

Las Comisiones Especiales son permanentes u ocasionales, designadas por el Consejo de Administración, conformadas por tres vocales para un periodo de un año, pudiendo ser reelegidos por una sola vez y removidos en cualquier tiempo. Las Comisiones Especiales permanentes cumplen las funciones determinadas en el Reglamento Interno y las Comisiones ocasionales cumplen las funciones que el Consejo de Administración les señale.

#### **2.1.6 VISIÓN DE LA COAC PROFUTURO**

La Cooperativa se encuentra empeñada en ser una cooperativa de ahorro y crédito integral, en la cual los socios y clientes reciban una diversidad de productos y servicios que contribuyan al bienestar de la gente emprendedora y económicamente activa de la comunidad, con personal altamente calificado asegurando transparencia, eficiencia, buen servicio y rentabilidad (Profuturo, 2015)

#### **2.1.7 MISIÓN**

Profuturo es una Cooperativa de Ahorro y Crédito, joven, sólida, confiable, que llega a la población activa, productiva y trabajadora de la provincia del Azuay, que tiene como finalidad el contribuir al desarrollo económico y social de la comunidad, entregando productos y servicios financieros de calidad con función social, satisfaciendo las expectativas de nuestros socios y clientes (Profuturo, 2015)

#### **2.1.8 PRINCIPIOS COOPERATIVISTAS**

La Cooperativa en el ejercicio de sus actividades cumple con los siguientes principios universales del cooperativismo:

- Membresía abierta y voluntaria
- Control democrático de los miembros



- Participación económica de los miembros
- Autonomía e interdependencia
- Educación, formación e información
- Cooperación entre cooperativas
- Compromiso con la comunidad

### **2.1.9 VALORES INSTITUCIONALES**

Los Directivos y colaboradores de la Cooperativa Profuturo trabajan para liderar el mercado de las finanzas populares cumpliendo las leyes emanadas por los entes reguladores y manteniendo los siguientes valores institucionales:

- Puntualidad: en el cumplimiento de las obligaciones
- Solidaridad: interna y externa
- Trabajo en equipo: cumpliendo metas y objetivos
- Honestidad y transparencia: en el manejo financiero
- Responsabilidad: con la comunidad
- Prudencia financiera: en el manejo administrativo y financiero

### **2.1.10 OBJETIVOS**

- Promover el desarrollo socio económico de sus socios y de la comunidad mediante la prestación de servicios en el marco de las operaciones permitidas por la LOEPS y los Reglamentos.
- Fomentar el ahorro que permita el fortalecimiento institucional.
- Fomentar a través de sus servicios los principios de la autoayuda, autogestión y autocontrol como base fundamental del funcionamiento y desarrollo de la Cooperativa.
- Promover su relación e integración con otras entidades locales, nacionales e internacionales de la Economía Popular y Solidaria en procura de mantener convenios de cooperación que contribuyan al fortalecimiento de la institución y del sistema cooperativo
- Obtener fuentes de financiamiento interna y externa que fueren necesarios y convenientes para el desarrollo institucional.



- Establecer otros servicios y actividades que estén enmarcadas en las leyes aplicables al sector cooperativo y que contribuyan al mejoramiento social y económico de sus miembros.

### 2.1.11 PRINCIPALES ACTIVIDADES

Las actividades que desarrolla la Cooperativa Profuturo Ltda., según sus estatutos son:

- Recibir depósitos a la vista y a plazo bajo cualquier mecanismo o modalidad autorizados.
- Otorgar préstamos a sus socios.
- Efectuar servicios de caja y tesorería.
- Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las de instituciones financieras nacionales o extranjeras.
- Recibir y conservar objetos muebles, valores y documentos en depósito para su custodia y arrendar casilleros o cajas de seguridad para depósitos de valores.
- Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales de títulos de crédito, otorgamiento de garantías, fianzas, cartas de crédito internas y externas o cualquier otro documento de acuerdo con las normas, prácticas y usos nacionales e internacionales.
- Recibir préstamos de instituciones financieras y no financieras del país y del exterior.
- Invertir preferentemente en este orden: en el Sector Financiero Popular y Solidario, Sistema Financiero Nacional y en el Mercado Secundario de Valores y de manera complementaria en el Sistema Financiero Internacional.
- Efectuar inversiones en el capital social de cajas centrales.



Adicionalmente la Cooperativa puede efectuar actividades complementarias previa autorización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

## **2.2 SITUACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA COOPERATIVA PROFUTURO LTDA.**

A fin de conocer el funcionamiento de los procesos de Gestión de Talento Humano en la Cooperativa se realizó una investigación descriptiva mediante la utilización del método inductivo – deductivo, con técnicas como la encuesta y la entrevista, la primera dirigida al universo de empleados, exceptuando al Gerente General y a la Gerente Financiera y de Recursos Humanos a quienes se les aplicó la entrevista.

Para el caso de la encuesta, se contó con la participación de los 23 empleados de la Cooperativa Profuturo correspondientes a los niveles operativos, mandos medios y directivos, con el ánimo de recolectar datos personales, profesionales y laborales a fin de contar con una base de datos para la Cooperativa; así como, contar con una fuente directa de información sobre la cual se elaboró la propuesta del presente trabajo. (Anexo 4)

La entrevista se aplicó al Gerente General de la Cooperativa, así como a la Gerente Financiera y de Recursos Humanos, a fin de corroborar la información obtenida mediante las encuestas. (Anexo 5 y 6)

La información recabada se presenta en las siguientes tablas y gráficos estadísticos:

### 2.2.1 INFORMACIÓN GENERAL

**Tabla N° 1**  
**Número de empleados por agencia**

<b>Agencias</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Agencia Matriz Cuenca	15	65%
Agencia Sígsig	3	13%
Agencia El Arenal	3	13%
Agencia Totoracocha	2	9%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Autora

Según se observa en la Tabla N° 1, el 65% de los empleados de la Cooperativa se encuentran laborando en la Agencia Matriz debido a que en ese lugar se encuentra la Gerencia General, la Gerencia Comercial, la Gerencia de Crédito y Cobranzas, la Gerencia Financiera y Recursos Humanos y la Unidad de Asesoría Jurídica; el 13% de los empleados se encuentran en la Agencia Sígsig; el 13% se encuentra en la Agencia El Arenal y el 9% se encuentra en la Agencia Totoracocha, la cual se abrió hace 5 años atrás.

**Tabla N° 2**  
**Empleados según sexo**

<b>Sexo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Femenino	9	39%
Masculino	14	61%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Autora

Según la Tabla N° 2, el 61% del total de empleados corresponde al sexo masculino debido a que como política organizacional se prefiere al personal masculino para ocupar determinados cargos en la Cooperativa; por el contrario apenas el 39% corresponde al sexo femenino de la institución.

**Tabla N° 3**  
**Empleados según edad**

Edad	Frecuencia	Porcentaje
21 - 29	8	35%
30 - 38	6	26%
39 - 47	5	22%
48 - 56	3	13%
57 - 65	1	4%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** Autora

El mayor porcentaje de empleados de la Cooperativa 35%, según la Tabla N° 3, corresponde a personas jóvenes comprendidas entre las edades de 21 y 29 años; siguiéndole el porcentaje del 26% correspondiente también a personas jóvenes comprendidas entre las edades de 30 y 38 años; el 22% se encuentra entre los 39 y 47 años, el 13% tiene una edad comprendida entre 48 y 56 años y el menor porcentaje es el 4% que representa a los empleados con una edad entre 57 y 65 años.

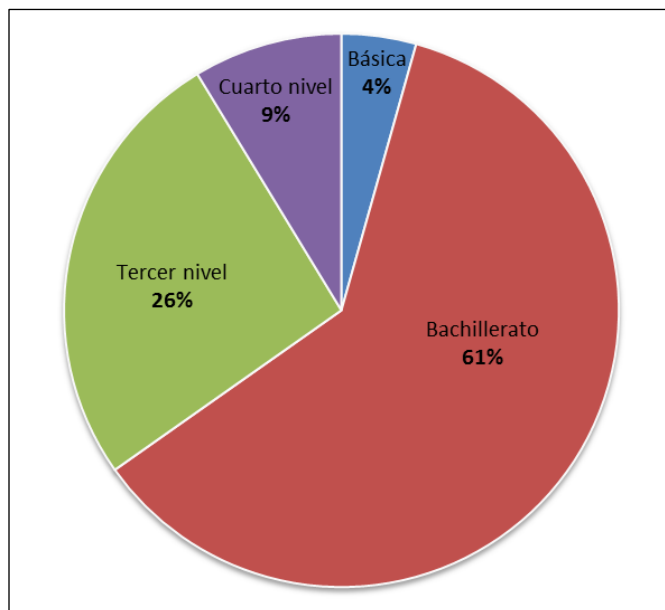
**Tabla N° 4**  
**Empleados según nivel de instrucción**

Instrucción	Frecuencia	Porcentaje
Básica	1	4%
Bachillerato	14	61%
Tercer nivel	6	26%
Cuarto nivel	2	9%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** Autora



**Gráfico N° 1**  
**Empleados según nivel de instrucción**



**Fuente:** encuesta  
**Elaborado por:** autora

De acuerdo al Gráfico N° 1, el 61% de los empleados tienen formación académica correspondiente a bachillerato con títulos en Contabilidad, Comercio y Administración, Ciencias Sociales, Químico Biológico, Físico Matemático, Agronomía, Electrónica, Turismo Contable y Ciencias Informáticas; el 26% de los empleados tienen formación académica de tercer nivel con títulos profesionales de Contador Público, Ingeniería Comercial, Economista y Tecnólogo en Mercadeo y Comercio Electrónico; el 9% tiene formación académica de cuarto nivel con títulos de Magister en Abogacía y Master en Gestión de Finanzas; apenas el 4% posee instrucción básica correspondiente al cargo de chofer de la Cooperativa. Pudiéndose concluir que el personal de la Cooperativa tiene solamente una educación a nivel de bachillerato con títulos contrarios al perfil de sus cargos y a la actividad económica de la institución.

Tabla N° 5

## Empleados que actualmente se encuentran estudiando

Estudios actuales	Frecuencia	Porcentaje
Sí	5	22%
No	18	78%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autora

Según la Tabla N° 5, el 22% de los empleados de la Cooperativa se encuentran estudiando a nivel universitario carreras como contabilidad y derecho, estas personas están cursando los últimos años de su carrera; para lo cual estudian en las modalidades nocturna y a distancia.

Tabla N° 6

## Empleados según conocimiento de otros idiomas

Idiomas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	7	30%
No	16	70%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autora

Como se observa en la Tabla N° 6, el 70% de empleados conoce solo el castellano y el 30% conoce también el idioma inglés con un porcentaje de dominio que oscila entre el 30% y 50% tanto escrito como hablado.

**Tabla N° 7**  
**Distribución empleados por cargo**

#	Cargo	Frecuencia	Porcentaje
1	Abogado	1	4%
2	Asesor de Crédito	2	9%
3	Auditor	1	4%
4	Auxiliar de Contabilidad	1	4%
5	Auxiliar Operativo	1	4%
6	Cajera	4	17%
7	Chofer	1	4%
8	Contadora	1	4%
9	Gerente Comercial	1	4%
10	Jefe de Agencia	3	13%
11	Oficial de Cobranzas	2	9%
12	Oficial de Negocios	2	9%
13	Oficial de Recuperación Prelegal	1	4%
14	Operador Tecnologías	1	4%
15	Supervisor de Cobranzas	1	4%
	<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Autora

De acuerdo a la Tabla N° 7, la Cooperativa cuenta con 15 cargos cubiertos a la fecha, de los cuales el 17% pertenece al cargo de Cajera, el 13% corresponde al cargo de Jefe de Agencia, el 9% representa a los cargos de Asesor de Crédito, Oficial de Cobranzas y Oficial de Negocios respectivamente, el 4% pertenece a los cargos de Abogado, Auditor, Auxiliar de Contabilidad, Auxiliar Operativo, Chofer, Contadora, Gerente Comercial, Oficial de Recuperación Prelegal, Operador Tecnologías y Supervisor de Cobranzas respectivamente.

Al comparar la información obtenida con el organigrama estructural de la Cooperativa observamos que existen cargos que no están cubiertos como: Gerente de Crédito y Cobranzas, Jefe Operativo, Oficial de Cumplimiento y Auxiliar Legal; así también evidenciándose a través de las encuestas, existen personas que están cumpliendo funciones correspondientes a dos cargos, como es el caso del cargo de Abogado quien también cumple funciones del cargo de



Oficial de Cumplimiento, así como el cargo de Cajera quien cumple también funciones de Asesor de Crédito.

**Tabla N° 8**  
**Empleados según Remuneración Mensual Unificada**

<b>RMU</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
\$400 - \$600	12	52%
\$700 - \$900	4	17%
\$1000 - \$1200	6	26%
\$1300 - \$1500	1	4%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** Autora

Como se observa en la Tabla N° 8, el 52% de los empleados perciben una remuneración que oscila entre los \$400 y \$600 dólares americanos, el 26% recibe una remuneración entre los \$1000 - \$1200 dólares, un 17% comprende una remuneración de \$700 a \$900 dólares y el 4% tienen una remuneración entre los \$1300 y \$1500 dólares; siendo la remuneración media de la Cooperativa de \$698 dólares americanos; remuneraciones que son razonables según la tabla sectorial respectiva toda vez que esta señala remuneraciones como \$373,36 para los cargos de Auditor General, Oficial de Cumplimiento y Gerente de Agencia; \$372,48 para los cargos de Jefe de Cartera y Jefe de Cobranzas; \$370,94 para los cargos de Cajero Financiero y Operador de Tecnologías; \$370,43 para el cargo de Asistente de Crédito; \$369,40 para los cargos de Asistente de Operaciones, Recaudador Cobrador y Asistente de Contabilidad Financiero. De esta manera se observa que las remuneraciones pagadas por la Cooperativa para los diferentes cargos son superiores a las remuneraciones mínimas sectoriales determinadas para el año 2016. (Anexo 7)

**Tabla N° 9**  
**Empleados según horario de trabajo**

Horarios	Frecuencia	Porcentaje
08h30 - 17h30	20	87%
08h30 - 17h00	3	13%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Autora

Según la Tabla N° 9, el 87% de los empleados laboran en un horario comprendido entre las 08h30 y las 17h30, así como el 13% trabaja en el horario de 08h30 a 17h00; según la investigación el personal perteneciente a las agencias de la Cooperativa labora de lunes a viernes y tiene una hora de almuerzo, esto significa que de acuerdo al horario de trabajo están cumpliendo las 8 horas de la jornada laboral establecida; en cambio el personal correspondiente a la matriz de la Cooperativa maneja el mismo horario pero con una hora y media de almuerzo, es por esto que para cumplir las horas de la jornada laboral trabajan los días sábados; siendo el horario de atención de la Cooperativa desde las 08h30 hasta las 17h00. Cabe recalcar que de acuerdo a las políticas de la Cooperativa el personal de las agencias labora el último sábado de cada mes realizando actividades de recuperación de cartera.

**Tabla N° 10**  
**Empleados según tiempo de trabajo**

#	Tiempo (meses)	Tiempo en la Cooperativa		Tiempo en el cargo	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
1	2 - 31	14	61%	19	83%
2	32 - 61	7	31%	2	9%
3	62 - 91	1	4%	1	4%
4	92 - 121	0	0%	0	0%
5	122 - 151	1	4%	1	4%
	<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Autora

La Tabla N° 10 nos muestra el intervalo de tiempo en meses que llevan laborando los empleados tanto en la Cooperativa como en su cargo actual. Al analizar los datos en forma descendente respecto al tiempo tenemos que en el intervalo # 5 el 4% de los empleados llevan un tiempo de trabajo correspondiente entre 122 y 151 meses, que son aproximadamente de entre los 10 a 12 años, tanto en la Cooperativa como en su cargo actual, esto significa que durante ese tiempo han permanecido en el mismo cargo desde su ingreso a la Cooperativa; situación que se repite en el intervalo # 3 en el periodo de tiempo correspondiente a 62 y 91 meses que son de 5 a 7 años aproximadamente. En cuanto al intervalo # 2, con un periodo de tiempo de 32 y 61 meses, esto es aproximadamente de 2½ a 5 años, el 31% del personal ha permanecido en la Cooperativa y el 9% en su cargo actual, lo cual significa que del 31% de empleados que laboran durante dicho periodo apenas el 9% permanecen en su mismo cargo, la diferencia entre estos porcentajes (22%) refleja la proporción de empleados que ha sido promovidos a otros cargos en la Cooperativa. Finalmente, en el primer intervalo correspondiente a un periodo de tiempo de 2 a 31 meses, el 61% del personal permanece en la Cooperativa y el 83% en su cargo actual, al ser un porcentaje alto del personal que lleva menos de 2½ años en la Cooperativa se puede evidenciar que la institución no ofrece estabilidad laboral.

**Tabla N° 11**  
**Empleados según experiencia laboral previa**

<b>Experiencia previa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Tiene experiencia	16	70%
No tiene experiencia	7	30%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** Autora

Como se observa en la Tabla N° 11, el 70% de los empleados posee experiencia laboral previa al ingreso a la Cooperativa y el 30% no posee experiencia laboral en otras instituciones financieras. Al respecto, la mayor parte de empleados tiene experiencia laboral con un tiempo que va desde los 2 a 5 años en cargos similares a su puesto actual, esto al comparar con datos anteriores respecto al nivel de instrucción que poseen los empleados, se puede evidenciar que uno de

los aspectos principales en los que se basa la Cooperativa para contratar a los empleados es su experiencia laboral, bajo dos consideraciones: el tiempo de experiencia y los cargos desempeñados en otras instituciones pertenecientes al mismo sector financiero.

**Otros:** según se evidencia a través de las encuestas, la mayoría del personal no identifica el departamento al que pertenece su cargo, violentando el principio administrativo de división del trabajo, lo cual no permite la especialización del empleado como tampoco la acumulación de experiencia y desarrollo de sus habilidades que garantice su eficiencia y por ende el correcto funcionamiento de la institución. Por otro lado, según la investigación se evidencia que no existe la correcta jerarquización y comprensión de esta por parte de los empleados es así que desconocen su puesto superior inmediato, causando conflicto entre las líneas de autoridad que une a todos los miembros y la unidad de mando, lo que hace que no exista el correcto desempeño y coordinación de las actividades debido a la falta de conocimiento por parte de cada miembro de la Cooperativa respecto a su superior directo y a sus subordinados. Por último, no existe entre los miembros de la Cooperativa algún vínculo familiar, lo cual se considera un aspecto positivo que va acorde a las políticas de la Cooperativa.

## 2.2.2 SUBSISTEMA DE PROVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

**Pregunta 1.** ¿Cómo ingresó usted a laborar en la Cooperativa?

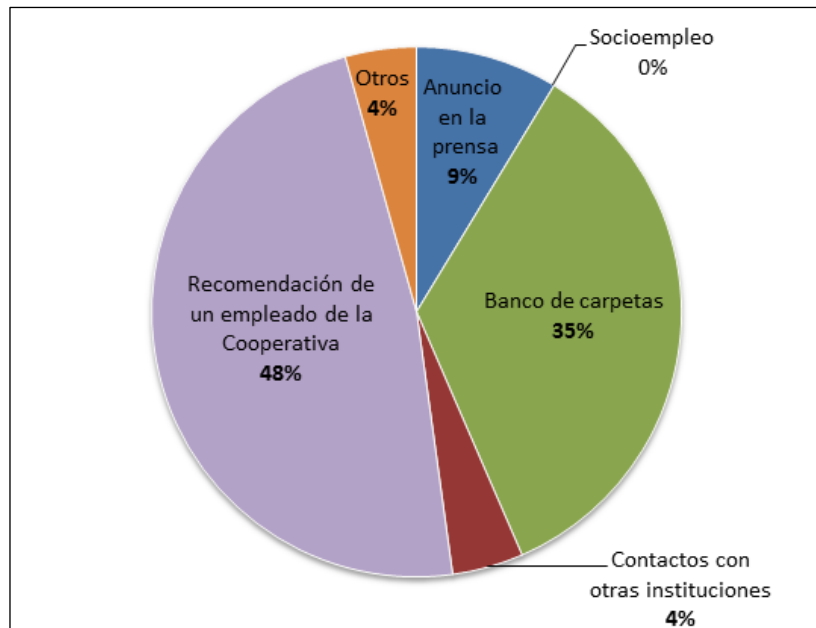
**Tabla N° 12**  
**Empleados seleccionados según medios de reclutamiento**

Medios de reclutamiento	Frecuencia	Porcentaje
Anuncio en la prensa	2	9%
Socioempleo	0	0%
Banco de carpetas	8	35%
Contactos con otras instituciones	1	4%
Recomendación de un empleado de la Cooperativa	11	48%
Otros (invitación directa)	1	4%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Autora

**Gráfico N° 2**  
**Empleados seleccionados según medios de reclutamiento**



**Fuente:** encuesta  
**Elaborado por:** autora

Según el Gráfico N° 2, la mayor parte de los empleados fueron seleccionados y contratados ya sea por recomendación de un empleado de la Cooperativa (48%) y por el banco de carpetas existente en la Cooperativa (35%); el porcentaje significativamente menor ingresó por otros medios como: el 9% por un anuncio en la prensa, el 4% por contactos con otras instituciones y el 4% por invitación directa; hay que señalar que ninguno ingresó por medio de Socioempleo.

Los resultados señalados evidencian que la Cooperativa no utiliza los diferentes medios de reclutamiento externo, reclutando personal por recomendación o por medio del banco de carpetas, los cuales por una parte son medios de bajo costo, pero limitan el proceso de selección adecuado para garantizar la idoneidad del candidato al puesto.



**Pregunta 2.** ¿Cuál de estos documentos presentó antes de su ingreso?

**Tabla N° 13**

**Documentos presentados por los empleados previo ingreso**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Solicitud de empleo	1	4%
Currículum vitae/Hoja de vida	21	91%
Ninguno	1	4%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Autora

Según la Tabla N° 13, el 91% de los empleados presentó su currículum vitae u hoja de vida antes de su ingreso, lo cual refleja que este es el único documento exigido por la Cooperativa a los aspirantes, así también de acuerdo a la investigación, la institución no exige ningún documento en particular como parte de la carpeta del candidato, ya que los documentos presentados son a consideración del aspirante; apenas el 4% del personal presentó una solicitud de empleo y el 4% no entregó ningún documento antes de su ingreso debido a una invitación directa a la persona para que forme parte de la institución.

**Pregunta 3.** ¿Se le realizó a usted algunas de estas pruebas antes de su contratación?

**Tabla N° 14**

**Técnicas de selección aplicadas**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Entrevista	20	67%
Pruebas de conocimientos	4	13%
Pruebas psicométricas	2	7%
Pruebas de personalidad	2	7%
Ninguna	2	7%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Autora



De acuerdo a la Tabla N° 14, se empleó la técnica de la entrevista al 67% de los empleados previo su selección, al 13% se le aplicó la prueba de conocimientos, al 7% pruebas psicométricas y de personalidad y al 7% no se le realizó ningún tipo de prueba. Esto nos indica que la Cooperativa para seleccionar al candidato utiliza principalmente la entrevista, siendo las demás técnicas usadas ocasionalmente; al no utilizar las diferentes técnicas de selección como lo son las pruebas psicométricas, de conocimientos o de personalidad, así como tampoco seguir el debido proceso de selección del personal, la institución no obtiene información suficiente que le permita seleccionar al candidato que mejor se adapte al perfil requerido, ya que sin el uso de estas técnicas no logra identificar las actitudes o habilidades del individuo relacionadas con el puesto de trabajo que muchas veces la entrevista no logra reconocer.

### 2.2.3 SUBSISTEMA DE APLICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

**Pregunta 4.** ¿Ha recibido usted alguna evaluación en cuanto a su desempeño?

**Tabla N° 15**

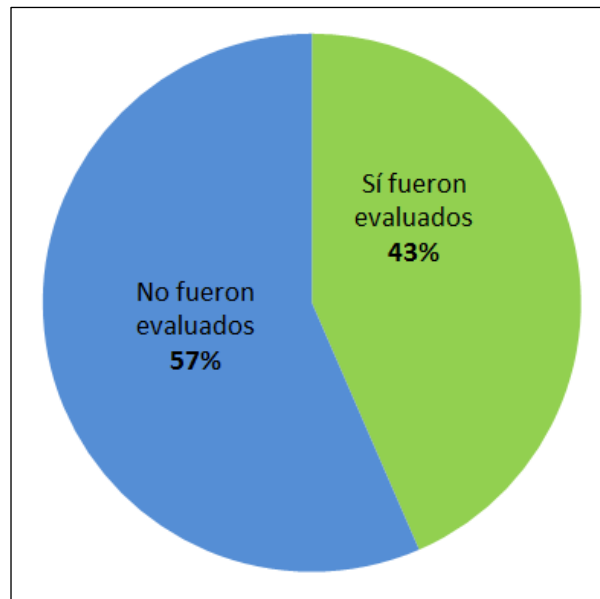
#### **Empleados que han recibido evaluaciones de su desempeño**

<b>Opciones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí	10	43%
No	13	57%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Autora

**Gráfico N° 3**  
**Empleados que han recibido evaluaciones de su desempeño**



**Fuente:** encuesta

**Elaborado por:** autora

Como se observa en el Gráfico N° 3, el 57% del personal no ha recibido evaluaciones en cuanto a su desempeño y el 43% si las ha recibido; esto nos indica que la Cooperativa no realiza evaluaciones planificadas que abarquen a todo el personal, de acuerdo a la información obtenida las evaluaciones se realizaron con una frecuencia de 1 a 3 veces durante el tiempo que tiene de trabajo cada empleado, es así que la Cooperativa al no realizar dichas evaluaciones no conoce el desempeño de cada empleado en su puesto y del mismo modo los empleados no tienen la oportunidad de crecimiento, desarrollo y participación efectiva.

**Del 43% de empleados que han sido evaluados respecto a su desempeño se obtiene la siguiente información relacionada a las personas que realizaron dicha evaluación, las herramientas que utilizaron, los periodos de evaluación y sus resultados, esta información está reflejada en las cuatro tablas siguientes de acuerdo con las preguntas 5, 6, 7 y 8 respectivamente.**

**Pregunta 5.** ¿Quién le realizó dicha evaluación?

**Tabla N° 16**

**Personas que realizaron la evaluación de desempeño**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Jefe inmediato	5	42%
Encargada de recursos humanos	2	17%
Todos los miembros de la Cooperativa	2	17%
Otros	3	25%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Autora

Según la Tabla N° 16, del personal evaluado, el 42% fue evaluado por su jefe inmediato, el 25% por personas de otros cargos, el 17% por la persona encargada de recursos humanos y el 17% por todos los miembros de la Cooperativa. El jefe inmediato conoce mejor las actividades de sus colaboradores y por ende su desempeño pero tanto él como las personas de otros cargos que realicen la evaluación de desempeño necesitan asesoría por parte del área de recursos humanos para estar capacitados y familiarizados con las herramientas que se utilizan para la evaluación, porque aunque se emplee la mejor herramienta esta puede fracasar si la evaluación no se aplica de forma técnica, justa y objetiva, mucho menos si los evaluadores no están entrenados adecuadamente.

**Pregunta 6.** ¿La evaluación de su desempeño fue realizada mediante el uso de?

**Tabla N° 17**

**Uso de herramientas para la evaluación de desempeño**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Preguntas al azar	1	10%
Preguntas formuladas	0	0%
Test de evaluación	5	50%
Según su desempeño en el puesto	4	40%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Autora

De acuerdo a la Tabla N° 17, de los empleados evaluados el 50% señaló que se aplicó un test de evaluación, el 40% manifestó que fue según su desempeño en el puesto y el 10% indicó que se realizaron preguntas al azar; esto nos indica que la Cooperativa utiliza únicamente dos herramientas para evaluar el desempeño de sus colaboradores, una de ellas es el test de evaluación que debe ser elaborado bajo criterios y estándares claros de desempeño para que sus resultados sean satisfactorios y la otra es según el desempeño en el puesto, la cual según la información obtenida produce cierta resistencia y temor por parte de los empleados debido a que ellos consideran que existe subjetividad en los evaluadores, falta de capacitación y una inadecuada comunicación para todas las partes.

**Pregunta 7.** ¿Cada qué tiempo usted ha sido evaluado?

**Tabla N° 18**  
**Períodos de evaluación de desempeño**

Períodos	Frecuencia	Porcentaje
Durante los primero 3 meses desde su ingreso	1	10%
Cada 3 meses	1	10%
Cada 6 meses	2	20%
Cada año	2	20%
Más de un año	1	10%
Esporádicamente	3	30%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Autora

Según la Tabla N° 18, el 30% de los empleados señalaron que son evaluados esporádicamente, el 20% corresponde a las evaluaciones realizadas cada 6 meses y cada año; por último, el 10% corresponde a las evaluaciones hechas durante los primeros 3 meses, cada 3 meses y más de un año respectivamente; así se comprueba que no existe un período definido para la evaluación de desempeño como tampoco el proceso adecuado para dicha evaluación.

**Pregunta 8.** ¿Ha sido informado sobre los resultados de la evaluación de su desempeño?

**Tabla N° 19**  
**Información a los empleados sobre los resultados de la evaluación**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	5	50%
No	5	50%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Autora

De acuerdo a la Tabla N° 19, el 50% de los empleados que han sido evaluados fueron informados sobre los resultados de dicha evaluación y el otro 50% no han recibido ninguna información; al no comunicar los resultados de la evaluación de

desempeño se limita a los empleados la posibilidad de conocer como están realizando su trabajo, sus puntos fuertes y débiles, las expectativas de su líder en cuanto a su desempeño, entre otros, es decir el colaborador no tiene una adecuada retroalimentación, por lo tanto la evaluación resulta ineficaz.

**Pregunta 9.** ¿Cuál de estos métodos se le aplicó para analizar y describir su puesto?

**Tabla N° 20**

**Aplicación de métodos para analizar y describir un puesto**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Entrevista	10	36%
Cuestionario	0	0%
Observación directa	5	18%
Ninguno	13	46%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

Fuente: encuesta

Elaborado por: autora

Como se observa en la Tabla N° 20, el 46% del personal indicó que no se ha aplicado ningún método para analizar y describir su puesto, el 36% señaló que se aplicó una entrevista y el 18% mediante la observación directa. En la mayoría de casos, la Cooperativa no utiliza ningún método para el análisis y descripción de un puesto y esto no le permite obtener información clara y oportuna sobre el mismo.

**Pregunta 10.** ¿Conoce la ubicación de su puesto en el organigrama estructural de la Cooperativa?

**Tabla N° 21**

**Conocimiento del puesto en el organigrama estructural**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	22	96%
No	1	4%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autora



La Tabla N° 21 nos indica que el 96% del personal sí conoce la ubicación de su puesto en el organigrama estructural y el 4% no la conoce, al saber cuál es su puesto en el organigrama significa también que los empleados conocen la relación entre su puesto y los demás, cuál es su nivel jerárquico, su subordinación, sus subordinados y el departamento al cual pertenece.

**Pregunta 11.** ¿Conoce la misión y visión de la Cooperativa?

**Tabla N° 22**  
**Conocimiento de la visión y misión**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	16	70%
No	7	30%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Autora

Según la Tabla N° 22, el 70% de los empleados tiene conocimiento de la visión y misión de la Cooperativa, lo cual significa que están familiarizados con el propósito y razón de ser de la institución, sintiéndose miembros de un grupo de trabajo que camina en torno a una visión clara, aunque existe un 30% del personal que no tiene conocimiento al respecto.

**Pregunta 12.** ¿Realiza usted actividades que no están relacionadas a su puesto de trabajo? ¿Cuáles?

**Tabla N° 23**  
**Realización de actividades no relacionadas con el puesto**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	8	35%
No	15	65%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Autora

La Tabla N° 23, refleja que el 65% de los empleados realiza únicamente actividades según su puesto de trabajo, pero el 35% realiza actividades que no



están dentro de sus funciones asignadas, generando así inconformidad en los empleados. De acuerdo a los resultados obtenidos, debido a la falta de personal en determinados cargos el empleado debe realizar también ciertas actividades no relacionadas a su cargo, como es el caso del cargo de Cajera quien realiza también funciones del Cargo de Asesor de Crédito.

**Pregunta 15.** ¿Para desempeñar correctamente su puesto necesita conocimientos adicionales a los de su formación académica? ¿Cuáles?

**Tabla N° 24**  
**Conocimientos adicionales para el desempeño del puesto**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	14	61%
No	9	39%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Autora

De acuerdo a la Tabla N° 24, el 61% del personal manifestó que sí se requiere de conocimientos adicionales a los de su formación académica para el correcto desempeño de su puesto, en cambio el 39% indicó que no son necesarios tales conocimientos. Según la información obtenida entre estos conocimientos tenemos: Técnicas de control y recuperación de cartera dirigida a los cargos de Supervisor y Oficiales de Cobranzas, gestión tributaria para el área de Contabilidad, política monetaria y reglamentación de la Economía Popular y Solidaria para el caso de los Gerentes departamentales, entre otros.

**Pregunta 19.** ¿Se requiere de experiencia laboral para el desempeño de su puesto? ¿Cuánto tiempo?

**Tabla N° 25**  
**Requerimiento de experiencia laboral**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	19	83%
No	4	17%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** Autora

Según la Tabla N° 25, el 83% del personal opinó que se necesita de experiencia laboral para el desempeño de su puesto y el 17% indicó que no es necesario tener experiencia. El tiempo promedio de experiencia requerida es de 3 años, según consideración del personal de la Cooperativa, es importante también tomar en cuenta que este tiempo promedio de experiencia debe ser en cargos afines a determinado cargo en la institución.

**Pregunta 21.** ¿Cómo es su ambiente físico de trabajo?

**Tabla N° 26**  
**Calificación del ambiente físico de trabajo**

Opciones	Malo		Bueno		Excelente		Total	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Iluminación	1	4%	16	70%	6	26%	23	100%
Limpieza	0	0%	17	74%	6	26%	23	100%
Ventilación	6	26%	9	39%	8	35%	23	100%
Ruido	7	30%	12	52%	4	17%	23	100%
Espacios	4	17%	12	52%	7	30%	23	100%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>16%</b>	<b>66</b>	<b>57%</b>	<b>31</b>	<b>27%</b>	<b>115</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** Autora

La Tabla N° 26 nos muestra la opinión del personal respecto al ambiente físico de trabajo en aspectos como iluminación, limpieza, ventilación, ruido y espacios, esta opinión se refleja según a la calificación de malo, bueno o excelente. De



acuerdo a estos resultados tenemos que el ambiente físico de trabajo en general es considerado bueno en un 57%, excelente en un 27% y malo en un 16%; la mayor parte de los encuestados da una calificación de bueno a excelente a los aspectos como la iluminación, limpieza y espacios; en cuanto a la ventilación y el ruido existe un porcentaje considerable de personas que califican como malo a dichos aspectos, lo cual puede afectar de cierta manera el ambiente de trabajo.

En definitiva, el ambiente físico de trabajo de la Cooperativa es considerado bueno a excelente en su mayoría, lo cual quiere decir que se está garantizando la comodidad de los empleados, preservando su salud y ayudando al correcto desenvolvimiento de sus funciones.

## 2.2.4 SUBSISTEMA DE MANTENIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS

**Pregunta 23.** ¿Su remuneración está de acuerdo a las funciones de su cargo?  
(Justifique)

**Tabla N° 27**

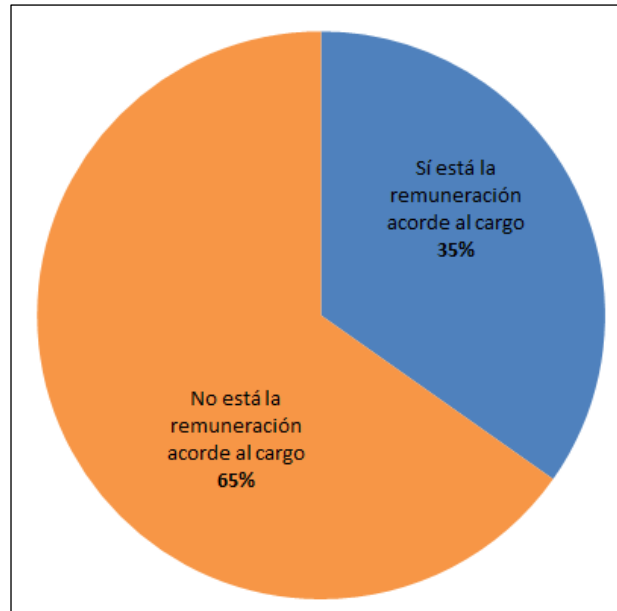
### Opinión sobre la remuneración acorde al cargo

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	8	35%
No	15	65%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autora

**Gráfico N° 4**  
**Opinión sobre la remuneración acorde al cargo**



**Fuente:** encuesta  
**Elaborado por:** autora

Según el Gráfico N° 4, el 65% de los encuestados expresó que su remuneración no está de acuerdo a las funciones de su cargo y el 35% indicó que sí lo está. De acuerdo a la información obtenida, esta inconformidad del personal respecto a su remuneración se da por las siguientes razones:

- Por el grado de responsabilidad que tiene un puesto.
- Por los conocimientos que se aplican al puesto.
- Porque realizan actividades de otros cargos debido a la falta de personal.
- Porque cumplen funciones correspondientes a dos puestos y perciben una sola remuneración.
- Porque realizan actividades fuera del horario de trabajo establecido debido a la falta de tiempo.

**Pregunta 24.** ¿Trabaja usted horas extras?

**Tabla N° 28**

**Empleados que trabajan horas extras**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	17	74%
No	6	26%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autora

La Tabla N° 28 nos indica que el 74% del personal trabaja horas extras y el 26% no trabaja horas extras.

**Del 74% del personal que trabaja horas extras se obtiene la siguiente información, reflejada en la Tabla N° 29 y 30, respecto a la frecuencia con que se trabaja dichas horas y si son o no remuneradas.**

**Pregunta 25.** ¿Con qué frecuencia trabaja horas extras?

**Tabla N° 29**

**Frecuencia de horas extras trabajadas**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
De 1 a 2 veces por semana	6	35%
Más de 2 veces por semana	5	29%
De 1 a 2 veces al mes	5	29%
Más de 2 veces al mes	1	6%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autora

Como se observa en la Tabla N° 29, el 35% de los empleados trabajan horas extras con una frecuencia de 1 a 2 veces por semana, el 29% más de 2 veces por semana, el 29% de 1 a 2 veces al mes y el 6% más de 2 veces al mes. Estos resultados nos indican que las horas extras trabajadas por los empleados son bastante frecuentes, entre los motivos tenemos que los empleados realizan actividades de otros cargos y por ende requieren mayor tiempo.

**Pregunta 26.** ¿Sus horas extras son debidamente remuneradas?

**Tabla N° 30**  
**Pago de horas extras**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	6	35%
No	11	65%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autora

Según la Tabla N° 30, las horas extras del 65% del personal no son remuneradas, en cambio el 35% del personal sí recibe el pago por sus horas extras. La Cooperativa al no reconocer las horas extras de sus empleados está generando inconformidad, baja dedicación y poco compromiso en el desarrollo de sus funciones, lo cual afecta no solo a los empleados sino también a la organización.

**Pregunta 27.** ¿Recibe usted descuentos en su remuneración?

**Tabla N° 31**  
**Aplicación de descuentos en la remuneración**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	9	39%
No	14	61%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Fuente: encuesta

Elaborado por: autora

De acuerdo a la Tabla N° 31, al 61% del personal no se le realiza ningún tipo de descuento en su remuneración, en cambio el 39% sí recibe descuentos; según la información obtenida dichos descuentos se realizan por causas de incumplimiento de metas en cuanto a cobranzas y operaciones o por equivocaciones.

**Pregunta 29.** ¿Existen otras personas en el mismo cargo con remuneraciones diferentes?

**Tabla N° 32**

**Empleados con remuneraciones diferentes en el mismo cargo**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	8	35%
No	15	65%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autora

Como se observa en la Tabla N° 32, el 65% del personal manifestó que no existen otras personas en un mismo cargo con diferente remuneración, pero el 35% indicó que sí los hay; de acuerdo a los resultados, los cargos que tienen diferente remuneración son: Jefe de Agencia, Cajero y Cobrador, es decir existen varias personas en el mismo cargo con remuneraciones diferentes, esta diferencia se da entre un cargo de una agencia con respecto a otra, lo cual significa que existe inequidad en la determinación de las remuneraciones.

**Pregunta 30.** ¿Considera usted que su remuneración respecto a las remuneraciones percibidas en otras cooperativas es?

**Tabla N° 33**

**Opinión sobre la remuneración percibida respecto a otras cooperativas**

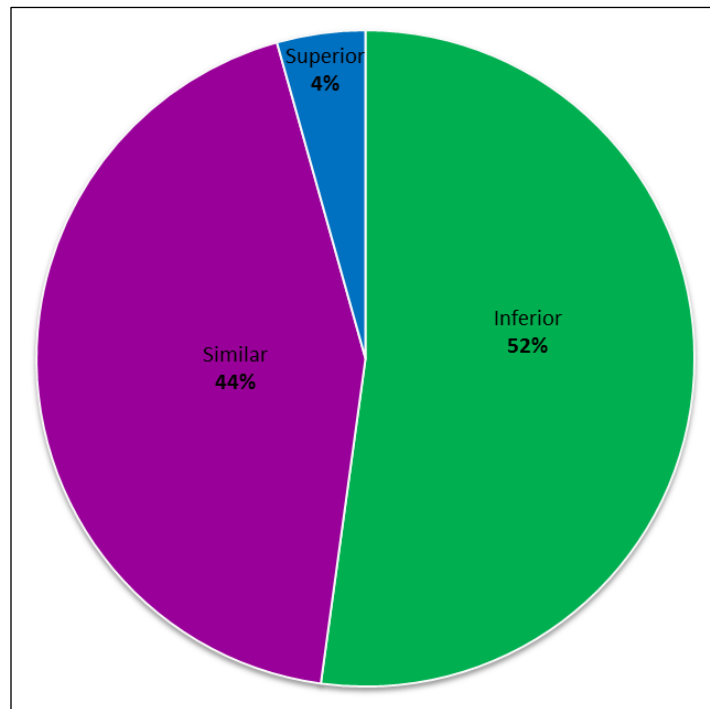
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Inferior	12	52%
Similar	10	43%
Superior	1	4%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autora

Gráfico N° 5

## Opinión sobre la remuneración percibida respecto a otras cooperativas



Fuente: encuesta

Elaborado por: autora

El Gráfico N° 5 nos indica que el 52% del personal considera inferior la remuneración que percibe en la Cooperativa con respecto a lo que pagan en otras cooperativas; el 43% considera que su remuneración es similar; el 4% considera que es superior. Estos resultados reflejan que la mitad del personal no está conforme con su remuneración por considerarla inferior a las remuneraciones pagadas en otras cooperativas, dicha inconformidad conlleva a la falta de compromiso y motivación para el desempeño eficiente de su puesto de trabajo.



**Pregunta 32.** ¿Qué beneficios recibe usted por parte de la Cooperativa?

**Tabla N° 34**  
**Beneficios**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Asistencia médica	2	9%
Bonificaciones	10	43%
Ninguno	11	48%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** Autora

Como se observa en la Tabla N° 34, el 48% del personal señaló que no recibe ningún tipo de beneficio, el 43% que sí recibe bonificaciones y el 9% que recibe atención médica, estos resultados reflejan que la Cooperativa brinda beneficios a tan solo una parte de su personal, creándose de esta manera una percepción de desigualdad entre sus miembros.

**Pregunta 34.** ¿La Cooperativa reconoce su buen desempeño o logros obtenidos? ¿De qué manera?

**Tabla N° 35**  
**Empleados reconocidos según desempeño**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	13	57%
No	10	43%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** Autora

Según la Tabla N° 35, el 57% de los empleados señaló que la Cooperativa sí reconoce su buen desempeño y el 43% expresó que no recibe ningún reconocimiento. Dicho reconocimiento se realiza mediante bonos, comisiones y en ocasiones únicamente de forma verbal, pero al no brindar este reconocimiento a todos sus empleados, no existe el total compromiso y motivación por parte de ellos.

**Pregunta 35.** ¿Se siente a gusto, bien tratado y con las comodidades necesarias en su puesto de trabajo?

**Tabla N° 36**  
**Trato y comodidades en el puesto de trabajo**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	16	70%
No	7	30%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** Autora

De acuerdo a la Tabla N° 36, el 70% de los empleados manifestó que se siente a gusto, bien tratado y con las comodidades necesarias en su puesto de trabajo y el 30% no lo está. La mayoría del personal tiene una opinión positiva respecto al trato y comodidades recibidas, lo cual es un aspecto importante que garantiza su fidelidad y compromiso con la Cooperativa, así como el correcto desarrollo de sus actividades; aunque lo ideal es que el 100% del personal se sienta bien tratado y con las comodidades necesarias.

## 2.2.5 SUBSISTEMA DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

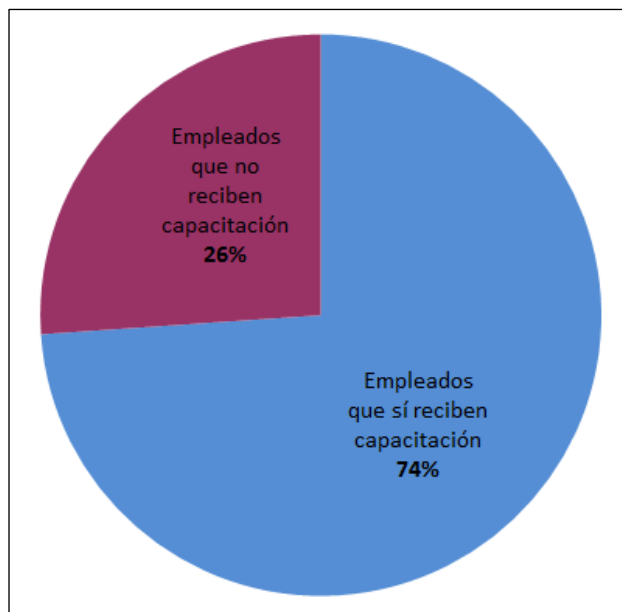
**Pregunta 36.** ¿Ha recibido algún tipo de capacitación en la Cooperativa?

**Tabla N° 37**  
**Empleados según capacitación recibida**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	17	74%
No	6	26%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** Autora

**Gráfico N° 6**  
**Empleados según capacitación recibida**



**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** Autora

El Gráfico N° 6 nos muestra que el 74% del personal sí ha recibido capacitación en la Cooperativa y el 26% no la ha recibido.

**Del 74% de empleados que ha recibido capacitación se obtiene la siguiente información, contenida en las Tablas N° 38, 39, 40, 41 y 42, respecto al lugar, a la modalidad, a quien elige la capacitación, su utilidad y las expectativas de los empleados.**

**Pregunta 37.** ¿El lugar en donde recibió la capacitación fue?

**Tabla N° 38**  
**Lugar en donde reciben capacitación los empleados**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Dentro de la Cooperativa	10	59%
Fuera de la Cooperativa	7	41%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** Autora

Como se observa en la Tabla N° 38, el 59% del personal recibió la capacitación dentro de la Cooperativa y el 41% fuera de la institución, lo cual refleja que se utiliza estas dos modalidades para capacitar al personal.

**Pregunta 39.** Señale, ¿Qué tipo de capacitación usted ha recibido?

**Tabla N° 39**  
**Tipo de capacitación recibida**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Capacitación virtual o por internet	2	11%
Capacitación en clase, por medio de un instructor	12	63%
Capacitación en el puesto de trabajo	5	26%
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autora

De acuerdo a la Tabla N° 39, el 63% de los empleados ha recibido la capacitación en clases con un instructor, el 26% en su puesto de trabajo y el 11% ha recibido capacitación virtual. Estos resultados nos indican que la capacitación mediante clases es la más utilizada, pero este tipo de capacitación como cualquier otro, requiere ser correctamente planificada en función del tiempo, recursos invertidos y de los resultados que se espera con dicha capacitación, a fin de obtener un impacto favorable tanto para los empleados como para la institución.

**Pregunta 40.** ¿Quién elige la capacitación que usted recibe?

**Tabla N° 40**  
**Persona a cargo de la selección del curso de capacitación**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Gerente	7	37%
Encargada de recursos humanos	9	47%
Jefe inmediato	2	11%
Empleado	1	5%
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autora



Según la Tabla N° 40, el 47% del personal expresó que las decisiones de capacitación las toma la encargada de recursos humanos, el 37% el Gerente General, el 11% el Jefe Inmediato y el 5% el mismo empleado. La información obtenida también refleja que estas decisiones son tomadas en base a temas de interés que encuentren en el mercado, lo cual no garantiza que estas capacitaciones generen impacto en el desempeño de los empleados, ya que no se realiza en base a las necesidades de capacitación que puedan tener.

**Pregunta 41.** ¿La capacitación que usted recibió ha sido de utilidad para el desarrollo de sus funciones en la Cooperativa?

**Tabla N° 41**

**Uso de conocimientos de capacitación recibida**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	15	88%
No	2	12%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autora

Como se observa en la Tabla N° 41, el 88% de los empleados capacitados dio a conocer que la capacitación sí ha sido de utilidad para el desarrollo de sus funciones, en cambio el 12% indicó que no ha sido de utilidad dicha capacitación.

**Pregunta 42.** ¿La capacitación recibida respondió a sus expectativas?

**Tabla N° 42**

**Expectativas respecto a la capacitación recibida**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	13	76%
No	4	24%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autora



La Tabla N° 42 nos indica que el 76% del personal manifestó que la capacitación recibida respondió a sus expectativas y el 24% expresó que no fue así. Aunque el personal este conforme con la capacitación recibida es importante tomar en cuenta que dicha capacitación debe generar beneficios no solo al personal sino a la organización.

**Pregunta 43.** ¿La Cooperativa le da la oportunidad de ascender a un puesto superior?

**Tabla N° 43**  
**Oportunidad de ascensos**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	15	65%
No	8	35%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Fuente: encuesta

Elaborado por: autora

Del total de empleados según la Tabla N° 43, el 65% indicó que tiene la posibilidad de ascender a un puesto superior y el 35% no tiene esa oportunidad. Dichos resultados reflejan que el personal tiene la oportunidad de mejorar profesional y económicamente dentro de la Cooperativa, pero es importante analizar las razones para dicho ascenso, de tal manera que este no vaya en contra de los resultados esperados por la institución.

## 2.2.6 SUBSISTEMA DE CONTROL DE RECURSOS HUMANOS

**Pregunta 45.** ¿Qué tipo de información respecto a usted tiene la Cooperativa?

**Tabla N° 44**

### Tipo de información del personal que posee la Cooperativa

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Personal	12	25%
Profesional	16	33%
Laboral	20	42%
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Autora

De acuerdo a la Tabla N° 44, la base de datos que posee la Cooperativa respecto a sus empleados contiene 42% de información laboral, 33% de información profesional y 25% de información personal. Estos resultados reflejan que la Cooperativa no cuenta con sistema de información completo, que integre todo tipo de datos de su personal y que responda a todas las necesidades de información. Así también, el 52% de dicha información corresponde a la fecha de ingreso del personal y el 48% a la última actualización hecha al final del año 2015.



**En cuanto a la entrevista realizada al Gerente General de la COAC Profuturo se obtienen los siguientes resultados:**

- La delegación de autoridad para la toma de decisiones por parte de los gerentes departamentales se realiza en ocasiones, pero estas decisiones no van más allá de las propias funciones del gerente de cada departamento, como es el caso de recursos humanos que tiene autoridad para la contratación del personal, decisiones sobre capacitación, entre otros; estas decisiones se dan a conocer al gerente general por medio de informes según él lo exija.
- El Gerente General considera ser un líder proactivo, con la concepción de que ser líder significa enseñar como un miembro más del grupo de trabajo, pregonar siempre con el ejemplo y transmitir conocimientos mediante la instauración y aplicación de estrategias.
- De acuerdo a la opinión del Gerente, dentro de los valores que deben existir en la Cooperativa tenemos los valores básicos de una persona como es la responsabilidad, respeto, amabilidad, honradez, lealtad, etc., pero también se debe promover entre sus miembros ciertos valores fundamentales como es la orientación al logro, la honestidad, la puntualidad, la actitud, entre otros; sobre todo a más de promover estos valores se debe promover aptitudes entre los empleados.
- En cuanto a los problemas que existen en la Administración de Recursos Humanos, el Gerente destacó que uno de los principales problemas es la gestión de contratación, debido a que no se sigue el respectivo proceso de reclutamiento y selección del personal. Las decisiones de contratación están basadas en recomendaciones y la experiencia que posea un candidato, por lo tanto no se toma en cuenta otros aspectos importantes del candidato que garantice su idoneidad al puesto de trabajo, como consecuencia de esto en los últimos meses se ha venido dando una alta rotación del personal.
- El Gerente General indicó que sí recibe informes respecto a la Administración de Recursos Humanos; de acuerdo al requerimiento y consideración del Gerente estos informes pueden ser mensuales,





semanales o diarios y contienen información respecto a las contrataciones, comisiones, capacitaciones, permisos y bonos.

- La información que recibe el Gerente General respecto a Recursos Humanos contribuye a la toma de decisiones ocasionalmente, esto significa que muchas veces no es oportuna y completa la información otorgada y por lo tanto se carece de una perspectiva global respecto a la Administración de Recursos Humanos, imposibilitando de esta manera que la toma de decisiones sea efectiva.
- El Gerente General considera pertinente y positiva la creación de un Departamento de Talento Humano en la Cooperativa, en donde el encargado de dicho departamento se enfoque en el adecuado manejo del personal, tenga la predisposición de escuchar, sugerir, proponer y controlar temas de capacitación, inversión y contratación, así como detectar las necesidades reales del cliente interno y externo.

**En lo que respecta a la entrevista realizada a la Gerente Financiera y Recursos Humanos se tienen los siguientes resultados:**

- Las principales funciones que realiza respecto a recursos humanos son: contratación, capacitación y evaluación del personal, así como también el manejo de incentivos. Según esta información se evidencia que no se cumple con los respectivos procesos de la administración de recursos humanos, lo cual no garantiza el desempeño eficiente del personal.
- Para desarrollar las funciones de la Administración de Recursos Humanos la gerencia indicó que requiere la ayuda de la Contadora y de la Auxiliar Contable, lo cual significa que estos cargos están realizando actividades que no son parte de sus funciones provocando inconformidad entre ellos.
- La Gerente manifestó que los objetivos a corto y largo plazo de la Administración del Personal son: tener un personal calificado, capacitado y crear un buen ambiente de trabajo. Esta información refleja que la Administración de Recursos Humanos no se maneja en base a objetivos



establecidos, es decir se realizan las diferentes actividades sin una visión clara de lo que se pretende alcanzar.

- Según la Gerente Financiera y de Recursos Humanos, uno de los problemas que tiene la Cooperativa es la rotación del personal, la Gerente considera que una de las causas de esta rotación es porque no se cuenta con personal comprometido. Por otro lado, la gerencia manifestó también que recibe regularmente quejas por parte del personal respecto a las funciones que realiza cada puesto.
- La Gerente manifestó que la comunicación que se mantiene entre los miembros de la Cooperativa es informal, ya que la mayoría de decisiones, cambios o indicaciones se transmiten de manera verbal y directa; cuando se requiere enviar memorándums o notificaciones referentes a nuevas normas o políticas se lo hace vía e-mail.
- La Gerente dio a conocer que se entrega informes trimestrales a Gerencia General respecto a la evaluación y capacitación del personal. Por otro lado, expresó que como mejora en la administración del personal se debería realizar una constante capacitación.
- A criterio de la persona entrevistada, los requisitos que debe tener un individuo para ocupar el cargo de Gerente de Talento Humano son: especialización en el área y don de gente.
- La Gerente Financiera y de Recursos Humanos sí considera necesaria la creación del Departamento de Talento Humano en la Cooperativa, con miras de un crecimiento institucional.



## CAPÍTULO III

### **PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PROFUTURO LTDA.**

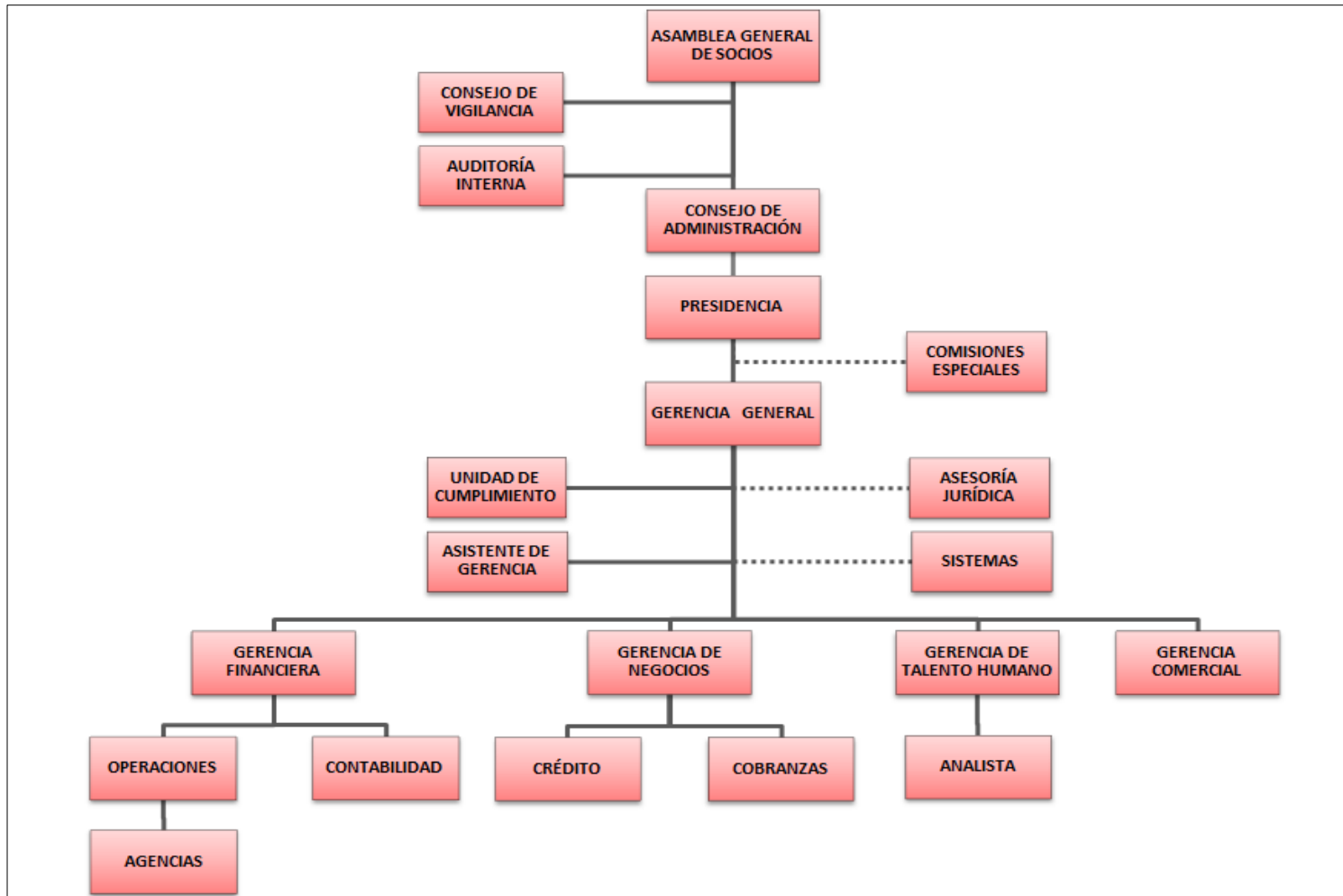
En base a la fundamentación teórica presentada y de acuerdo a los resultados obtenidos en el diagnóstico de la situación de la Administración de Recursos Humanos en la Cooperativa Profuturo se presenta la siguiente propuesta de un Modelo de Gestión de Talento Humano, partiendo desde el diseño de un organigrama funcional que refleja los objetivos y las actividades de la Institución, enmarcados en sus instrumentos legales existentes a la fecha, para a continuación presentar las propuestas respectivas por cada Subsistema de Recursos Humanos con la finalidad de que la Institución alcance los objetivos planteados y cuente con una fuerza de trabajo altamente comprometida que garantice la eficiencia y eficacia organizacional.

#### **3.1 PROPUESTA DE UN ORGANIGRAMA FUNCIONAL PARA LA COAC PROFUTURO LTDA.**

A fin de garantizar el correcto desarrollo de la Administración de Talento Humano en la Cooperativa y de acuerdo al diagnóstico realizado se presenta el siguiente organigrama funcional que incluye el Departamento de Talento Humano y demás departamentos acordes a las actividades de la Cooperativa. (Figura N° 13)



Figura N° 13  
Organigrama Funcional de la COAC Profuturo



Elaborado por: Autora



## 3.2 SUBSISTEMA DE PROVISIÓN DE TALENTO HUMANO

### 3.2.1 RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL

Frente a la necesidad de disponer de personal que cubra un determinado puesto en la Cooperativa se propone la utilización de los siguientes medios de reclutamiento:

➤ **Anuncios en periódicos locales**

Uno de los principales diarios de la ciudad de Cuenca es Diario El Mercurio en donde encontramos gran variedad de clasificados especialmente de empleo, por lo tanto se recomienda emplear este medio para el reclutamiento del personal; en la Figura N°15 se presenta un modelo de anuncio para dicho diario.

**Figura N° 15**  
**Aviso de prensa**

<p style="text-align: center;"><b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PROFUTURO LTDA.</b></p> <p style="text-align: center;">Requiere contratar:</p> <p style="text-align: center;"><b>CAJERA</b></p> <p><b>Requisitos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Bachiller en contabilidad o afines</li><li>• Experiencia de un año en cargos similares en instituciones financieras</li><li>• Disponibilidad tiempo completo</li> <li>• Excelente manejo de utilitarios de office</li><li>• Competencias de orientación al logro y excelentes relaciones interpersonales</li></ul> <p><b>La Cooperativa ofrece:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Excelente remuneración</li><li>• Beneficios de Ley</li><li>• Estabilidad laboral</li><li>• Buen ambiente de trabajo</li></ul> <p>Interesados(as) enviar su hoja de vida y documentación de soporte a <a href="mailto:talentohumano@profuturo.fin.ec">talentohumano@profuturo.fin.ec</a> o en Jaime Roldós 4-80 y Av. Huayna Cápac</p>
---

Elaborado por: Autora



➤ **Consulta de archivos de candidatos**


Se recomienda manejar un proceso continuo de reclutamiento, es decir manejar un archivo con solicitudes de empleo de candidatos que se presenten esporádicamente y de aquellos que no han sido seleccionados en reclutamientos anteriores.

➤ **Reclutamiento en internet**

En la actualidad el manejo de información por medio de una página web y redes sociales ofrece agilidad, comodidad y economía para la institución, por lo tanto se recomienda difundir el requerimiento de personal por medio de la página web de la Cooperativa así como en sus redes sociales Facebook o Twitter. En cuanto a la página web que maneja la Cooperativa se debe implementar la opción “Trabaje con nosotros” en donde se pueda descargar una solicitud de empleo para ser llenada y reenviada por los aspirantes.

En la Figura N° 16 se presenta la solicitud de empleo que puede ser descargada en la página web de la Cooperativa o que se encuentre disponible en el Departamento de Talento Humano.

**Figura N° 16**  
**Solicitud de empleo**

		<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PROFUTURO LTDA.</b>	
<b>SOLICITUD DE EMPLEO</b>			
<b>Es importante contestar de manera correcta y legible todos los campos de la presente solicitud de empleo, en caso contrario no se la tomará en cuenta</b>			
<b>1. Datos personales</b>			
Apellidos y nombres:			
Estado civil:		N° de cédula:	
Lugar y fecha de nacimiento:			Edad:
Dirección del domicilio:			Ciudad:
Teléfono fijo:		Celular:	
E-mail:			
Posee carnet del CONADIS: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		Grado de discapacidad: <input type="text"/>	
<b>2. Disponibilidad</b>			
De viaje:		Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
De vehículo propio:		Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
De tiempo los fines de semana:		Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Cargo al que aplica:		Aspiración salarial: USD\$	
<b>3. Instrucción</b>			
Nivel	Nombre del establecimiento	Título obtenido	
Primaria			
Secundaria			
Superior			
		Egresado <input type="checkbox"/>	Graduado <input type="checkbox"/>
Especialización			



Estudia actualmente: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		Horario de estudio:
<b>4. Cursos recibidos</b>		
Nombre del curso	Mes y año	Duración en horas
Conocimientos adicionales:		
<b>5. Experiencia laboral</b> (señales los tres últimos empleos)		
Nombre de la empresa:		
Teléfono:		Sueldo percibido: USD\$
Cargo(s) desempeñado(s):		
Periodo: desde ____/____/____ hasta ____/____/____		
Funciones realizadas:		
Jefe inmediato: (cargo y nombre)		
Motivo del retiro:		
Nombre de la empresa:		
Teléfono:		Sueldo percibido: USD\$
Cargo(s) desempeñado(s):		
Periodo: desde ____/____/____ hasta ____/____/____		
Funciones realizadas:		
Jefe inmediato: (cargo y nombre)		
Motivo del retiro:		





Nombre de la empresa:	
Teléfono:	Sueldo percibido: USD\$
Cargo(s) desempeñado(s):	
Periodo: desde ____/____/____ hasta ____/____/____	
Funciones realizadas:	
Jefe inmediato: (cargo y nombre)	
Motivo del retiro:	
<b>6. Referencias personales:</b>	
Nombre:	Profesión:
Tipo de relación:	Lugar de trabajo:
Teléfono:	E-mail:
Nombre:	Profesión:
Tipo de relación:	Lugar de trabajo:
Teléfono:	E-mail:
Nombre:	Profesión:
Tipo de relación:	Lugar de trabajo:
Teléfono:	E-mail:
<b>7. Por qué medio se enteró de la vacante</b>	
Prensa <input type="checkbox"/>	Internet <input type="checkbox"/>
Empleado de la Cooperativa <input type="checkbox"/>	Otros(especifique)_____ <input type="checkbox"/>



Certifico que los datos ingresados en la presente solicitud de empleo son reales y autorizo a la COAC Profuturo realizar las verificaciones que considere convenientes incluido la investigación de mi historial y comportamiento crediticio en las bases de datos consignadas por las empresas de prestación de servicios de referencia crediticia. Además, considero que la recepción de este formulario no conlleva ninguna obligación por parte de la Cooperativa.

.....

Firma del aspirante

#### Para uso exclusivo de la Cooperativa

Aplica

No aplica

Fecha de recepción: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Observaciones:

Nombre: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma

Elaborado por: Autora

Además de la solicitud de empleo es indispensable que la Cooperativa exija que en la carpeta que presente el aspirante se adjunte la copia a color de la cédula de ciudadanía, certificado de votación y demás documentos de respaldo.

La hoja de vida presentada debe asemejarse al siguiente formato propuesto:

**Figura N° 17**  
**Hoja de vida**

<b>HOJA DE VIDA</b>	
<p><b><u>DATOS PERSONALES</u></b></p> <p>Nombres:</p> <p>Cédula de ciudadanía:</p> <p>Lugar y fecha de nacimiento:</p> <p>Edad:</p> <p>Estado civil:</p> <p>Dirección:</p> <p>Teléfono fijo:</p> <p>Teléfono móvil:</p> <p>Móvil:</p> <p>E-mail:</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: fit-content; margin: auto;"> <p>Foto tamaño carnet actualizada</p> </div>
<p><b><u>FORMACIÓN ACADÉMICA</u></b></p> <p>Estudios Primarios:</p> <p>Estudios Secundarios:</p> <p>Estudios Superiores:</p> <p>Pregrado (con número de registro en la SENESCYT):</p> <p>Posgrado (con número de registro en la SENESCYT):</p> <p>Curso de capacitación recibidos:</p>	
<p><b><u>EXPERIENCIA LABORAL</u></b></p>	
<p><b><u>REFERENCIAS PERSONALES</u></b></p>	

Elaborado por: Autora




### 3.2.2 SELECCIÓN DE PERSONAL

Luego del reclutamiento del personal se procede a la selección de los candidatos idóneos para el puesto requerido, para esto se debe seguir los siguientes pasos:

- a. Comparar la información contenida en la solicitud de empleo y currículum vitae con el perfil del cargo requerido para ver si existe una correspondencia entre estos y así realizar una preselección de los candidatos que cumplan por lo menos con el 80% del perfil requerido.
- b. Una vez preseleccionados los candidatos se propone aplicar la prueba de selección más acertada en función de las exigencias de un puesto en la Cooperativa, es por esto que se considera necesaria la aplicación de un test de personalidad, ya que este test busca extraer a través de diversas preguntas los principales rasgos de personalidad de un individuo, lo cual permite identificar su adaptabilidad a un puesto de trabajo.
- c. De acuerdo a los resultados del test de personalidad se tendrá un grupo selecto de candidatos a los cuales se debe realizar una entrevista que permitirá obtener información adicional sobre el candidato respecto a su disposición al trabajo y su capacidad de adaptación a la institución.
- d. Una vez realizada la entrevista se procede a la verificación de antecedentes y referencias de los candidatos con el ánimo de comprobar la veracidad de la información presentada.
- e. Finalmente se da la decisión de contratación en donde se elige al candidato más adecuado de acuerdo al perfil del cargo requerido.

En la Figura N° 18 se presenta el test de personalidad mencionado anteriormente, el cual está elaborado en base al modelo de los Cinco Grandes Factores de la Personalidad en su versión reducida, de acuerdo con la fundamentación teórica que se presenta en el primer capítulo, este test es considerado el modelo psicológico de mayor validez científica y el más fiable para medir la personalidad.

**Figura N° 18**  
**Test de Personalidad**

		<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</b> <b>PROFUTURO LTDA.</b>				
<b>TEST DE PERSONALIDAD</b>						
El presente test nos permite conocer a que tipo de patrón de personalidad usted pertenece, por favor escoja la opción que más se ajusta a su personalidad, siendo lo más sincero posible.						
#	Enunciados	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	A menudo me siento inferior a los demás					
2	Soy una persona alegre y animosa					
3	A veces cuando leo una poesía o contemplo una obra de arte siento profunda emoción o excitación					
4	Tiendo a pensar lo mejor de la gente					
5	Parece que nunca soy capaz de organizarme					
6	Rara vez me siento con miedo o ansioso					
7	Disfruto mucho hablando con la gente					
8	La poesía tiene poco o ningún efecto sobre mí					
9	A veces intimido o adulo a la gente para que haga lo que yo quiero					
10	Tengo unos objetivos claros y me esfuerzo por alcanzarlos de forma ordenada					
11	A veces me vienen a la mente pensamientos aterradores					
12	Disfruto en las fiestas en las que hay mucha gente					
13	Tengo gran variedad de intereses intelectuales					
14	A veces consigo con artimañas que la gente haga lo que yo quiero					
15	Trabajo mucho para conseguir mis metas					
16	A veces me parece que no valgo absolutamente nada					
17	No me considero especialmente alegre					
18	Me despiertan la curiosidad las formas que encuentro en el arte y la naturaleza					
19	Si alguien empieza a pelearse conmigo yo también estoy dispuesto a pelear					
20	Tengo mucha auto-disciplina					
21	A veces las cosas me parecen demasiado sombrías y sin esperanza					
22	Me gusta tener mucha gente alrededor					
23	Encuentro aburridas las discusiones filosóficas					
24	Cuando me han ofendido lo que intento es perdonar y olvidar					
25	Antes de emprender una acción siempre considero sus consecuencias					
26	Cuando estoy bajo un fuerte estrés a veces siento que me voy a desmoronar					
27	No soy tan vivo ni tan animado como otras personas					
28	Tengo mucha fantasía					
29	Mi primera reacción es confiar en la gente					
30	Trato de hacer mis tareas con cuidado para que no haya que hacerlas otra vez					




31	A menudo me siento tenso e inquieto					
32	Soy una persona muy activa					
33	Me gusta concentrarme en un ensueño o fantasía y dejándolo crecer y desarrollarse explorar todas sus posibilidades					
34	Algunas personas piensan de mí que soy frío y calculador					
35	Me esfuerzo por llegar a la perfección en todo lo que hago					
36	A veces me he sentido amargado y resentido					
37	En reuniones por lo general prefiero que hablen otros					
38	Tengo poco interés en andar pensando sobre la naturaleza del universo o de la condición humana					
39	Tengo mucha fe en la naturaleza humana					
40	Soy eficiente y eficaz en mi trabajo					
41	Soy bastante estable emocionalmente					
42	Huyo de las multitudes					
43	A veces pierdo el interés cuando la gente habla de cuestiones muy abstractas y teóricas					
44	Trato de ser humilde					
45	Soy una persona productiva que siempre termina su trabajo					
46	Rara vez estoy triste o deprimido					
47	A veces reboso felicidad					
48	Experimento una gran variedad de emociones o sentimientos					
49	Creo que la mayoría de la gente con la que trato es honrada y fidedigna					
50	En ocasiones primero actúo y luego pienso					
51	A veces hago las cosas impulsivamente y luego me arrepiento					
52	Me gusta estar donde está la acción					
53	Con frecuencia pruebo comidas nuevas o de otros países					
54	Puedo ser sarcástico y mordaz si es necesario					
55	Hay tantas pequeñas cosas que hacer que a veces lo que hago es no atender a ninguna					
56	Es difícil que yo pierda los estribos					
57	No me gusta mucho charlar con la gente					
58	Rara vez experimento emociones fuertes					
59	Los mendigos no me inspiran simpatía					
60	Muchas veces no preparo de antemano lo que tengo que hacer					

**Fuente:** Costa & McCrae, 1999, Inventario de Personalidad NEO Revisado e Inventario NEO Reducido de Cinco Factores.

## Interpretación del Test de Personalidad

Cada enunciado del Test de Personalidad está formulado en base a los cinco factores de personalidad y sus facetas, cada factor tiene un polo opuesto, como una especie de vara con dos extremos, así se va interpretando cada ítem según esta escala, es decir la respuesta del individuo lo ubica en algún lugar entre los dos polos, de acuerdo a estas interpretaciones se obtiene los resultados en donde se puede ver qué rasgos predominan en la persona. La Figura N° 19 nos muestra los factores, las facetas por cada factor, los polos opuestos y los resultados.

**Figura N° 19**  
**Resultados del Test de Personalidad**

		<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PROFUTURO LTDA.</b>	
<b>Test de Personalidad Interpretación de Resultados</b>			
<b>FACTOR</b> ← → <b>POLO OPUESTO</b>		<b>RESULTADOS</b>	
Apertura a la experiencia---- Convencionalismo		Refleja el mantenimiento de valores e ideas no convencionales y la amplitud de intereses, son personas abiertas interesadas tanto en el mundo exterior como en el interior, cuyas vidas están enriquecidas por la experiencia.	
<b>Facetas</b>	- Fantasía	- Acciones	En el polo opuesto tenemos a una persona cerrada a la experiencia, que se caracteriza por ser bastante convencional en su comportamiento, tradicional y conservador.
	- Estética	- Ideas	
	- Sentimientos	- Valores	
Responsabilidad ← → Desorganización		Son personas ordenadas y muy orientadas a la ejecución de tareas, planifican cuidadosamente cada uno de sus pasos en la vida y persisten en su intento de conseguir sus metas, están asociados con la puntualidad y la escrupulosidad.	
<b>Facetas</b>	- Competencia	- Necesidad de logro	En el polo opuesto tenemos a personas más informales, descuidadas en su organización diaria, no tienen metas claras ni objetivos vitales.
	- Orden	- Autodisciplina	
	- Deliberación	- Sentido del deber	



Extraversión ↔ Introversión		<p>Son aquellas personas altamente sociales que siempre o casi siempre desean la compañía de otras personas, son “el alma de la fiesta”, son atrevidos en situaciones sociales, habladores, asertivos; suelen ser muy poco tolerantes a la soledad o al aislamiento. En el polo opuesto tenemos la introversión, que son personas muy reservadas, con inclinación por la rutina y los espacios conocidos.</p>
<b>Facetas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cordialidad    - Actividad</li> <li>- Afiliación     - Búsqueda de emociones</li> <li>- Asertividad    - Emociones positivas</li> </ul>	
Amabilidad ↔ Antipatía		<p>Son personas solidarias, altruistas, confiadas, consideradas con los demás y con una gran capacidad de tener relaciones amistosas. En el polo opuesto las personas suelen tener tendencias muy competitivas y egocéntricas, suelen establecer relaciones personales más hostiles pero eso no significa que sean personas solitarias.</p>
<b>Facetas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Confianza      - Actitud Conciliadora</li> <li>- Franqueza     - Modestia</li> <li>- Altruismo      - Sensibilidad a los demás</li> </ul>	
Neuroticismo ↔ Estabilidad emocional		<p>Estas personas suelen ser bastante inestables a nivel emocional, a menudo se presentan ansiosas ya que tienen altos niveles de preocupación por casi todo lo que le rodea, tienen una baja tolerancia a los cambios y al estrés, en general suelen ser personas poco sociables. En el polo opuesto son personas altamente estables a nivel emocional, afables y con poca o nula tendencia a la depresión.</p>
<b>Facetas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ansiedad       - Autoconciencia</li> <li>- Hostilidad     - Impulsividad</li> <li>- Depresión     - Vulnerabilidad</li> </ul>	

**Fuente:** Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos y la Federación Europea de Asociaciones de Psicólogos, 2015, <http://www.cop.es/>





### **3.3 SUBSISTEMA DE APLICACIÓN DE TALENTO HUMANO**

#### **3.3.1 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS**

La descripción y análisis de los puestos nos muestra los aspectos intrínsecos y extrínsecos del puesto respectivamente, el primero nos indica las principales actividades y obligaciones del puesto y el segundo se refiere a los requisitos que debe cumplir el ocupante del puesto, como son requisitos intelectuales, físicos, responsabilidades adquiridas y condiciones de trabajo. A fin de que cada puesto en la Cooperativa se encuentre claramente definido de acuerdo a dichos aspectos se propone el siguiente Manual de Funciones para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Profuturo Ltda.



## COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PROFUTURO LTDA. MANUAL DE FUNCIONES

### Variables consideradas:

1. Datos de identificación
2. Misión del cargo
3. Funciones principales
4. Responsabilidades
5. Instrucción formal requerida
6. Experiencia laboral previa
7. Conocimientos o capacitación requerida
8. Competencias requeridas
9. Condiciones de trabajo y ambiente



## PUESTOS SEGÚN GRUPO OCUPACIONAL

### **NIVEL CONTROL Y ASESORÍA**

Auditoria Interna  
Oficial de Cumplimiento  
Abogado  
Operador de tecnologías

### **NIVEL DIRECTIVO**

Presidente  
Gerente General  
Gerente Financiero  
Gerente de Negocios  
Gerente de Talento Humano  
Gerente Comercial

### **NIVEL PROFESIONAL**

Jefe de Operaciones  
Jefe de Agencia  
Contador  
Supervisor de Cobranzas  
Auxiliar de Operaciones  
Auxiliar de Contabilidad  
Oficial de Negocios

### **NIVEL TÉCNICO**

Cajera  
Analista de Talento Humano  
Oficial de Cobranzas

### **NIVEL ADMINISTRATIVO**

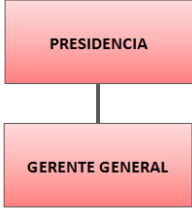
Asistente de Gerencia

### **NIVEL DE SERVICIOS GENERALES**

Chofer

	<b>PERFIL DEL CARGO</b>
---	-------------------------

**1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

<b>Cargo:</b> Gerente General	
<b>Departamento:</b> Gerencia General	
<b>Nivel:</b> Directivo	
<b>Supervisado por:</b> Presidencia	
<b>Supervisa a:</b> Gerente Financiero, Gerente de Negocios, Gerente de Talento Humano, Gerente Comercial, Oficial de Cumplimiento, Asistente de Gerencia, Abogado, Operador de Tecnologías.	

**2. MISIÓN DEL CARGO:**

Asumir la representación legal, judicial y extrajudicial de la Cooperativa, así como planificar, organizar, dirigir y controlar que todas las actividades se realicen con eficiencia y eficacia, buscando el uso adecuado de los recursos y el apego a las leyes y normas vigentes.

**3. FUNCIONES PRINCIPALES:**

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Representar legal, judicial y extrajudicialmente a la Cooperativa</li> <li>➤ Proponer políticas, reglamentos y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la Cooperativa</li> <li>➤ Velar por el cumplimiento de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sistema Financiero Popular y Solidario, de los manuales, reglamentos, políticas de la institución y demás disposiciones que afecten a la Cooperativa.</li> <li>➤ Responder por la marcha administrativa, operativa y financiera de la Cooperativa.</li> <li>➤ Presentar informes mensuales al Consejo de Administración sobre la situación económica financiera de la Cooperativa.</li> </ul>
---



- Presentar a la Asamblea General de representantes el informe anual de la gestión, funcionamiento y estados financieros de la Cooperativa.
- Presentar al Consejo de Administración, para su aprobación, el plan estratégico, planes operativos y presupuesto vigente.
- Formular y proponer reglamentos, manuales y disposiciones internas que regulen el funcionamiento de la Cooperativa y los que sean necesarios para el mejor desarrollo de sus actividades.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones de los órganos directivos.
- Diseñar y proponer al Consejo de Administración, para su aprobación, la implementación de nuevas modalidades de ahorros, créditos y servicios complementarios, así como de introducir mejoras a los servicios y productos financieros existentes.
- Suscribir los cheques de la Cooperativa, individual o conjuntamente con el Presidente de la Asamblea.
- Analizar con el área de Crédito y Cobranzas la calidad de la cartera de crédito y su morosidad para tomar las medidas correspondientes.
- Contratar, aceptar renunciaciones y dar por terminado contratos de trabajadores cuya designación o remoción no corresponda a otros organismos de la Cooperativa.
- Contraer obligaciones a nombre de la Cooperativa hasta el monto que el Estatuto, Reglamento o la Asamblea General le autorice.
- Fomentar la participación del personal en el desarrollo institucional.
- Ejecutar las demás funciones que la Ley, la Asamblea General, los Estatutos o bases constitutivas de la entidad determinen.

#### **4. RESPONSABILIDADES:**

- Responsabilidad administrativa
- Responsabilidad económica
- Responsabilidad legal

#### **5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA:**

Tercer nivel con títulos como: Ingeniero Comercial, Economista o carreras afines.

**6. EXPERIENCIA LABORAL PREVIA:**

4 años en cargos similares del sector financiero.

**7. CONOCIMIENTOS Y CAPACITACIÓN REQUERIDA:**

- Conocimientos en Disposiciones y Reglamentos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
- Conocimientos legales en cuanto al sistema financiero y cooperativismo.
- Conocimientos en administración de entidades financieras.

**8. COMPETENCIAS REQUERIDAS:**

- Liderazgo
- Iniciativa e innovación
- Trabajo en equipo
- Orientación al logro
- Compromiso
- Creatividad
- Excelentes relaciones interpersonales

**9. CONDICIONES DE TRABAJO Y AMBIENTE:****Requerimiento físico y mental:**

Esfuerzo físico y concentración mental alta

**Condiciones de trabajo:**

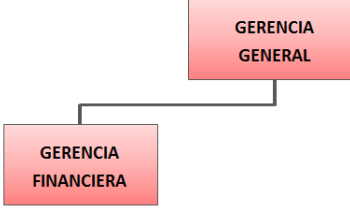
Trabajo de oficina con el mobiliario y equipos adecuados.

**Riesgos laborales:**

Sujeto a demandas judiciales

	<b>PERFIL DEL CARGO</b>
---	-------------------------

**1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

<b>Cargo:</b> Gerente Financiero	
<b>Departamento:</b> Gerencia Financiera	
<b>Nivel:</b> Profesional	
<b>Supervisado por:</b> Gerente General	
<b>Supervisa a:</b> Contador, Jefe de Operaciones	

**2. MISIÓN DEL CARGO:**

Administrar adecuadamente los recursos económicos y financieros de la Cooperativa con oportunidad, efectividad y transparencia, garantizando el desarrollo óptimo de las actividades contables y presupuestarias.

**3. FUNCIONES PRINCIPALES:**

- Administrar correctamente los recursos económicos y financieros de la Cooperativa.
- Preparar un plan de trabajo anual para el desarrollo de su departamento y presentar a Gerencia General para su aprobación y seguimiento.
- Realizar y proponer el presupuesto financiero institucional a Gerencia General para su revisión, aprobación y cumplimiento.
- Participar en la elaboración del Plan Operativo Anual y del Plan Estratégico de la Cooperativa.
- Responder ante el Gerente General y Consejo de Administración por la correcta administración de recursos financieros.
- Preparar y analizar los estados financieros.
- Proponer y ejecutar estrategias y metas financieras, así como los ajustes necesarios.
- Realizar y presentar reportes económicos-financieros de acuerdo a los principios contables y normatividad jurídica vigente.



- Entregar información financiera oportuna cuando lo requiera el Gerente General y el Consejo de Administración.
- Presentar periódicamente conclusiones y recomendaciones para mejora del área financiera.
- Coordinar la implementación de políticas y procedimientos financieros actualizados.
- Supervisar que el presupuesto establecido se cumpla y que vaya de acuerdo a las cuentas de la Cooperativa.
- Preparar el análisis financiero y razones financieras para la presentación de informes requeridos.
- Calcular las posiciones de riesgo y su afectación al patrimonio técnico de la entidad.
- Analizar el entorno económico y de la industria, sus efectos en las posiciones de riesgos de la institución y las pérdidas potenciales que podría sufrir ante una situación adversa.
- Controlar y garantizar el adecuado desarrollo de actividades por parte del personal del departamento respectivo.
- Impartir y mantener actualizadas las instrucciones en materia contable, financiera y tributaria.
- Realizar otras funciones inherentes a su cargo.

#### **4. RESPONSABILIDADES:**

- Información confidencial

#### **5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA:**

Tercer nivel con título de Ingeniero Comercial, Ingeniero Financiero, Economista o Contador preferiblemente con especialización en Gestión de Finanzas o similares de acuerdo al área.

#### **6. EXPERIENCIA LABORAL PREVIA:**

3 años en cargos similares en instituciones del sector financiero.





## 7. CONOCIMIENTOS Y CAPACITACIÓN REQUERIDA:

- Conocimientos en análisis financiero.
- Conocimientos legales en cuanto al sistema financiero.
- Conocimientos de disposiciones y reglamentos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
- Capacitación en portafolio de inversiones.
- Capacitación en Gestión Financiera.
- Capacitación tributaria

## 8. COMPETENCIAS REQUERIDAS:

- Pensamiento sistémico y estratégico
- Capacidad analítica
- Capacidad de liderazgo
- Habilidad para la comunicación
- Trabajo en equipo
- Creatividad
- Iniciativa

## 9. CONDICIONES DE TRABAJO Y AMBIENTE:

### Requerimiento físico y mental:

El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado constantemente y caminando periódicamente y requiere concentración mental alta.

### Condiciones de trabajo:

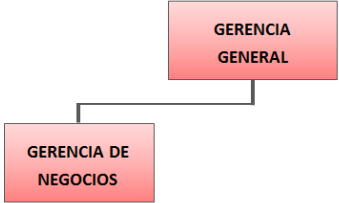
Trabajo de oficina con el mobiliario y equipos adecuados

### Riesgos laborales:

Ninguno

	<b>PERFIL DEL CARGO</b>
---	-------------------------

**1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

<b>Cargo:</b> Gerente de Negocios	
<b>Departamento:</b> Gerencia de Negocios	
<b>Nivel:</b> Profesional	
<b>Supervisado por:</b> Gerente General	
<b>Supervisa a:</b> Oficiales de Negocios y Supervisor de Cobranzas	

**2. MISIÓN DEL CARGO:**

Administrar todas las operaciones de colocación y recuperación de créditos en todas sus formas e instancias, en concordancia a los reglamentos, políticas y procedimientos establecidos en la Cooperativa.

**3. FUNCIONES PRINCIPALES:**

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aprobar o rechazar las solicitudes de crédito presentadas previo su análisis y verificación.</li> <li>➤ Aprobar o rechazar las garantías ofrecidas en respaldo a los créditos de acuerdo con el Reglamento de Crédito establecido.</li> <li>➤ Organizar y controlar las actividades de colocación y recuperación de créditos ejecutadas por el personal bajo su cargo.</li> <li>➤ Mantener una cartera sana de créditos mediante la formulación y aplicación de métodos de evaluación y seguimiento de créditos.</li> <li>➤ Coordinar con los oficiales de negocios la calidad del servicio otorgado a los socios, el análisis y evaluación del crédito concedido.</li> <li>➤ Administrar las acciones de recuperación de la cartera en coordinación con el Supervisor de Cobranzas.</li> <li>➤ Elaborar un plan de trabajo anual de su departamento y presentar a Gerencia General para su evaluación, aprobación y seguimiento.</li> </ul>
---



- Investigar y estudiar las líneas de crédito existentes en el mercado financiero y proponer reformas a las políticas vigentes, implementación de nuevas líneas o productos de crédito o el mejoramiento del servicio de crédito, a fin de mejorar la competitividad institucional.
- Verificar la información del socio y garante entregada en la central de riesgos.
- Coordinar con el personal de cobranzas la inspección o seguimiento del crédito a fin de garantizar el cumplimiento y reembolso del crédito.
- Coordinar con el asesor jurídico la revisión y legalización de garantías presentadas previo a la concesión del crédito.
- Elaborar y presentar un informe mensual al Gerente General respecto a su gestión en la colección y recuperación de créditos.
- Participar en la planificación presupuestaria y operativa anual de Cooperativa y de su área.
- Elaborar y presentar a Gerencia General un informe mensual de cartera castigada y de anexos de trámites judiciales.
- Realizar otras funciones que le sean encomendadas dentro de sus competencias.

#### **4. RESPONSABILIDADES:**

- Documentación confidencial

#### **5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA:**

Tercer nivel con títulos de Ingeniero Comercial, Economista, Ingeniero Financiero o carreras afines, de preferencia con especialización en Micro Finanzas.

#### **6. EXPERIENCIA LABORAL PREVIA:**

3 años en cargos similares en instituciones del sector financiero.

**7. CONOCIMIENTOS Y CAPACITACIÓN REQUERIDA:**

- Capacitación en portafolio de inversiones
- Capacitación en procesos y riesgos crediticios
- Conocimientos en administración de riesgos
- Conocimientos en diseño y ejecución de proyectos de inversión
- Conocimientos en Disposiciones y Reglamentos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

**8. COMPETENCIAS REQUERIDAS:**

- Liderazgo
- Compromiso
- Orientación al logro
- Iniciativa
- Comunicación efectiva
- Amplitud de criterios
- Trabajo en equipo
- Excelentes relaciones interpersonales

**9. CONDICIONES DE TRABAJO Y AMBIENTE:****Requerimiento físico y mental:**

El cargo exige esfuerzo físico de estar sentado constantemente y caminando periódicamente y concentración mental.

**Condiciones de trabajo:**

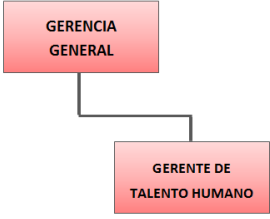
Trabajo de oficina con iluminación, mobiliario y equipos adecuados.

**Riesgos laborales:**

Ninguno

	<b>PERFIL DEL CARGO</b>
---	-------------------------

**1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

<b>Cargo:</b> Gerente de Talento Humano	
<b>Departamento:</b> Gerencia de Talento Humano	
<b>Nivel:</b> Directivo	
<b>Supervisado por:</b> Gerente General	
<b>Supervisa a:</b> Analista de Talento Humano	

**2. MISIÓN DEL CARGO:**

Administrar a través de la provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control del talento humano, enfocado en el mejoramiento integral de procesos para mantener un personal de alta calidad humana y profesional.

**3. FUNCIONES PRINCIPALES:**

- Elaborar y presentar a Gerencia General un plan de trabajo anual para el desarrollo de su departamento para su aprobación, seguimiento y evaluación.
- Asesorar a los otros departamentos de la Cooperativa en lo que se refiere al manejo y administración del talento humano.
- Elaborar y revisar el presupuesto anual del departamento de talento humano.
- Preparar y presentar informes a Gerencia General, respecto a los programas y procedimientos llevados a cabo en la administración de talento humano.
- Manejar un sistema adecuado y actualizado de información respecto al personal que labora en la institución.
- Organizar los procesos de convocatoria, selección, evaluación e inducción del personal.
- Analizar y recomendar perfiles y carpetas en el ingreso de nuevo



personal a la institución.

- Analizar y proponer la actualización de los manuales de clasificación y valoración de puestos y el orgánico funcional de acuerdo a las necesidades de la Cooperativa.
- Realizar, comunicar y archivar los avisos de ingreso y salida del personal
- Diagnosticar, programar, coordinar y evaluar la capacitación del personal.
- Elaborar, comunicar y recibir los requerimientos del personal.
- Recibir y analizar las solicitudes de anticipo de sueldo.
- Otorgar permisos al personal delegado y coordinar con el jefe inmediato la aprobación.
- Vigilar el cumplimiento y vigencia de contratos de personal.
- Revisar documentos de autorización de descuentos y capacidad de endeudamiento del personal.
- Mantener estadísticas de entradas, salidas, asensos y transferencias del personal.
- Coordinar y dirigir actividades culturales, sociales o deportivas de la institución.
- Supervisar y custodiar la inscripción de contratos del personal y actas de finiquito.
- Elaborar el plan de incentivos, el registro de horas extras y suplementarias, observaciones o cambios relativos al personal
- Supervisar el cumplimiento de políticas, manuales y reglamentos referidos al personal.
- Velar por un talento humano motivado y productivo, en un ambiente laboral óptimo.
- Elaborar y controlar la planificación de vacaciones del personal.
- Visitar y supervisar a las agencias para determinar que el personal se encuentre en el lugar de trabajo cumpliendo eficientemente con sus funciones, políticas y reglamentos establecidos.
- Realizar otras funciones que le sean encomendadas dentro de sus competencias.

#### 4. RESPONSABILIDADES:

- Supervisión de personas

**5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA:**

Tercer nivel con títulos en Administración de Empresas, Psicología Laboral o carreras afines con maestría en Gestión de Talento Humano.

**6. EXPERIENCIA LABORAL PREVIA:**

3 años en carreras afines

**7. CONOCIMIENTOS Y CAPACITACIÓN REQUERIDA:**

- Conocimientos en legislación laboral.
- Conocimientos en leyes y normativas vigentes en el sector financiero.
- capacitación en técnicas de manejo de personal.

**8. COMPETENCIAS REQUERIDAS:**

- Liderazgo
- Compromiso
- Iniciativa
- Comunicación
- Amplitud de criterios
- Creatividad
- Excelentes relaciones interpersonales

**9. CONDICIONES DE TRABAJO Y AMBIENTE:****Requerimiento físico y mental:**

El cargo exige esfuerzo físico de estar sentado constantemente, caminando periódicamente y concentración mental.

**Condiciones de trabajo:**

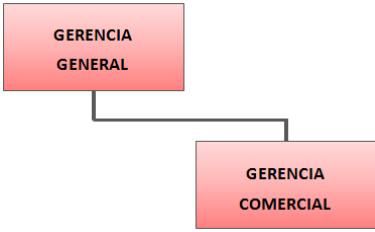
Trabajo de oficina con el mobiliario y equipos adecuados

**Riesgos laborales:**

Ninguno

	<b>PERFIL DEL CARGO</b>
---	-------------------------

**1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

<b>Cargo:</b> Gerente Comercial	
<b>Departamento:</b> Gerencia Comercial	
<b>Nivel:</b> Profesional	
<b>Supervisado por:</b> Gerente General	
<b>Supervisa a:</b> no aplica	

**2. MISIÓN DEL CARGO:**

Ejecutar actividades de promoción, desarrollo y difusión de los productos financieros, así como prestar un eficiente y adecuado servicio a los socios en la negociación y recepción de captaciones con el fin de disponer de recursos económicos que permitan su colocación e inversión.

**3. FUNCIONES PRINCIPALES:**

- Brindar la orientación adecuada a los usuarios y potenciales socios que concurran a la Cooperativa, dando información respecto a tasas de interés, apertura de cuentas y demás beneficios al ser socio de la Cooperativa.
- Revisar y evaluar permanentemente los productos financieros a fin de optimizar, innovarlos y/o proponer nuevos productos.
- Realizar y registrar la apertura de cuenta de nuevos socios.
- Revisar y actualizar los datos de los socios, así como el cambio de firmas en sus cuentas.
- Registrar, archivar y realizar renovaciones de los documentos de depósitos a plazo fijo.
- Realizar el cuadro diario de los movimientos realizados en las cuentas de su responsabilidad como captaciones y devoluciones.





- Elaborar y presentar reportes de captaciones a plazo fijo de la matriz y agencias de la Cooperativa para su revisión por parte del Gerente General.
- Organizar y garantizar el correcto desembolso y prestación eficiente del servicio del SOAT y de servicios de giros y transferencias de fondos.
- Mantener actualizadas las cuentas de su responsabilidad a fin de garantizar la confidencialidad de la información y una acertada toma de decisiones.
- Estudiar el comportamiento del mercado en cuanto a productos financieros similares de competencia al grupo objetivo de la Cooperativa y proponer medidas a fin de que los servicios sean de calidad y competitivos en el mercado.
- Formular estrategias de consolidación de la imagen institucional de promoción y difusión de los servicios e implementarlos en coordinación con gerencia.
- Diseñar y desarrollar proyectos de marketing institucional garantizando su correcta aplicación.
- Realizar estudios respecto al grado de aceptación de cada producto de captación.
- Realizar un seguimiento de los servicios sociales y productos financieros y de la Cooperativa acorde a las tendencias y condiciones del mercado.
- Controlar las actividades promocionales de la institución en los distintos medios utilizados.
- Realizar otras funciones inherentes a su cargo.

#### **4. RESPONSABILIDADES:**

- Documentos e información confidencial

#### **5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA:**

Tercer nivel con título en Ingeniería en Marketing, Administración de Empresas, Economía o afines.

**6. EXPERIENCIA LABORAL PREVIA:**

3 años en cargos similares en instituciones del sector financiero.

**7. CONOCIMIENTOS Y CAPACITACIÓN REQUERIDA:**

- Capacitación en administración de riesgos
- Conocimientos en diseño y ejecución de proyectos
- Conocimientos en portafolio de inversiones
- Conocimientos de Disposiciones y Reglamentos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

**8. COMPETENCIAS REQUERIDAS:**

- Liderazgo
- Orientación al logro
- Capacidad analítica
- Amplitud de criterios
- Trabajo en equipo
- Comunicación efectiva
- Excelentes relaciones interpersonales

**9. CONDICIONES DE TRABAJO Y AMBIENTE:****Requerimiento físico y mental:**

El cargo exige esfuerzo físico de estar sentado constantemente, caminando periódicamente, concentración y agilidad mental.

**Condiciones de trabajo:**

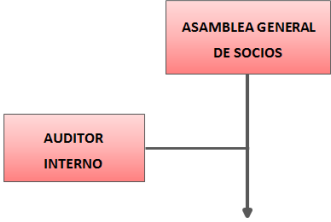
Trabajo de oficina con el mobiliario y equipos adecuados.

**Riesgos laborales:**

Ninguno

	<b>PERFIL DEL CARGO</b>
---	-------------------------

### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

<b>Cargo:</b> Auditor Interno	
<b>Unidad:</b> Auditoria Interna	
<b>Nivel:</b> Control	
<b>Supervisado por:</b> Asamblea General de Socios	
<b>Supervisa a:</b> no aplica	

### 2. MISIÓN DEL CARGO:

Verificar el funcionamiento adecuado del sistema de control interno, evaluando la correcta implementación y cumplimiento de las normas, políticas y procedimientos establecidos por la SEPS, la Asamblea General, el Consejo de Administración y el Consejo de Vigilancia, implementando mecanismos de control en el desarrollo de las actividades de la Cooperativa y precautelando sus recursos.

### 3. FUNCIONES PRINCIPALES:

- Elaborar el Plan Anual de Auditoria, presentarla para conocimiento de los Consejos de Vigilancia, Administración y la Gerencia General, así como de la Dirección Nacional de Cooperativas
- Asesorar a la alta administración respecto al desarrollo de su gestión administrativa, en función y cumplimiento de las leyes y demás regulaciones.
- Efectuar auditorias financieras y de cumplimiento legal.
- Elaborar y presentar informes de auditorías anuales o especiales sobre las actividades de la Cooperativa al órgano superior.
- Revisar los sistemas de planificación, organización, dirección y control interno, administrativo y financiero.
- Verificar los Estados Financieros, respecto a su contenido, presentación y



análisis.

- Recomendar las modificaciones necesarias a los sistemas financieros y a los controles internos.
- Vigilar los flujos de todo tipo de transacciones u operaciones.
- Velar porque se dé fiel cumplimiento de la Ley de Cooperativas y a su reglamentación interna, así como a las disposiciones legales relativas la publicación de estados financieros, compra y venta de activos, arrendamiento de bienes muebles o inmuebles y cualquier otra operación.
- Realizar actividades no programadas a pedido expreso del Consejo de Vigilancia y el Consejo de Administración.
- Realizar otras funciones inherentes a su puesto.

#### **4. RESPONSABILIDADES:**

- Información confidencial
- Documentos
- Dinero

#### **5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA:**

Tercer nivel con título de CPA

#### **6. EXPERIENCIA LABORAL PREVIA:**

3 años en puestos de auditoría interna o externa en instituciones del sector financiero.

#### **7. CONOCIMIENTOS Y CAPACITACIÓN REQUERIDA:**

- Conocimientos en Disposiciones y Reglamentos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
- Capacitación en NIIFS
- Conocimientos legales en cuanto al sistema financiero



- Capacitación en gestión financiera.

#### 8. COMPETENCIAS REQUERIDAS:

- Amplitud de criterios
- Visión global
- Espíritu de liderazgo
- Iniciativa
- Excelentes relaciones interpersonales

#### 9. CONDICIONES DE TRABAJO Y AMBIENTE:

**Requerimiento físico y mental:**

El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado constantemente, caminando periódicamente y concentración mental.

**Condiciones de trabajo:**

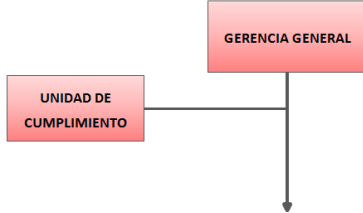
Trabajo de oficina con el iluminación, mobiliario y equipos adecuados

**Riesgos laborales:**

Ninguno

	<b>PERFIL DEL CARGO</b>
---	-------------------------

**1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

<b>Cargo:</b> Oficial de Cumplimiento	
<b>Unidad:</b> Unidad de Cumplimiento	
<b>Nivel:</b> Control	
<b>Supervisado por:</b> Gerente General	
<b>Supervisa a:</b> no aplica	

**2. MISIÓN DEL CARGO:**

Monitorear, detectar y prevenir el lavado de activos, el financiamiento del terrorismo y otros delitos a través de la ejecución, coordinación y vigilancia del cumplimiento y aplicación de las disposiciones legales, normativas, políticas internas, procedimientos y controles de la Cooperativa.

**3. FUNCIONES PRINCIPALES:**

- Elaborar y presentar el manual de control interno para la prevención de lavado de activos y otros delitos al Gerente General para conocimiento y posterior aprobación por parte del Consejo de Administración.
- Velar que el manual de control interno sobre prevención de lavado de activos y sus modificaciones se divulgue entre todo el personal de la Cooperativa.
- Remitir al Organismo de Control correspondiente el manual de control interno y sus reformas.
- Elaborar y remitir, hasta el 31 de Enero de cada año, al Organismo de Control, el plan de trabajo anual de la Unidad de Cumplimiento, así como el informe de cumplimiento de los objetivos de la Cooperativa en materia de prevención de lavado de activos, financiamiento del terrorismo y otros delitos, debidamente aprobados por el Consejo de Administración.



- Verificar el cumplimiento de las disposiciones contenidas en la Ley de Prevención, Detección y Erradicación del Delito de Lavado de Activos y Financiamiento de Delitos, en el Manual de Control Interno y en otras normas aplicables.
- Monitorear permanentemente las operaciones o transacción de la institución, a fin de detectar operaciones o transacciones económicas inusuales e injustificadas, recibir los informes de dichas transacciones de acuerdo al mecanismo implementado por la Cooperativa en el Manual de Control Interno y dejar constancia de lo actuado sobre estas transacciones.
- Realizar el análisis de las operaciones o transacciones económicas inusuales o injustificadas y preparar el correspondiente informe con los documentos de sustento que se debe conservar, con las seguridades que corresponden, por un tiempo mínimo de 6 años.
- Controlar permanentemente el cumplimiento de las políticas “Conozca a su socio y cliente”, “Conozca a su empleado”, “Conozca su mercado” y “Conozca su correspondiente”.
- Supervisar que las políticas y procedimientos respecto de la prevención de lavado de activos y otros delitos sean adecuados y se mantengan actualizados.
- Verificar la aplicación de las políticas y procedimientos por parte de los directivos y los empleados.
- Formular las estrategias de la institución para establecer los controles necesarios con base en el grado de exposición al riesgo de lavado de activos, financiamiento del terrorismo y otros delitos.
- Mantener actualizada la base de sindicatos en narcotráfico proporcionada por el CONSEP, así como otras bases de uso interno de las que disponga la institución.
- Coordinar el desarrollo de programas internos de capacitación sobre lavado de activos, financiamiento del terrorismo y otros delitos.
- Absolver consultas del personal de la Cooperativa relacionadas con la naturaleza de las transacciones frente a la actividad del socio y cliente.
- Verificar permanentemente en coordinación con los responsables de las diferentes áreas de la Cooperativa, que todas las transacciones que



iguales o superen los umbrales establecidos por la Unidad de Inteligencia Financiera cuenten con los documentos de soporte definidos en el manual de control interno y con la declaración de origen lícito de los recursos.

- Velar porque el reporte de operaciones inusuales e injustificadas a la Unidad de Análisis Financiero se lo realice de manera adecuada y oportuna.
- Presentar a la Gerencia General, mensualmente o cuando sea requerido, un informe sobre las operaciones o transacciones económicas inusuales o injustificadas que debe referirse como mínimo a los resultados de los procesos de cumplimiento y actividades desarrolladas, sugiriendo acciones de mejoramiento.
- Reportar a la Gerencia General el cometimiento de faltas o errores que resultaren del incumplimiento de los procesos de prevención de lavado de activos, financiamiento del terrorismo y otros delitos por parte de socios, directivos o trabajadores de la institución.
- Colaborar con la instancia designada por el Consejo de Administración en el diseño de las metodologías, modelos e indicadores cualitativos y/o cuantitativos de reconocido valor técnico para la oportuna detección operaciones o transacciones económicas inusuales e injustificadas.
- Colaborar con la actualización de la base de datos que posee la Cooperativa para la aplicación de las medidas de prevención de lavado de activos, financiamiento y otros delitos.
- Propiciar la creación de listas de control como son: PEP'S y listado de providencias judiciales, así como velar por la actualización de listas a las que tenga acceso la institución.
- Cumplir con otras funciones que le encomienden dentro del campo de su competencia.

#### **4. RESPONSABILIDADES:**

- Información confidencial



**5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA:**

Título profesional en Economía, Administración de Empresas o carreras afines.

**6. EXPERIENCIA LABORAL PREVIA:**

3 años en cargos similares en instituciones del sector financiero.

**7. CONOCIMIENTOS Y CAPACITACIÓN REQUERIDA:**

- Capacitación sobre prevención de lavado de activos.
- Conocimientos de disposiciones y reglamentos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

**8. COMPETENCIAS REQUERIDAS:**

- Capacidad analítica
- Amplitud de criterios
- Trabajo en equipo
- Compromiso
- Comunicación efectiva
- Confidencialidad
- Excelentes relaciones interpersonales

**9. CONDICIONES DE TRABAJO Y AMBIENTE:****Requerimiento físico y mental:**

El cargo exige esfuerzo físico de estar sentado constantemente, caminando periódicamente y alta concentración mental

**Condiciones de trabajo:**

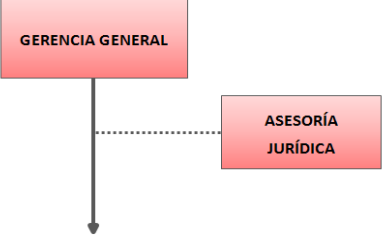
Trabajo de oficina con el mobiliario y equipos necesarios

**Riesgos laborales:**

Ninguno

	<b>PERFIL DEL CARGO</b>
---	-------------------------

### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

<b>Cargo:</b> Abogado	
<b>Unidad:</b> Asesoría Jurídica	
<b>Nivel:</b> staff o asesor	
<b>Supervisado por:</b> Gerente General	
<b>Supervisa a:</b> no aplica	

### 2. MISIÓN DEL CARGO:

Brindar asesoría jurídica a todas las áreas de la Cooperativa, en todas sus actividades, a fin de prevenir posibles contingencias que pongan en riesgo los activos de la institución, así como defender los intereses de la Cooperativa mediante acciones de carácter jurídico.

### 3. FUNCIONES PRINCIPALES:

- Asesorar jurídicamente al nivel Directivo, Gerente General y demás miembros de la Cooperativa.
- Patrocinar judicialmente a la Cooperativa.
- Realizar las diligencias judiciales, notariales y de registradurías.
- Revisar, controlar y recomendar en los asuntos, actividades y documentos legales (pagares, contratos, hipotecas, entre otros) que surgen en todos los procesos de la Cooperativa o en todo documento que requiera opinión legal
- Organizar el funcionamiento interno de la Unidad de Asesoría Jurídica.
- Analizar, redactar e inscribir los contratos que celebre la Cooperativa en aspectos civiles y laborales.
- Realizar el registro legal de contratos y actas de finiquito del personal en la Cooperativa.



- Verificar las modificaciones del estatuto y su proceso de inscripción y presentación a los organismos pertinentes.
- Velar por el cumplimiento de las Normas y Reglamentos establecidos.
- Otras funciones que le sean encomendadas dentro de sus competencias.

#### **4. RESPONSABILIDADES:**

- Responsabilidad judicial
- Documentos confidenciales

#### **5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA:**

Título profesional de Doctor en Jurisprudencia o Abogado

#### **6. EXPERIENCIA LABORAL PREVIA:**

3 años en el ejercicio profesional en áreas similares en instituciones del sector financiero.

#### **7. CONOCIMIENTOS Y CAPACITACIÓN REQUERIDA:**

- Conocimientos en normativa jurídica vinculada con el sector financiero.
- Conocimientos en procedimientos legales vinculados con el área financiera.

#### **8. COMPETENCIAS REQUERIDAS:**

- Razonamiento analítico
- Fluidez de ideas
- Rápida comprensión oral y escrita
- Trabajo en equipo
- Creatividad

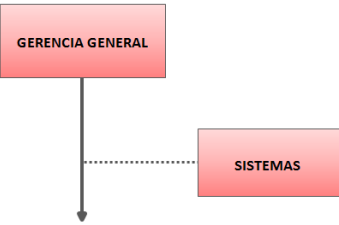


## 9. CONDICIONES DE TRABAJO Y AMBIENTE:

<b>Requerimiento físico y mental:</b>
El cargo exige concentración mental elevada y esfuerzo físico.
<b>Condiciones de trabajo:</b>
El cargo es de oficina, generalmente agradable y con el mobiliario adecuado.
<b>Riesgos laborales:</b>
Ninguno

	<b>PERFIL DEL CARGO</b>
---	-------------------------

### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

<b>Cargo:</b> Operador de Tecnologías	
<b>Unidad:</b> Sistemas	
<b>Nivel:</b> Staff o Asesor	
<b>Supervisado por:</b> Gerente General	
<b>Supervisa a:</b> no aplica	

### 2. MISIÓN DEL CARGO:

Programar, ejecutar y coordinar actividades del desarrollo informático, así como custodiar y realizar el mantenimiento de equipos informáticos, tecnologías de la información y comunicaciones de manera oportuna, eficiente y eficaz.

### 3. FUNCIONES PRINCIPALES:

- Planificar las actividades informáticas de la Cooperativa para el corto, mediano y largo plazo.
- Supervisar el funcionamiento del sistema informático de la Cooperativa, así como realizar el mantenimiento preventivo y correctivo de los sistemas.
- Revisar la configuración de la red local y de los centros de operación.
- Elaborar y proponer políticas institucionales respecto a licencias de uso del software al Gerente General para su aprobación.
- Realizar la actualización o adquisición, previa autorización, de nuevas versiones de software y equipos de cómputo necesarios para el correcto desempeño de las actividades de la Cooperativa.
- Vigilar y dirigir el funcionamiento óptimo de los sistemas, correos electrónicos institucionales y portales web.



- Elaborar y proponer planes de contingencia informáticos.
- Organizar y supervisar la información contenida en la página web y redes sociales de la Cooperativa, así como mantener su constante actualización.
- Cumplir con las demás funciones que le asigne el Gerente General dentro del campo de su competencia.

#### **4. RESPONSABILIDADES:**

- Equipos de computo
- Manejo de información confidencial

#### **5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA:**

Título profesional de Ingeniero en Sistemas o Tecnólogo en Sistemas Informáticos.

#### **6. EXPERIENCIA LABORAL PREVIA:**

2 años en actividades de programación y mantenimiento de sistemas y equipos informáticos.

#### **7. CONOCIMIENTOS Y CAPACITACIÓN REQUERIDA:**

- Conocimientos en sistemas operativos.
- Conocimientos en tecnologías de la información y comunicaciones.
- Conocimientos en Disposiciones y Reglamentos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

#### **8. COMPETENCIAS REQUERIDAS:**

- Agilidad
- Creatividad
- Trabajo en equipo
- Amplitud de criterios
- Compromiso



## 9. CONDICIONES DE TRABAJO Y AMBIENTE:

**Requerimiento físico y mental:**

El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado y caminando periódicamente y requiere concentración mental.

**Condiciones de trabajo:**

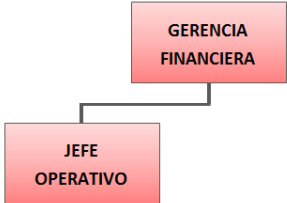
Trabajo de oficina, con visitas programadas a las agencias de la Cooperativa

**Riesgos laborales:**

Cortes leves en manipulación de equipos y descargas eléctricas

	<b>PERFIL DEL CARGO</b>
---	-------------------------

**1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

<b>Cargo:</b> Jefe Operativo	
<b>Departamento:</b> Gerencia Financiera	
<b>Nivel:</b> Profesional	
<b>Supervisado por:</b> Gerente Financiero	
<b>Supervisa a:</b> Auxiliar Operativo, Jefe de Agencia	

**2. MISIÓN DEL CARGO:**

Administrar y custodiar los valores de caja en efectivo y fiduciarios supervisando la prestación de un eficiente servicio de recepción, pago y entrega de valores así como una atención de calidad.

**3. FUNCIONES PRINCIPALES:**

- Administrar y custodiar adecuadamente los valores en efectivo y fiduciarios.
- Participar en la Planificación Operativa Anual y en la elaboración de la programación presupuestaria de la Cooperativa.
- Verificar la legalidad, veracidad y conformidad de la documentación de respaldo, previo al pago, reportando a contabilidad para su registro.
- Recibir y revisar diariamente la hoja de resumen de cuadro y reportes del movimiento de caja con sus respectivos respaldos.
- Guardar los valores y el efectivo en caja fuerte o bóveda
- Entregar y recibir diariamente el fondo de cambio de los cajeros-as, verificando su exactitud.
- Orientar y supervisar la gestión de los cajeros-as de la Cooperativa.
- Elaborar y presentar el informe diario de disponibilidad financiera.
- Notificar el vencimiento de garantías y avales, así como la ejecución en





caso de incumplimiento.

- Cuadrar la contabilidad contra físico de las libretas de ahorro que mantiene la Cooperativa en las instituciones financieras.
- Entregar un fondo rotativo a los cajeros-as para que realicen el manejo de cajas.
- Cuidar y controlar el adecuado manejo de la chequera, libreta de ahorros, bóveda y documentos de la Cooperativa.
- Efectivizar cheques y autorizar retiros de acuerdo a los niveles establecidos por el Reglamento Interno de la Cooperativa.
- Cumplir con las demás funciones que le asigne el Gerente Financiero o sus superiores.

#### **4. RESPONSABILIDADES:**

- Información confidencial
- Dinero

#### **5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA:**

Tercer nivel con título en Administración de Empresas, Contabilidad o Economía

#### **6. EXPERIENCIA LABORAL PREVIA:**

2 años en cargos similares de preferencia en el sector financiero.

#### **7. CONOCIMIENTOS Y CAPACITACIÓN REQUERIDA:**

- Conocimientos de disposiciones y reglamentos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

#### **8. COMPETENCIAS REQUERIDAS:**

- Capacidad de liderazgo
- Trabajo en equipo
- Compromiso



- Creatividad
- Habilidad para la comunicación
- Iniciativa

#### 9. CONDICIONES DE TRABAJO Y AMBIENTE:

**Requerimiento físico y mental:**

El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado constantemente, caminando periódicamente y concentración mental alta.

**Condiciones de trabajo:**


Trabajo de oficina con un ambiente agradable con el adecuado mobiliario y equipo.

**Riesgos laborales:**

Ninguno

	<b>PERFIL DEL CARGO</b>
---	-------------------------

**1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

<b>Cargo:</b> Jefe de Agencia	
<b>Departamento:</b> Gerencia Financiera	
<b>Nivel:</b> Profesional	
<b>Supervisado por:</b> Jefe Operativo	
<b>Supervisa a:</b> personal asignado a la agencia (Oficial de Negocios, Cajeros-as, entre otros)	

**2. MISIÓN DEL CARGO:**

Planifica, organiza, dirige, supervisa y controla las actividades en general de la agencia encomendada mediante el cumplimiento de estrategias para el desarrollo y crecimiento integral de la agencia.

**3. FUNCIONES PRINCIPALES:**

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Administrar el proceso de intermediación financiera en la agencia.</li> <li>➤ Controlar el correcto cumplimiento de funciones y responsabilidades de los empleados de la agencia.</li> <li>➤ Custodiar el uso correcto de los recursos económicos, financieros y de valores de la agencia.</li> <li>➤ Elaborar un plan de trabajo anual para el desarrollo de la agencia y presentar a Gerencia General para su aprobación y seguimiento.</li> <li>➤ Establecer relaciones para la captación de nuevos socios.</li> <li>➤ Revisar y dar el visto bueno a la documentación que sustentan las operaciones del día.</li> <li>➤ Efectuar la apertura y cierre diario de la oficina.</li> <li>➤ Cumplir y hacer cumplir las disposiciones emitidas por Gerencia General, estatutos, políticas y reglamentos internos.</li> </ul>
--



- Custodiar la caja de seguridad o bóveda sus claves y accesos.
- Entregar el fondo diario para el manejo de caja.
- Autorizar los gastos de caja chica de acuerdo con el reglamento.
- Plantear las medidas que sean necesarias para alcanzar el mejoramiento técnico, económico y administrativo de la agencia.
- Elaborar y presentar informes periódicamente o a requerimiento de Gerencia General respecto a la situación económica financiera de la agencia.
- Manejar los problemas que no puedan ser solucionados por el personal de la agencia.
- Velar porque se brinde un excelente servicio de atención al socio o cliente, con calidad y eficiencia.
- Brindar atención al público para dar información sobre los diferentes servicios que ofrece la Cooperativa.
- Implementar controles del desarrollo de las actividades de la agencia.
- Verificar que los depósitos, retiros, descuentos, transferencias o retenciones sean los correctos.
- Vigilar los límites de concentración de los créditos otorgados por agencia.
- Supervisa y controla la veracidad de la información presentada por el socio en solicitudes de crédito.
- Controla las liquidaciones o recuperación de créditos.
- Mantener un seguimiento continuo de los créditos concedidos y realizar reportes de cartera.
- Elaborar y registrar todos los comprobantes contables por los conceptos que generen desembolsos.
- Calificar la cartera de socios del área que cubra la agencia.
- Coordinar con el personal para el cobro de valores de la agencia.
- Verificar la conformidad de los reportes diarios del movimiento de caja con sus respaldos respectivos.
- Enviar oportunamente las notificaciones mediante el Oficial de Cobranzas a las personas que hayan incumplido en los pagos de los créditos y si no se cancelan entregar los documentos al departamento jurídico para que se inicie la cobranza judicial y el seguimiento correspondiente.
- Realizar otras funciones inherentes a su cargo.



#### 4. RESPONSABILIDADES:

- Por el uso adecuado de equipos de la agencia
- Dinero
- Documentos
- Actividades de la agencia

#### 5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA:

Superior con título profesional en Ingeniería Comercial, Ingeniería Financiera, Economía o afines.

#### 6. EXPERIENCIA LABORAL PREVIA:

2 años en cargos similares en instituciones del sector financiero.

#### 7. CONOCIMIENTOS Y CAPACITACIÓN REQUERIDA:

- Capacitación en administración de riesgos.
- Capacitación en portafolio de inversiones.
- Conocimientos en elaboración y ejecución de proyectos.
- Conocimientos de disposiciones y reglamentos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

#### 8. COMPETENCIAS REQUERIDAS:

- Capacidad analítica
- Capacidad de liderazgo
- Trabajo en equipo
- Iniciativa
- Perseverancia
- Excelentes relaciones interpersonales

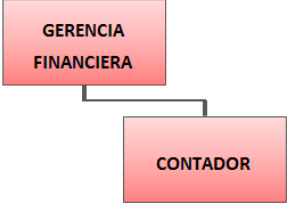


## 9. CONDICIONES DE TRABAJO Y AMBIENTE:

<b>Requerimiento físico y mental:</b>
El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado constantemente y caminando periódicamente y requiere concentración mental.
<b>Condiciones de trabajo:</b>
Trabajo de oficina y de campo
<b>Riesgos laborales:</b>
Agresiones verbales ocasionalmente por clientes externos

	<b>PERFIL DEL CARGO</b>
---	-------------------------

**1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

<b>Cargo:</b> Contador	
<b>Departamento:</b> Gerencia Financiera	
<b>Nivel:</b> Profesional	
<b>Supervisado por:</b> Gerente Financiero	
<b>Supervisa a:</b> Auxiliar de Contabilidad	

**2. MISIÓN DEL CARGO:**

Mantener un adecuado sistema de registro de las operaciones económicas de la Cooperativa, que permita elaborar informaciones financieras oportunas y confiables para la correcta toma de decisiones.

**3. FUNCIONES PRINCIPALES:**

- Elaborar, legalizar y disponer oportunamente de los estados financieros y demás anexos para su análisis y correcta toma de decisiones por parte del Gerente General y directivos de la Cooperativa.
- Supervisar el adecuado manejo, registro, control y emisión de información contable de las agencias de la Cooperativa.
- Cumplir con las recomendaciones emitidas por auditoría interna y externa.
- Llevar y mantener un sistema contable oportuno garantizando la aplicación correcta de las normas contables.
- Presentar oportunamente los balances de la Cooperativa a los Organismos de Control, Gerencia General, Consejo de Administración y Vigilancia.
- Elaborar y revisar las conciliaciones bancarias y los comprobantes con sus respectivos cheques y facturas.



- Presentar informes respecto a los sistemas contables y estados financieros al Gerente Financiero y al Gerente General de la Cooperativa.
- Elaborar las declaraciones por concepto de retención del Impuesto a la Renta, IVA y otras obligaciones.
- Analizar y recomendar los cambios que sean necesarios en el sistema de contabilidad de la Cooperativa, de acuerdo con las normas de contabilidad generalmente aplicadas.
- Efectuar inventarios físicos periódicamente o cuando se lo requiere de todos los bienes de la Cooperativa.
- Participar en la Planificación Operativa Anual y en la elaboración de la correspondiente programación presupuestaria.
- Evaluar y controlar permanentemente la ejecución presupuestaria y emitir informes con observaciones y recomendaciones a la Gerencia General.
- Planificar, organizar y controlar las actividades del personal a su cargo.
- Efectuar arqueos de caja chica periódicamente y su reposición en forma mensual.
- Realizar informes de los activos fijos, capital, patrimonio y depreciación.
- Realizar amortizaciones de intereses en inversiones y préstamos al mes.
- Facilitar todo tipo de documentos e información que requiera el Consejo de Vigilancia en sus labores de fiscalización.
- Velar porque todos los directivos y empleados cumplan con los procedimientos de contabilidad de general aceptación, así como comprobar que los registros se hagan sobre bases uniformes y consistentes.
- Cumplir con otras funciones asignadas dentro del campo de su competencia.

#### **4. RESPONSABILIDADES:**

- Dinero
- Información confidencial

#### **5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA:**

Tercer nivel con título de CPA.



**6. EXPERIENCIA LABORAL PREVIA:**

2 años en cargos similares, preferentemente en instituciones del sector financiero.

**7. CONOCIMIENTOS Y CAPACITACIÓN REQUERIDA:**

- Capacitación en gestión financiera y contable
- Conocimientos en Disposiciones y Reglamentos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

**8. COMPETENCIAS REQUERIDAS:**

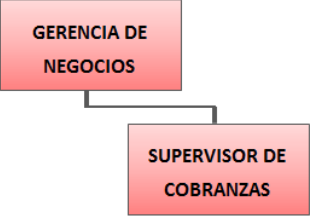
- Iniciativa
- Razonamiento analítico
- Capacidad de cálculo
- Dinamismo
- Perseverancia
- Imparcialidad
- Compromiso
- Trabajo en equipo
- Excelentes relaciones interpersonales

**9. CONDICIONES DE TRABAJO Y AMBIENTE:**

<b>Requerimiento físico y mental:</b> Esfuerzo físico de estar sentado constantemente y parado periódicamente y concentración mental alta.
<b>Condiciones de trabajo:</b> Trabajo de oficina con iluminación, mobiliario y equipos necesarios.
<b>Riesgos laborales:</b> Ninguno

	<b>PERFIL DEL CARGO</b>
---	-------------------------

### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

<b>Cargo:</b> Supervisor de Cobranzas	
<b>Departamento:</b> Gerencia de Negocios	
<b>Nivel:</b> Profesional	
<b>Supervisado por:</b> Gerente de Negocios	
<b>Supervisa a:</b> Oficiales de Cobranzas	

### 2. MISIÓN DEL CARGO:

Administra la recuperación de cartera en mora o en proceso prejudicial mediante la supervisión de las actividades ejecutadas por los Oficiales de Cobranzas de acuerdo con la reglamentación establecida en la Cooperativa.

### 3. FUNCIONES PRINCIPALES:

- Coordina y planifica el seguimiento y recuperación oportuna de créditos que se encuentre en mora y en proceso prejudicial.
- Planificar las visitas de cobranza en coordinación con el Gerente de Negocios.
- Realizar la hoja de rutas de los clientes que solicitan créditos para su verificación o avalúo de bienes o propiedades.
- Coordinar con el Gerente de Negocios la programación de visitas a propiedades o bienes para chequeo, avalúo, verificación u otro requisito exigidos para un crédito.
- Recibir informes diarios de los Oficiales de Cobranzas respecto a las notificaciones realizadas, visitas y recuperación de créditos.
- Analizar el reporte presentado por los Oficiales de Cobranzas para el aplazamiento de pago solicitado por los socios en mora a fin de tomar



una decisión oportuna de acuerdo a las políticas de crédito.

- Coordinar con los Oficiales de Cobranzas la emisión y remisión de notificaciones para los socios en mora.
- Organizar las visitas que realizarán los Oficiales de Cobranzas de acuerdo con la hoja de rutas.
- Supervisar a los Oficiales de Cobranzas en la realización eficiente de sus actividades.
- Llevar un control diario sobre los créditos vencidos y las acciones pertinentes para su recuperación.
- Preparar reportes de la situación en mora de los socios y presentar a Asesoría Jurídica para el iniciar el proceso judicial.
- Colaborar con el Asesor Jurídico en el seguimiento de créditos que se encuentren en proceso judicial, observando el avance procesal.
- Preparar un informe mensual respecto a la gestión de cobro y recuperación de cartera y presentar al Gerente de Negocios para su aprobación y seguimiento.
- Realizar otras funciones encomendadas por el Gerente de Negocios dentro del campo de sus competencias.

#### **4. RESPONSABILIDADES:**

- Documentación confidencial
- Manejo de dinero en efectivo

#### **5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA:**

Tercer nivel con título en Administración de Empresas, Contabilidad, Ingeniería Financiera o afines.

#### **6. EXPERIENCIA LABORAL PREVIA:**

2 años en carreras similares en instituciones del sector financiero.



## 7. CONOCIMIENTOS Y CAPACITACIÓN REQUERIDA:

- Capacitación en gestión de cobro y recuperación de cartera vencida
- Conocimientos en portafolio de inversiones
- Conocimientos en Disposiciones y Reglamentos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

## 8. COMPETENCIAS REQUERIDAS:

- Liderazgo
- Iniciativa
- Trabajo en equipo
- Comunicación efectiva
- Creatividad
- Excelentes relaciones interpersonales

## 9. CONDICIONES DE TRABAJO Y AMBIENTE:

### Requerimiento físico y mental:

El cargo exige esfuerzo físico y concentración mental.

### Condiciones de trabajo:

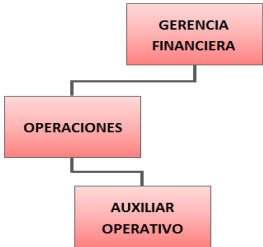
Trabajo de oficina y de campo.

### Riesgos laborales:

Agresión verbal ocasional por parte de clientes externos.

	<b>PERFIL DEL CARGO</b>
---	-------------------------

**1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

<b>Cargo:</b> Auxiliar Operativo	
<b>Departamento:</b> Gerencia Financiera	
<b>Nivel:</b> Profesional	
<b>Supervisado por:</b> Jefe de Operaciones	
<b>Supervisa a:</b> no aplica	

**2. MISIÓN DEL CARGO:**

Colaborar en la administración y custodia de los valores de caja en efectivo y fiduciarios y velar para que se dé un excelente servicio en la recepción y entrega de valores, cumpliendo con las normas y reglamentos de la Cooperativa.

**3. FUNCIONES PRINCIPALES:**

- Coordinar con el Jefe Operativo para el control de las actividades de caja.
- Ayudar en la elaboración del informe diario de disponibilidad financiera y presentar al respectivo departamento y Gerencia General.
- Realizar el control de cheques devueltos y los efectivizados en el banco.
- Determinar el monto de ingresos y egresos diarios mediante la verificación de papeletas de depósito, retiro y amortización de préstamos efectuados en ventanilla.
- Colaborar con la elaboración y presentación del informe diario de disponibilidad financiera.
- Elaborar las papeletas de depósitos de dinero en efectivo y cheques a ser depositados en los respectivos bancos.
- Elaborar notas de débito, crédito y transferencias.
- Cumplir las demás funciones que le sean asignadas por el Jefe Operativo o sus superiores.



#### **4. RESPONSABILIDADES:**

- Documentos confidenciales
- Dinero

#### **5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA:**

Tercer nivel con título profesional en Contabilidad, Administración de Empresas, Economía o afines.

#### **6. EXPERIENCIA LABORAL PREVIA:**

2 años en cargos similares preferiblemente en instituciones del sector financiero.

#### **7. CONOCIMIENTOS Y CAPACITACIÓN REQUERIDA:**

- Conocimientos en elaboración de informes.
- Conocimientos de disposiciones y reglamentos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

#### **8. COMPETENCIAS REQUERIDAS:**

- Capacidad de liderazgo
- Iniciativa
- Creatividad
- Rapidez de decisión
- Trabajo en equipo
- Habilidad para la comunicación

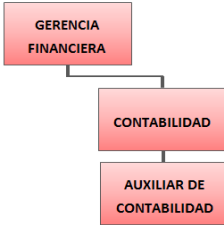


## 9. CONDICIONES DE TRABAJO Y AMBIENTE:

<b>Requerimiento físico y mental:</b>
El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado constantemente y caminando periódicamente y requiere concentración mental.
<b>Condiciones de trabajo:</b>
Trabajo de oficina con el mobiliario y equipos necesarios.
<b>Riesgos laborales:</b>
Ninguno

	<b>PERFIL DEL CARGO</b>
---	-------------------------

**1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

<b>Cargo:</b> Auxiliar de Contabilidad	
<b>Departamento:</b> Gerencia Financiera	
<b>Nivel:</b> Profesional	
<b>Supervisado por:</b> Contador	
<b>Supervisa a:</b> no aplica	

**2. MISIÓN DEL CARGO:**

Apoyar en las actividades contables de la Cooperativa, manteniendo toda la información contable de manera ordenada, actualizada y con los debidos respaldos, así como asistir al Contador para la elaboración de informes y estados financieros.

**3. FUNCIONES PRINCIPALES:**

- Colaborar en la elaboración de informes de los activos fijos, capital, patrimonio y depreciación.
- Apoyar en el análisis y elaboración de los sistemas contables y estados financieros de la Cooperativa.
- Ayudar a realizar las declaraciones por concepto de retención del impuesto a la renta, IVA y otras obligaciones.
- Elaborar y revisar los comprobantes de ingreso y egreso, transferencias y otros documentos contables.
- Conciliar las cuentas de Bancos con los extractos de ahorros y de cuentas corrientes.
- Registrar y analizar datos contables, así como mantener actualizada la contabilidad con sus respectivos anexos y demás documentos de respaldo.





- Coordinar, solicitar, comprar y verificar la existencia de artículos e insumos de oficina.
- Revisar los saldos de las cuentas y efectuar el cruce, así como los ajustes correspondientes.
- Controlar los pagos de suministros, publicidad y adquisiciones realizadas receptando la orden y facturas correspondientes.
- Realizar informes, balances de los depósitos, anexos de los balances de ingreso y salida de dinero diariamente.
- Tramitar el pago de luz y teléfono de la Cooperativa mensualmente.
- Cumplir otras funciones delegadas por el Contador dentro del campo de su competencia.

#### **4. RESPONSABILIDADES:**

- Manejo de dinero
- Documentación confidencial

#### **5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA:**

Tercer nivel con título en áreas como Contabilidad, Ingeniería Comercial, Ingeniería Financiera o afines.

#### **6. EXPERIENCIA LABORAL PREVIA:**

2 años en cargos similares preferiblemente en instituciones del sector financiero.

#### **7. CONOCIMIENTOS Y CAPACITACIÓN REQUERIDA:**

- Conocimientos tributarios
- Conocimientos de disposiciones y reglamentos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.



## 8. COMPETENCIAS REQUERIDAS:

- Perseverancia
- Imparcialidad
- Razonamiento analítico
- Capacidad de cálculo
- Dinamismo
- Trabajo en equipo
- Excelentes relaciones interpersonales

## 9. CONDICIONES DE TRABAJO Y AMBIENTE:

### **Requerimiento físico y mental:**

El cargo exige esfuerzo físico de estar sentado constantemente, parado periódicamente y concentración mental

### **Condiciones de trabajo:**

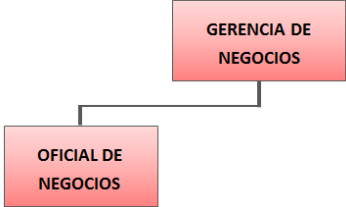
Trabajo de oficina con la iluminación, mobiliario y equipos necesarios.

### **Riesgos laborales:**

Ninguno

	<b>PERFIL DEL CARGO</b>
---	-------------------------

**1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

<b>Cargo:</b> Oficial de Negocios	
<b>Departamento:</b> Gerencia de Negocios	
<b>Nivel:</b> Profesional	
<b>Supervisado por:</b> Gerente de Negocios	
<b>Supervisa a:</b> no aplica	

**2. MISIÓN DEL CARGO:**

Brindar una atención de calidad a los socios o clientes que requieran información oportuna respecto a tramitación de créditos y otros servicios que ofrece la Cooperativa.

**3. FUNCIONES PRINCIPALES:**

- Atender a los socios y clientes brindando información sobre los tipos de crédito, condiciones, características, requisitos exigidos y documentación de respaldo.
- Receptar las solicitudes de crédito con toda la información y documentación de respaldo exigida por la Cooperativa tanto del solicitante como de los garantes.
- Analizar y asesorar sobre el destino del dinero en el crédito solicitado.
- Verificar referencias del socio y garante en la central de riesgos.
- Analizar las solicitudes de crédito y emitir un informe al Gerente de Negocios para su aprobación.
- Informar al socio sobre la aprobación o negación de su solicitud.
- Preparar los pagarés, contratos de préstamo y demás documentos de respaldo requeridos por la Cooperativa así como receptor firmas del deudor y garante.



- Realizar el seguimiento permanente de los créditos en las etapas pre y post otorgamiento, administrando la cartera de crédito bajo su responsabilidad.
- Mantener actualizada en el sistema la información de los socios que tienen crédito.
- Archivar y velar por el correcto manejo de la documentación de créditos concedidos.
- Realizar otras funciones inherentes a su cargo.

#### **4. RESPONSABILIDADES:**

- Manejo de información confidencial.

#### **5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA:**

Egresado o con título en Ingeniería Financiera, Administración de Empresas, Contabilidad o afines.

#### **6. EXPERIENCIA LABORAL PREVIA:**

2 años en actividades similares preferiblemente en instituciones del sector financiero.

#### **7. CONOCIMIENTOS Y CAPACITACIÓN REQUERIDA:**

- Conocimientos en análisis de crédito
- Conocimientos en calculo financiero
- Conocimientos en Disposiciones y Reglamentos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

#### **8. COMPETENCIAS REQUERIDAS:**

- Comunicación efectiva
- Trabajo en equipo
- Creatividad



- Compromiso
- Iniciativa
- Confidencialidad
- Excelentes relaciones interpersonales

## 9. CONDICIONES DE TRABAJO Y AMBIENTE:

### **Requerimiento físico y mental:**

El cargo exige esfuerzo físico de estar sentado constantemente, caminando periódicamente y concentración mental.

### **Condiciones de trabajo:**

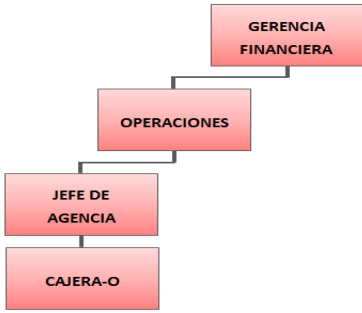
Trabajo de oficina con la iluminación, mobiliario y equipos adecuados.

### **Riesgos laborales:**

Agresión verbal ocasional por parte de socios o usuarios externos

	<b>PERFIL DEL CARGO</b>
---	-------------------------

**1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

<b>Cargo:</b> Cajera-o	
<b>Departamento:</b> Gerencia Financiera	
<b>Nivel:</b> Técnico	
<b>Supervisado por:</b> Jefe de Agencia	
<b>Supervisa a:</b> no aplica	

**2. MISIÓN DEL CARGO:**

Ofrecer un eficiente servicio de recepción, pago y entrega de valores, cumpliendo con las disposiciones legales, estatutarias y reglamentarias de la Cooperativa, así como organizar y controlar todas las operaciones y movimientos del área de caja.

**3. FUNCIONES PRINCIPALES:**

- Velar por la buena atención al socio o cliente.
- Recibir depósitos ya sea en efectivo o cheques.
- Realizar retiros de ahorros y/o cobros de crédito.
- Retener todo billete o moneda falsa que haya sido presentado para su depósito o pago y enviarlo al BCE para su verificación.
- Revisar y controlar la legalidad, veracidad y conformidad de la documentación de respaldo, previo al pago o cancelación de retiros y/o préstamos.
- Realizar el cuadro diario de caja con sus respectivos respaldos.
- Elaborar reportes diarios del movimiento de caja con los respectivos documentos de respaldo.
- Archivar diariamente la documentación de las transacciones realizadas



en ventanilla.

- Sellar y firmar los documentos de apertura y cierre de caja realizados, así como los comprobantes de depósito pago o retiro efectuados.
- Controlar el nivel de efectivo en ventanillas de acuerdo a los límites asegurados.
- Recibir y administrar diariamente el fondo de cambio entregado por la supervisora de cajas verificando su exactitud.
- Cumplir otras funciones inherentes a su cargo.

#### **4. RESPONSABILIDADES:**

- Dinero
- Documentación confidencial

#### **5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA:**

Bachiller en contabilidad o afines, de preferencia con formación universitaria de 2 años o más en carreras como Administración de Empresas, Contabilidad, Finanzas o afines.

#### **6. EXPERIENCIA LABORAL PREVIA:**

1 año en cargos similares en instituciones del sector financiero.

#### **7. CONOCIMIENTOS Y CAPACITACIÓN REQUERIDA:**

- Capacitación en prevención de lavado de activos.
- Conocimientos en detección y reconocimiento de billetes falsos.
- Conocimientos en seguridades en documentos financieros.
- Conocimientos en elaboración de informes
- Conocimientos en Disposiciones y Reglamentos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.



## 8. COMPETENCIAS REQUERIDAS:

- Orientación al logro
- Habilidad para la comunicación e interacción en diferentes entornos y con diferentes tipos de personas.
- Buena disposición al orden, exactitud y puntualidad.
- Fluidez verbal
- Madurez emocional
- Iniciativa
- Creatividad
- Trabajo en equipo

## 9. CONDICIONES DE TRABAJO Y AMBIENTE:

### **Requerimiento físico y mental:**

El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado constantemente y caminando periódicamente, requiere concentración mental, un alto grado de precisión manual y precisión visual y auditiva.

### **Condiciones de trabajo:**

El cargo es en ventanilla con mobiliario y equipos adecuados para su seguridad y comodidad.


### **Riesgos laborales:**

Puede existir agresión verbal ocasionalmente



	<b>PERFIL DEL CARGO</b>
---	-------------------------

### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

<b>Cargo:</b> Analista de Talento Humano	
<b>Departamento:</b> Gerencia de Talento Humano	
<b>Nivel:</b> Técnico	
<b>Supervisado por:</b> Gerente de Talento Humano	
<b>Supervisa a:</b> no aplica	

### 2. MISIÓN DEL CARGO:

Apoyar en la administración del talento humano de la Cooperativa a fin de mantener un personal de alta calidad humana y profesional así como lograr la eficiencia y eficacia organizacional.

### 3. FUNCIONES PRINCIPALES:

- Colaborar con la elaboración del plan de trabajo anual del departamento.
- Recopilar información del personal de la institución a fin de actualizar y alimentar el sistema de información de talento humano.
- Manejar y mantener un registro de datos seguro, ágil y oportuno del personal de la Cooperativa.
- Participar en la realización o actualización de manuales de funciones del personal de la Cooperativa.
- Colaborar en la realización de actividades culturales, sociales o deportivas que realice la institución.
- Supervisa el cumplimiento de las políticas, manuales y reglamentos referentes la personal.
- Apoyar a la Gerencia de Talento Humano en los procesos de reclutamiento y selección del personal.
- Elaboración de memorándums para el personal de la Cooperativa.



- Coordinar, controlar y revisar las acciones para la detección de necesidades de capacitación del personal.
- Supervisar el control y record de asistencia del personal.
- Colaborar en la elaboración de informes a Gerencia General respecto a los programas y procedimientos llevados a cabo en la administración del talento humano.
- Realizar otras funciones encomendadas por el Gerente de Talento Humano dentro del campo de sus competencias.

#### **4. RESPONSABILIDADES:**

- Supervisión de personas

#### **5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA:**

3 años aprobados en carreras como Administración de Empresas, Contabilidad o afines.

#### **6. EXPERIENCIA LABORAL PREVIA:**

2 años en cargos similares preferiblemente en instituciones del sector financiero.

#### **7. CONOCIMIENTOS Y CAPACITACIÓN REQUERIDA:**

- Conocimientos en Disposiciones y Reglamentos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
- Conocimientos en manejo de nómina del personal.

#### **8. COMPETENCIAS REQUERIDAS:**

- Liderazgo
- Iniciativa
- Compromiso
- Trabajo en equipo
- Comunicación efectiva



- Creatividad
- Excelentes relaciones interpersonales

#### 9. CONDICIONES DE TRABAJO Y AMBIENTE:

**Requerimiento físico y mental:**

El cargo exige esfuerzo físico de estar sentado constantemente, caminando periódicamente y concentración mental.

**Condiciones de trabajo:**


Trabajo de oficina con iluminación, mobiliario y equipos adecuados.

**Riesgos laborales:**

Ninguno

	<b>PERFIL DEL CARGO</b>
---	-------------------------

**1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

<b>Cargo:</b> Oficial de Cobranzas	
<b>Departamento:</b> Gerencia de Negocios	
<b>Nivel:</b> Técnico	
<b>Supervisado por:</b> Supervisor de Cobranzas	
<b>Supervisa a:</b> no aplica	

**2. MISIÓN DEL CARGO:**

Realizar el control, seguimiento y recuperación de la cartera crediticia que se encuentra en mora o en proceso prejudicial con el fin de procurar su recuperación en los plazos establecidos y bajar al mínimo los índices de morosidad.

**3. FUNCIONES PRINCIPALES:**

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dar seguimiento y recuperación de créditos asignados y en cobranza prejudicial.</li> <li>➤ Evaluar las condiciones de recuperación y pago de los socios.</li> <li>➤ Preparar la lista de socios cuyos créditos se encuentren en mora y realizar las notificaciones para la cancelación.</li> <li>➤ Realizar las visitas de notificación y cobranza prejudicial a los socios con créditos en mora.</li> <li>➤ Verificar y actualizar la información y documentación crediticia a fin de facilitar el control y seguimiento en la gestión de recuperación.</li> <li>➤ Informar al Supervisor de Cobranzas sobre los eventuales refinanciamientos o aplazamientos de pagos que solicitaran los socios en mora, a fin de tomar decisiones inmediatas de acuerdo con las políticas y normas vigentes.</li> </ul>
--



- Preparar reportes diarios sobre la gestión de cobranza y crédito en demanda judicial, evolución de la cartera bajo su responsabilidad para conocimiento, análisis y evaluación del Supervisor de Cobranzas.
- Realizar un informe por escrito a su jefe inmediato sobre los créditos que requieren iniciarse acción legal.
- Coordinar con el Supervisor de Cobranzas y el Abogado para iniciar las demandas y acciones judiciales necesarias para la recuperación de créditos.
- Apoyar las diligencias para tramitar adjudicación de bienes de garantía o embargo.
- Preparar y presentar informes mensuales a su jefe inmediato sobre las notificaciones entregadas de los créditos vencidos, cuya gestión de cobro haya sido efectivo.
- Realizar otras funciones que le encomienden dentro del campo de su competencia.

#### **4. RESPONSABILIDADES:**

- Dinero
- Documentación confidencial

#### **5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA:**

Tres años aprobados en carreras como Contabilidad, Ingeniería Comercial o afines.

#### **6. EXPERIENCIA LABORAL PREVIA:**

2 años en cargos similares en instituciones del sector financiero

#### **7. CONOCIMIENTOS Y CAPACITACIÓN REQUERIDA:**

- Conocimientos de disposiciones y reglamentos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.



- Capacitación en gestión y recuperación de cartera.
- Capacitación en técnicas de cobro de cartera.

#### **8. COMPETENCIAS REQUERIDAS:**

- Amplitud de criterio
- Trabajo en equipo
- Iniciativa
- Comunicación efectiva
- Perseverancia
- Excelentes relaciones interpersonales

#### **9. CONDICIONES DE TRABAJO Y AMBIENTE:**

**Requerimiento físico y mental:**

Esfuerzo físico y concentración mental.

**Condiciones de trabajo:**

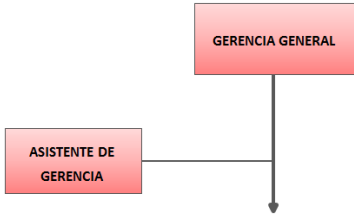
Trabajo de oficina y de campo.

**Riesgos laborales:**

Agresión verbal ocasional por clientes externos.

	<b>PERFIL DEL CARGO</b>
---	-------------------------

### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

<b>Cargo:</b> Asistente de Gerencia	
<b>Unidad:</b> Asistencia de Gerencia	
<b>Nivel:</b> Control	
<b>Supervisado por:</b> Gerente General	
<b>Supervisa a:</b> no aplica	

### 2. MISIÓN DEL CARGO:

Brindar asistencia administrativa, administrar la documentación interna y externa y coordinar la agenda del Gerente General, redactar documentos para la gestión del Gerente General.

### 3. FUNCIONES PRINCIPALES:

- Administrar la agenda y coordinar las citas de trabajo interno, de atención a los socios y público en general.
- Atender y canalizar las llamadas telefónicas y hacer las que disponga la Gerencia General.
- Redactar informes u otros documentos que requiera la Gerencia General.
- Receptar la documentación y correspondencia a nombre de la Cooperativa, registrar y distribuir al departamento que corresponda.
- Redactar y/o levantar actas de las reuniones gerenciales.
- Brindar una atención de calidad al público que requiera información o una entrevista con el Gerente General.
- Administrar el archivo físico y digital de la Gerencia General
- Mantener actualizadas y con los respaldos debidos las bases de datos y archivos que maneja la Gerencia General.



- Velar por el adecuado manejo y custodia del archivo a su cargo.
- Prestar apoyo secretarial a las diferentes áreas de la Cooperativa, previa coordinación y disposición de la Gerencia General.
- Llevar un registro de la correspondencia y documentación, tanto de ingreso como de salida.
- Realizar otras funciones acordes a su cargo y dispuestas por el Gerente General.

#### **4. RESPONSABILIDADES:**

- Documentos e información confidencial

#### **5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA:**

Título en Secretariado Ejecutivo o afines.

#### **6. EXPERIENCIA LABORAL PREVIA:**

2 años en cargos afines preferiblemente en instituciones del sector financiero.

#### **7. CONOCIMIENTOS Y CAPACITACIÓN REQUERIDA:**

- Conocimientos en Disposiciones y Reglamentos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
- Conocimientos en técnicas de archivo.

#### **8. COMPETENCIAS REQUERIDAS:**

- Disciplina
- Trabajo en equipo
- Compromiso
- Iniciativa
- Comunicación efectiva
- Amplitud de criterio
- Creatividad
- Excelentes relaciones interpersonales



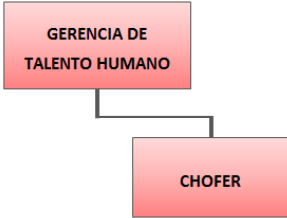


## 9. CONDICIONES DE TRABAJO Y AMBIENTE:

<b>Requerimiento físico y mental:</b>
El cargo exige esfuerzo físico de estar sentado constantemente y caminando periódicamente y concentración mental alta.
<b>Condiciones de trabajo:</b>
Trabajo de oficina con el mobiliario y equipos adecuados
<b>Riesgos laborales:</b>
Ninguno

	<b>PERFIL DEL CARGO</b>
---	-------------------------

**1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

<b>Cargo:</b> Chofer – mensajero	 <pre> graph TD     A[GERENCIA DE TALENTO HUMANO] --- B[CHOFER]           </pre>
<b>Departamento:</b> Gerencia de Talento Humano	
<b>Nivel:</b> Servicios Generales	
<b>Supervisado por:</b> Gerente de Talento Humano	
<b>Supervisa a:</b> no aplica	

**2. MISIÓN DEL CARGO:**

Realizar labores de transporte a los Directivos y al personal autorizado de la Cooperativa, así como también transportar documentos o equipos dentro y fuera de la ciudad, manteniendo el vehículo en correctas condiciones de funcionamiento.

**3. FUNCIONES PRINCIPALES:**

- Transportar a los Directivos y personal autorizado de la Cooperativa según lo requieran.
- Colaborar recogiendo y/o llevando documentos, materiales, equipos entre otros a las diferentes agencias de la Cooperativa o a otros lugares.
- Mantener el vehículo en perfecto estado de aseo, presentación, funcionamiento y conservación.
- Informar oportunamente a su jefe inmediato del mantenimiento y reparación del vehículo respecto a todo tipo de fallas o daños presentados y en caso de ser necesario realizar algún trámite ante la compañía aseguradora adjuntando toda documentación necesaria.
- Coordinar con los directivos y el personal de los distintos departamentos los itinerarios para su transporte dentro o fuera de la ciudad.
- Velar por la seguridad e integridad de las personas y de los documentos o materiales que transporta en el vehículo.



- Realizar otras funciones afines a su cargo.

#### 4. RESPONSABILIDADES:

- En el transporte de documentos confidenciales
- Vehículo a su cargo

#### 5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA:

Bachiller en cualquier especialidad con licencia de conducir tipo B.

#### 6. EXPERIENCIA LABORAL PREVIA:

1 año en el cargo de chofer.

#### 7. CONOCIMIENTOS Y CAPACITACIÓN REQUERIDA:

- Conocimientos en leyes de tránsito.
- Conocimientos básicos en mecánica automotriz.

#### 8. COMPETENCIAS REQUERIDAS:

- Sentido de orientación
- Excelentes relaciones personales

#### 9. CONDICIONES DE TRABAJO Y AMBIENTE:

##### Requerimiento físico y mental:

Agilidad física y mental.

##### Condiciones de trabajo:

Conducción del vehículo de la institución dentro y fuera de la ciudad.

##### Riesgos laborales:

Accidentes de tránsito.



### 3.3.2 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

A fin de proporcionar una valiosa herramienta para evaluar el desempeño de los empleados de la Cooperativa, a la vez que los empleados puedan conocer los parámetros de su desempeño en el puesto, se propone utilizar la metodología de 180 grados, la cual permitirá tener una evaluación objetiva desde varios puntos de vista, ya que en este tipo de evaluación están involucrados el jefe inmediato, subordinados, pares y autoevaluación. Esta evaluación se realiza por medio de un formulario (Figura N°19) elaborado bajo criterios y estándares claros de desempeño individual relacionados con el trabajo, garantizando equidad y justicia en el proceso.

Para que el proceso de evaluación de desempeño sea eficaz es necesario llevar a cabo lo siguiente:


- Comunicar claramente a todas las partes involucradas en la evaluación de desempeño la forma en que se realizará la evaluación, los criterios y estándares bajo los cuales se evalúa y lo que se pretende conseguir con dicho proceso.
- Capacitar y familiarizar a las partes involucradas con el formato propuesto para la evaluación de desempeño.
- Preparar el respectivo informe sobre los resultados de la evaluación y las medidas que se ejecutarán.

Al finalizar el proceso de evaluación y analizar sus resultados, el paso más importante es la retroalimentación del desempeño, para conseguir una retroalimentación que genere impacto directo en el equipo de trabajo, que no afecte el autoestima, el rendimiento en el puesto de trabajo y la relación que existe entre los empleados de la Cooperativa se propone seguir estas recomendaciones:

- Realizar una entrevista personal con cada uno de los evaluados para dar a conocer los resultados de la evaluación.
- En la presentación de los resultados es necesario destacar las áreas en las que el empleado tiene un desempeño satisfactorio y centrarse en las acciones que el empleado puede emprender a fin de mejorar las áreas en las que su desempeño no es satisfactorio.

- Tener en cuenta que las opiniones respecto a los resultados deben aportar valor al desempeño además de ser oportunas y específicas.

**Figura N° 19**  
**Formato para la evaluación de desempeño**

		<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</b> <b>PROFUTURO LTDA.</b>					
<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>							
El presente formulario nos permite evaluar el desempeño del empleado, por favor leer bien el contenido y contestar en forma objetiva. Marque un casillero por cada ítem de acuerdo a la calificación presentada.							
Fecha:							
<b>Datos del evaluado</b>							
Nombre:							
Departamento:							
Cargo:							
<b>Datos del evaluador</b>							
Nombre:							
¿Cuál es su posición?							
El empleado <input type="radio"/>			El par del evaluado <input type="radio"/>				
El Jefe Inmediato <input type="radio"/>			El subordinado <input type="radio"/>				
#	AREAS DE DESEMPEÑO	Calificación					PUNTAJE
		Deficiente 1	Regular 2	Bueno 3	Muy Bueno 4	Excelente 5	
<b>Liderazgo</b>							
1	Se hace responsable de las acciones realizadas						
2	Puede trabajar de gran manera sin ser supervisado						
3	Puede manejar situaciones de gran presión						
4	Es capaz de motivar colegas a alcanzar sus metas						
<b>Relaciones Interpersonales</b>							
5	Es respetuoso con los clientes y sus compañeros						
6	Valora las críticas constructivas						
7	Brinda una adecuada orientación a los clientes						
8	Evita conflictos dentro del equipo						
9	Muestra aptitud para integrarse al equipo						
<b>Calidad</b>							
10	Comete errores en el trabajo						
11	Hace uso racional de los recursos						
12	Se muestra profesional en el trabajo						
13	Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas						
<b>Comunicación</b>							
14	Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona						
15	Fomenta el diálogo de manera abierta y directa						
16	Comparte información de manera efectiva y asertiva						
17	Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás						

Página 2 de 2							
#	AREAS DE DESEMPEÑO	Calificación					PUNTAJE
		Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente	
		1	2	3	4	5	
	<b>Iniciativa</b>						
18	Se muestra asequible al cambio						
19	Tiene gran capacidad para resolver problemas						
20	Se esfuerza por innovar y aportar ideas						
	<b>PUNTAJE TOTAL</b>						

Elaborado por: Autora

Este formulario de evaluación de desempeño está diseñado en base a cinco áreas que son: liderazgo, relaciones interpersonales, calidad, comunicación e iniciativa, dentro de estas áreas se encuentran distribuidos 20 ítems a calificar, la escala de calificación va desde 1 a 5 puntos, siendo 1 una consideración Deficiente y 5 Excelente. De acuerdo a estos puntajes tendremos una calificación máxima de 100 y una mínima de 20 puntos.

### 3.3.2.1 Interpretación de los resultados de la evaluación

A continuación presentamos los rangos de puntuación y las medidas que se pueden adoptar para cada rango.

**De 20 a 39 puntos:** esta puntuación refleja un desempeño deficiente, es decir no se están cumpliendo las actividades asignadas al puesto o se las cumple de manera incorrecta. En este caso se considera tomar medidas oportunas que van desde brindar capacitación, estudiar la posibilidad de traslado a otro puesto que sea acorde a las características del individuo hasta la desvinculación del individuo a la Cooperativa.

**De 40 a 59 puntos:** esta puntuación indica un desempeño adecuado pero con ciertas dificultades, en donde hay que observar en qué áreas del desempeño se presentan estas dificultades para tomar medidas al respecto. Es necesaria la inclusión inmediata en los planes de capacitación.

**De 60 a 79 puntos:** esta puntuación refleja un desempeño por encima de lo esperado, es decir se desarrollan las actividades en forma correcta. Puede considerarse el otorgamiento de incentivos o reconocimientos.



**De 80 a 100 puntos:** esta puntuación en términos generales nos indica que el empleado supera de manera excepcional el desempeño esperado en el puesto. Se puede considerar un ascenso o aumento de la remuneración.

### **3.4 SUBSISTEMA DE MANTENIMIENTO DE TALENTO HUMANO**

Un factor fundamental dentro del mantenimiento de recursos humanos es la remuneración que deben percibir las personas en el cumplimiento de las funciones correspondientes a sus cargos, toda vez que esto influye en gran medida en el desempeño de su cargo.

#### **3.4.1 REMUNERACIÓN**

Considerando que las personas se dedican al trabajo y al cumplimiento de los objetivos organizacionales con el fin de obtener un rendimiento significativo por su esfuerzo y dedicación, debiendo existir equidad en las remuneraciones percibidas por cada cargo en la Cooperativa, se presenta en la Figura N° 20 un cuadro comparativo de las remuneraciones, el cual contiene los cargos existentes y propuestos con las remuneraciones que perciben actualmente, junto con esto tenemos la comparación con la Remuneración Mínima Sectorial determinada por el Ministerio de Trabajo para el año 2016, además se presenta las remuneraciones percibidas en otras cooperativas de ahorro y crédito pertenecientes al Segmento 3 - Zonal 6, en donde se encuentra también la COAC Profuturo, finalmente en base a esta comparación en la última columna se presenta las remuneraciones propuestas para cada cargo en la Cooperativa.

**Figura N° 20**  
**Cuadro comparativo de las remuneraciones**

#	CARGOS	RMU* COAC Profuturo	Salario Mínimo Sectorial 2016	RMU Multicoop	RMU COAC Provida	RMU propuesta para la COAC Profuturo
1	Gerente General (remuneración a convenir con el Consejo de Administración)					
2	Gerente Financiero	1.860	373,36	-	-	1.200
3	Gerente de Negocios	1.000	373,36	2.090	-	1.200
4	Gerente de Talento Humano	-	373,36	650	600	1.200
5	Gerente Comercial	1.000	373,36	-	-	1.200
6	Jefe de Operaciones	650	372,48	990	600	1.000
7	Jefe de Agencia	800-1000	372,99	-	900	1.000
8	Contador	1.000	372,48	1.450	900	1.000
9	Supervisor de Cobranzas	1.000	372,48	1.450	1.100	1.000
10	Auxiliar de Operaciones	450	369,40	-	-	450
11	Auxiliar de Contabilidad	500	369,40	450	500	500
12	Oficial de Negocios	500-550-600-700	369,40	530	500	600
13	Cajera	400-450	370,94	410	400	450
14	Analista de Talento Humano	-	369,40	-	-	450
15	Oficial de Cobranzas	450-700	369,40	370	400	450
16	Auditor Interno	1.100	373,36	1.500	1.200	1.100
17	Abogado	1.300	-	-	-	1.100
18	Oficial de Cumplimiento	480	373,36	-	550	500
19	Operador de Tecnologías	800	370,94	1.500	750	800
20	Asistente de Gerencia	-	369,40	370	-	450
21	Chofer	450	-	440	450	450
	<b>Totales</b>		<b>6.688,87</b>	<b>12.200</b>	<b>8.850</b>	<b>16.100</b>

\*RMU: Remuneración Mensual Unificada

Elaborado por: Autora

### 3.5 SUBSISTEMA DE DESARROLLO DE TALENTO HUMANO

El desarrollo de las personas implica el esfuerzo continuo y planificado para mejorar los niveles de competencia del personal y el desempeño organizacional, lo cual se puede lograr mediante la capacitación.

#### 3.5.1 CAPACITACIÓN

A fin de que los empleados de la Cooperativa asimilen información, desarrollen nuevas habilidades, actitudes y comportamientos necesarios para el desempeño efectivo de sus puestos y para la consecución de los objetivos organizacionales es necesario desarrollar un plan de capacitación.






Previo al desarrollo del plan de capacitación es necesario detectar las necesidades de capacitación, es así que las técnicas más adecuadas para este propósito son:

- **Cuestionario:** en base a preguntas específicas se recaba información sobre los conocimientos y habilidades respecto al trabajo que desempeña un empleado.
- **Descripción y perfil del puesto:** esto nos permite conocer las funciones y requisitos exigidos por un puesto y comparar con lo que el empleado realmente hace.
- **Evaluación de desempeño:** de acuerdo a los resultados de la evaluación se puede conocer las áreas en las que necesita capacitarse el empleado para mejorar su desempeño.

La elaboración del plan de capacitación propuesto está basado en las dos primeras técnicas, ya que por medio del Manual de Funciones propuesto podemos conocer las principales actividades, obligaciones y requisitos que exige cada puesto de la Cooperativa y compararlos con el perfil que tiene cada ocupante, contamos también con el diagnóstico de los resultados obtenidos por medio del cuestionario que se aplicó a cada uno de los empleados. Por lo tanto, de acuerdo a este análisis se propone un Plan de Capacitación para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Profuturo. (Figura N° 21)

Figura N° 21

## Plan de Capacitación para la COAC Profuturo Ltda.

		COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PROFUTURO LTDA.				
PLAN DE CAPACITACIÓN						
Tema de capacitación	Objetivo	Cargos	Empresa responsable	Duración	Costo por persona	Costo curso
Planificación Estratégica	Elaborar planes estratégicos planteando metas e indicadores capaces de mejorar el rendimiento financiero de la institución de acuerdo a las especificaciones.	- Gerente General - Gerente Financiero - Gerente de Negocios - Gerente Comercial	SECAP	30 horas	\$ 75	\$ 300
Gerencia de Talento Humano y Psicometría para la Selección.	Administrar el recurso humano de una organización, para el logro de los objetivos institucionales, utilizando técnicas de dirección de recursos humanos e instrumentos básicos de psicometría, con criterios de responsabilidad.	- Gerente de Talento Humano - Analista de Talento Humano	SECAP	30 horas	\$ 75	\$ 150
Análisis Financiero	Realizar la interpretación y análisis de la información contable, determinando la situación en la que se encuentra la organización, mediante la aplicación de técnicas de cálculo y análisis minucioso de los resultados obtenidos, con enfoque de calidad, eficiencia y productividad.	- Gerente Financiero	SECAP	30 horas	\$ 75	\$ 75



Técnicas Efectivas de Cobro de Cartera Vencida	Desarrollar las competencias necesarias para mantener niveles adecuados de cartera improductiva en tiempos de crisis, aplicando nuevas herramientas en la recuperación de cartera, mejorando técnicas de negociación.	- Supervisor de Cobranzas - Oficial de Cobranzas	Cámara de Comercio de Cuenca	20 horas	\$ 279	\$ 1.116
Técnicas de Secretariado Gerencial	Ejecutar las labores secretariales de la dependencia asignada, mediante la aplicación de procedimientos técnicos y medidas de seguridad y salud en el trabajo.	- Asistente de Gerencia	SECAP	30 horas	\$ 75	\$ 75
Servicio y atención al cliente	Brindar atención y servicio al cliente considerando la calidad en comunicación y sus elementos.	- Cajera - Oficial de Negocios	SECAP	30 horas	\$ 75	\$ 525
Tributación Fiscal y Obligaciones Laborales	Generar documentación relacionada a las obligaciones laborales y tributarias, utilizando medios electrónicos de acuerdo al Código de Trabajo, Ley de Seguridad Social y Ley de Régimen Tributario Interno y su Reglamento Tributario, actuando con responsabilidad y honestidad.	- Contador	SECAP	30 horas	\$ 75	\$ 75



Programa de Economía Popular y Solidaria para el Sector Cooperativo	Desarrollar las competencias básicas en el ámbito de sus funciones, enmarcados en la Economía Popular y Solidaria y Cooperativismo, basándose en los fundamentos de la Economía Popular y Solidaria, en el marco legal para las organizaciones del sector cooperativo y sus relaciones con la administración pública y las buenas prácticas de gobernabilidad del sector cooperativo.	- Auditor Interno - Abogado	SECAP	30 horas	\$ 75	\$ 150
Navegación web y manejo de redes sociales	Manejar plataformas tecnológicas de trabajo colaborativo y herramientas ofimáticas de redes sociales de acuerdo a normas técnicas de seguridad y ambientales.	- Operador de Tecnologías	SECAP	30 horas	\$ 75	\$ 75
<b>TOTAL</b>						<b>\$ 2.541</b>

Elaborado por: Autora



### **3.6 SUBSISTEMA DE CONTROL DE TALENTO HUMANO**

#### **3.6.1 SISTEMA DE INFORMACIÓN DE TALENTO HUMANO**

El manejo de un sistema de información de talento humano debidamente procesado y actualizado permitirá a la Cooperativa la toma de decisiones oportuna respecto a su personal, es por esto que el sistema de información debe contemplar la información personal, profesional y laboral de cada uno de sus empleados, además es necesario llevar el respectivo registro y control de la realización de evaluaciones, capacitaciones y demás aspectos que forman parte de los Subsistemas de la Administración del Talento Humano.

En la Figura N° 22 se propone la base de datos para la COAC Profuturo, en donde encontramos los nombres en orden alfabético de todo el personal que conforma la Cooperativa, además se presenta su información personal, profesional y laboral. Dicha base de datos está elaborada en formato Excel, en donde en la versión digital mediante un click en el nombre del empleado se tendrá también acceso a su ficha personal, la cual contiene información detallada respecto a los tres aspectos mencionados.

En la Figura N° 23 se presenta un formato de la ficha del empleado, la cual debe ser archivada tanto en formato digital como en físico.



Figura N° 22

## Base de datos del personal de la COAC Profuturo

#	APELLIDOS Y NOMBRES	PERSONAL								
		N° CÉDULA	FECHA DE NACIMIENTO	ESTADO CIVIL	N° DE HIJOS	DISCAPACIDAD %	DIRECCIÓN DOMICILIARIA	TELÉFONO FIJO	TELÉFONO MOVIL	E-MAIL
1	ESCANDON ESCANDON FRANCISCO MARCELO	0103276218	-	casado	3	-	Av. Abelardo J Andrade y Cayambe	2460142	0998319092	<a href="mailto:Frescando@yahoo.com">Frescando@yahoo.com</a>
2	GUILLEN TORRES SOFIA DEVORA	0103752432	-	casada	1	-	Carlos Arízaga Vega s/n Sector Cruz Verde	4094090	-	<a href="mailto:soguito02@yahoo.es">soguito02@yahoo.es</a>
3	HERAS TEPAN ENRIQUE FABIAN	0105196000	-	casado	1	-	Av. Del Chofer y J. Andrade	2857039	0980615586	<a href="mailto:oficialnegocios@profuturo.fin.ec">oficialnegocios@profuturo.fin.ec</a>
4	ILLESCAS ARCENTALES OSWALDO AMABLE	0102548210	-	casado	3	-	Rodil y Corral - Sígsig	21668213	0993242039	-
5	IZQUIERDO IZQUIERDO MIRIAN MAGADALE	0101308781	-	divorciado	2	-	Av. Ordoñez Lasso	2864584	0984200209	<a href="mailto:gerentefinanciero@profuturo.fin.ec">gerentefinanciero@profuturo.fin.ec</a>
6	LEON GRANDA MONICA BEATRIZ	1103087266	-	casado	2	-	Presidente Cordova 1-40	2850679	0980074585	<a href="mailto:contador@profuturo.fin.ec">contador@profuturo.fin.ec</a>
7	LOJA LLANOS JOSE VICENTE	0102333036	-	casado	3	-	Cdla. Los Pinos Bajos	341600	0989245976	-
8	MARCA FAJARDO MONICA ALEXANDRA	0106475049	-	soltero	-	-	Zhimbrug- Sígsig	2267094	0985674197	<a href="mailto:monik-02-93@hotmail.com">monik-02-93@hotmail.com</a>
9	MATUTE VELEZ TEODORO IVAN	0101292944	-	casado	3	-	Valle del Chota 1-12	2815333	0994604846	<a href="mailto:cobranzas3@profuturo.fin.ec">cobranzas3@profuturo.fin.ec</a>
10	MENDEZ CONTRERAS EVELYN ANDREA	0106529175	-	union libre	2	-	Nicolas de Rocha y Anton de Sevilla	4104124	0981335087	<a href="mailto:angiomendezcont@gmail.com">angiomendezcont@gmail.com</a>
11	MINCHALO TORAL MARCO JAVIER	0103324570	-	casado	3	-	La Rabieda y La Niña	4092165	0993047485	<a href="mailto:jminchal@hotmail.com">jminchal@hotmail.com</a>
12	NOVILLO BRAVO CARLOS SANTIAGO	-	-	divorciado	3	-	Gonzales Suarez y Ramayana	4213061	0992813404	<a href="mailto:csnovillo@hotmail.com">csnovillo@hotmail.com</a>
13	PARRA SICHA VICTOR SEGUNDO	0102620499	-	divorciado	3	-	Juan Jaramillo 2-29	-	0995477881	<a href="mailto:vicparra40@hotmail.com">vicparra40@hotmail.com</a>
14	PESANTEZ PALACIO MARIO ALEJANDRO	0103920872	-	casado	2	-	José Victor Izquierdo y Abdon Calderón, Paute	2250843	0983250457	<a href="mailto:mpesantezpal@hotmail.com">mpesantezpal@hotmail.com</a>
15	PORTILLA LEON JULIA NARCISA	0105212153	-	union libre	2	-	Via al Oriente	-	0980368832	<a href="mailto:oficialnegociossig@profuturo.fin.ec">oficialnegociossig@profuturo.fin.ec</a>
16	ROCANO ORDOÑEZ VIVIANA MARICELA	0106578610	-	soltera	-	-	Gualaceo	-	0983790604	-
17	SACTA BRITO MILTON FERNANDO	0102369797	-	casado	2	-	Arepas y Alfeñiquez	4088377	0990601810	<a href="mailto:sunoferk1@yahoo.com">sunoferk1@yahoo.com</a>
18	SALAMEA GARCIA CHRISTIAN JOSUE	0104949185	-	casado	1	-	Miguel Cordero y Av. De las Américas	2849672	0983860255	-
19	SALTO ASTUDILLO LEONARDO PATRICIO	0103823209	-	casado	3	-	Porfirio Barba y Av. Pumapungo	4083204	0985172493	<a href="mailto:lsalto@hotmail.com">lsalto@hotmail.com</a>
20	SANCHEZ BERNAL KARINA JANETH	0104496153	-	casada	1	-	Via Patamarca y El Tigriillo	2900183	0987893705	<a href="mailto:jannesanchez2709@hotmail.com">jannesanchez2709@hotmail.com</a>
21	SANTIN CANO CLAUDIA SALOME	1104033087	-	casado	1	-	Av. Ordoñez Lasso Sector Santa María	4191094	0987448553	-
22	SANTOS JARRIN ELSA MARI BEL	0102347614	-	casada	2	-	Demócrito y José Ortega	4084058	0992110279	<a href="mailto:auditor@profuturo.fin.ec">auditor@profuturo.fin.ec</a>
23	SEGARRA BUESTAN JOHNY FABIAN	0301489522	-	casado	1	-	Del Cebollar y Euclides	2859480	0998269022	<a href="mailto:johnysegarra@gmail.com">johnysegarra@gmail.com</a>
24	VELEZ DUMAS FREDY HERMEL	0103924452	-	casado	1	-	Tomás Ordoñez 16-44	-	0992960016	<a href="mailto:jefetotora-cocha@profuturo.fin.ec">jefetotora-cocha@profuturo.fin.ec</a>

Parte 1/2




PROFESIONAL			LABORAL						
TÍTULO BACHILLER	TÍTULO PREGRADO	TÍTULO POSGRAD	CARGO	FECHA DE INGRESO	TIEMPO EN LA ORGANIZACIÓN		TEMAS DE CAPACITACIÓN	FECHAS DE EVALUACIÓN	OBSERVACIONES
					Años	Meses			
Físico Matemático	-	-	Jefe de Agencia	-	0	4	-	-	
Químico Biólogo	-	-	Auxiliar Operativo	Enero/2016	0	2	-	-	
Electrónica	-	-	Oficial de Negocios	-	4	0	-	-	
Contabilidad	Contador General	-	Jefe de Agencia	-	11	9	-	-	
Secretaria Bilingüe	-	-	Gerente Financiero y RRHH	-	7	0	-	-	
Físico Matemático	Contador General	-	Contadora	-	3	11	Catálogo Único de Cuentas / Cierre Fiscal	-	
-	-	-	Chofer	-	6	0	-	-	
Ciencias Administrativas	Tecnóloga en Mercadeo y Comercio Electrónico	-	Cajera	-	1	1			
Administración	Ingeniero Comercial	-	Oficial de Cobranzas	-	5	0	Cooperativismo	-	
Químico Biólogo	-	-	Cajera	-	0	7	-	-	
Técnico Industrial	Abogado	Magíster	Abogado	-	4	4	-	-	
-	-	-	Gerente Comercial	-	0	6	Análisis y Gestión de Crédito	-	
Físico Matemático	-	-	Asistente Agencia Arenal	-	1	3	-	-	
-	-	-	Oficial de Cobranzas	-	0	7	-	-	
Turismo Contable	-	-	Oficial de Negocios	-	4	9	-	-	
Contabilidad	-	-	Cajera	-	-	9	-	-	
Contabilidad	Economista	-	Asesor de Crédito y Cobranzas	-	1	11	Riesgo Laboral	-	
Ciencias Sociales	-	-	Oficial de Cobranzas	-	0	4	-	-	
Ciencias Sociales	-	-	Supervisor de Cobranzas	-	2	5	Técnicas de Cobranzas	-	
Comercio y Administración	-	-	Cajera	-	0	6	-	-	
Físico Matemático	Ingeniera Comercial	-	Auxiliar de Contabilidad	-	1	1	Lavado de Activos	.	
Contabilidad	Ingeniera Comercial	Gestión de Finanzas	Auditor Interno	-	3	0	Normativa Laboral/Riesgos de Trabajo/Cierre de Balances	-	
Ciencias Informáticas	-	-	Operador de Tecnologías	-	2	1	-	-	
Agrónomo	-	-	Jefe de Agencia	-	2	9	Riesgos de Trabajo	-	

Continuación Parte 2/2

Elaborado por: Autora

**Figura N° 23**  
**Ficha personal del empleado**

		<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PROFUTURO LTDA.</b>			
<b>Ficha del empleado</b>					
<b>Información personal</b>					
Apellidos y nombres:				Foto	
Cédula N°:					
Ciudad y fecha de nacimiento:					
Edad:					
Estado Civil:					
Discapacidad: <input type="text"/> %					
Número de hijos: <input type="text"/>					
Nombre del hijo-a			H	M	Edad
Dirección domiciliaria:					
Teléfono fijo:			Teléfono móvil:		
E-mail:					
<b>Información profesional:</b>					
Nivel Académico:					
Título de Bachiller:					
Título Pregrado:			N° de registro en la SENESCYT:		
Título Posgrado:			N° de registro en la SENESCYT:		





Información laboral:		
Cargo:		
Fecha de ingreso a la Cooperativa:		
Tiempo en la Cooperativa: <input type="text"/> años <input type="text"/> meses <input type="text"/> días		
Capacitaciones recibidas en la Cooperativa: <input type="text"/>		
Tema de capacitación	Duración	Fecha
Evaluaciones recibidas: <input type="text"/>		
Tipo de evaluación	Personal responsable	Fecha de evaluación
Observaciones:		
Elaborado por:		Aprobado por:
<p>.....</p> <p>Analista de Talento Humano</p>		<p>.....</p> <p>Gerente de Talento Humano</p>

**Elaborado por:** Autora

## CONCLUSIONES

Al finalizar el presente trabajo de titulación se llegó a las siguientes conclusiones:

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Profuturo no cuenta con un Departamento de Talento Humano, siendo desarrolladas sus funciones por la Gerencia Financiera, situación que repercute en la Administración adecuada del Talento Humano y por ende en el logro de los objetivos organizacionales.
- El proceso de reclutamiento y selección de personal no es el adecuado, ya que el 48% del personal ingresó por medio de la recomendación de un empleado de la Cooperativa y el 35% por medio del banco de carpetas; así también, la técnica de selección utilizada en el 67% de los empleados es la entrevista, situación que no garantiza la selección objetiva y la idoneidad del candidato al puesto.
- La Cooperativa no realiza la evaluación de desempeño de forma planificada y con cobertura a todo su personal, ya que apenas el 43% de los empleados han sido evaluados con una frecuencia de 1 a 3 veces durante el tiempo de permanencia en el cargo; así también, el 42% fue evaluado por su Jefe Inmediato y el 25% por otras personas de diferentes cargos.
- No se cuenta con un Manual Orgánico Funcional que se ajuste a la realidad de la Cooperativa, situación que se evidencia con el 35% de los empleados que cumplen funciones ajenas a su puesto.
- En cuanto a la remuneración, el 65% del personal señala descontento por la remuneración mensual recibida; así también, el 65% que trabaja horas extras sin recibir el pago correspondiente.
- Existe inequidad en cuanto al pago de remuneraciones según el cargo, toda vez que hay un 35% de empleados en un mismo cargo con diferentes remuneraciones, tales como: Jefe de Agencia, Cajero y Oficial de Cobranzas.



- El 74% del personal ha recibido capacitación por parte de la Cooperativa, del cual el 88% manifiesta que ha servido para el desarrollo de sus funciones; ya que las decisiones de capacitación son tomadas unilateralmente por la Gerente Financiera en base a los temas ofertados por el mercado, debido a que la Cooperativa no cuenta con un Plan de Capacitación acorde a sus necesidades.
- Uno de los principales problemas que enfrenta la Cooperativa es la rotación de su personal, ya que el 83% de los empleados llevan menos de 2½ años de trabajo en el cargo, reflejando de esta manera que la Cooperativa no ofrece estabilidad laboral, situación que está vinculada con la forma de reclutar y seleccionar al personal, la inequidad en la asignación de remuneraciones, la manera en que se encuentran determinadas las funciones y responsabilidades para cada cargo, entre otros; situación que repercute directamente en la eficiencia y eficacia de la organización.
- El objetivo del presente trabajo de titulación que propone un Modelo de Gestión de Talento Humano para la COAC Profuturo, se ha cumplido a cabalidad.



## RECOMENDACIONES

- Crear el Departamento de Talento Humano de acuerdo a la estructura funcional propuesta ya que se ajusta a la realidad de la Cooperativa; así también, está enmarcada en sus instrumentos legales a fin de que los empleados conozcan de manera clara los niveles administrativos y las líneas de autoridad.
- Aplicar la propuesta del Modelo de Gestión de Talento Humano desarrollado en el presente trabajo de titulación, a fin de contribuir a optimizar la Administración del Talento Humano de la Cooperativa.
- Hacer uso del Manual de Funciones propuesto para que los colaboradores de la Cooperativa tengan pleno conocimiento de sus funciones, responsabilidades, requerimientos intelectuales y físicos, competencias y condiciones de trabajo; así también, sirva de referente para el desarrollo de los procesos de reclutamiento y selección, evaluación de desempeño, análisis y descripción de puestos, capacitación, remuneraciones, entre otros.
- Emplear el proceso de reclutamiento y selección propuesto, para asegurar la idoneidad del candidato al puesto requerido.
- Aplicar la metodología de 180 grados propuesta para la evaluación de desempeño, de tal manera que involucre a todo el personal de la Cooperativa y se obtenga una evaluación objetiva, a fin de asegurar la equidad y justicia en el proceso, así como un impacto directo en el equipo de trabajo.
- Realizar la asignación correcta de las remuneraciones haciendo uso del cuadro comparativo propuesto, lo que permitirá mantener un sistema de remuneraciones equitativo que afianzará el compromiso de los colaboradores con la Cooperativa.
- Llevar a cabo un proceso continuo de capacitación que empiece por la detección de necesidades de capacitación, mediante la aplicación de las técnicas más adecuadas como son: el cuestionario, la descripción y análisis del puesto y la evaluación de desempeño, propuestos en el



presente trabajo; así como la ejecución del Plan de Capacitación propuesto, lo cual permitirá que el personal adquiera nuevos conocimientos y habilidades mejorando su desempeño en el puesto.



## BIBLIOGRAFÍA

### Libros:

- Alles, M. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos* (segunda ed.). Argentina: Gránica.
- Allles, M. (2012). *Comportamiento Organizacional* (primera ed.). Argentina: Gránica.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos* (novena ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (1996). *Administración de Recursos Humanos* (segunda ed.). Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (tercera ed.). México: Mc Graw Hill.
- Constitucion de la Republica del Ecuador*. (2008). Ecuador: Gráfikos Ediciones..
- Costa, P., & McCrae, R. (1999). *Inventario de Personalidad NEO Revisado (NEO PI-R) e Inventario NEO Reducido de Cinco Factores (NEO FFI)*. Madrid: TEA Ediciones.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos* (décimo primera ed.). México: Pearson.
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos* (tercera ed.). España: Mc Graw Hill.
- Gan, F., Alonso, B., Batalla, F., Casals, D., Jordá, C., & Fabra, G. (2004). *Manual de Programas de Desarrollo de Recursos Humanos* (segunda ed.). España: Apóstrofe.
- Hernández, S., & Pulido, A. (2011). *Fundamentos de Gestión Empresarial* (primera ed.). México: Mc Graw Hill.
- Jácome Estrella, H., & Páez Pareja, J. R. (2014). Desafios para la Economía Socila y Solidaria. En H. Jácome, J. Páez, F. Rhon, J. Fernández, D. Vera, & G. Córdova (Edits.), *Contextos de la Otra Economía* (primera ed.). Quito.



Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración* (decimocuarta ed.). México: Mc Graw Hill.

*Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria*. (2011). Ecuador: Del Arco Ediciones.

Mondy, R. (2010). *Administración de Recursos Humanos* (décimo primera ed.). México: Pearson.

Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración* (décima ed.). México: Prentice Hall.

Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (decimoquinta ed.). México: Pearson.

#### **Internet:**

Blacio Aguirre, R. (2010). *Revista Judicial, derechoecuador.com*. Recuperado el 15 de Enero de 2016, de <http://www.derechoecuador.com/articulos/detalle/archive/doctrinas/derechooperativo/2009/10/26/el-cooperativismo-en-el-ecuador>

*Consejo General de la Psicología de España*. (2015). Recuperado el 20 de Mayo de 2016, de [www.cop.es](http://www.cop.es)

*Emprendedores y Pymes*. (2016). Recuperado el 10 de Febrero de 2016, de <http://www.emprendepyme.net/tecnicas-e-instrumentos-para-detectar-las-necesidades-de-capacitacion.html>

Greene, R. (2005). *Society for Human Resource Management*. Recuperado el 28 de Diciembre de 2015, de <https://www.shrm.org/>

Hernández, A. (2015). *Gestiopolis*. Recuperado el 20 de Enero de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/administracion-de-sueldos-y-salarios/>

*Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*. (2014). Recuperado el 18 de Diciembre de 2015, de <http://www.seps.gob.ec/>

Regader, B. (2015). *Psicología y Mente*. Recuperado el 22 de Enero de 2016, de <http://psicologiaymente.net/personalidad/5-grandes-rasgos-de-personalidad/>



Zambrano, E. (2012). *Mirador Económico*. Recuperado el 20 de Enero de 2016, de <http://www.miradoreconomico.com/2012/04/economia-social-y-solidaria/>



## ANEXOS

## ANEXO 1

## COOPERATIVAS NO FINANCIERAS CLASIFICADAS POR NIVELES

 <b>DIRECCIÓN NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y ESTUDIOS</b> <b>LISTADO DE COOPERATIVAS NO FINANCIERAS - AZUAY</b>	
RUC	RAZÓN SOCIAL
<b>NIVEL 1 - ESTADO JURÍDICO ACTIVA</b>	
0190304310001	COOPERATIVA DE TRANSPORTE EN TAXIS PACIFICO DE LA CIUDAD DE CUENCA
0190300501001	COOPERATIVA DE TRANSPORTE MIXTO EL TERMINAL TERRESTRE DE GUALACEO
0190304256001	COOPERATIVA DE TRANSPORTE EN TAXIS PRIMERO DE ENERO
0190052044001	COOPERATIVA DE TAXIS AUSTRAL
0190051757001	COOPERATIVA DE TRANSPORTES AMERICA DE CUENCA
0190300749001	COOPERATIVA DE TRANSPORTES DE PASAJEROS EN TAXIS INCA
0190303365001	COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS EN TAXIS AMBULANTES EL DORADO AZUAYO
0190315339001	COOPERATIVA DE TRANSPORTES DE CARGA EN CAMIONETAS REINA DE BAÑOS
0190158314001	COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE CARGA TARQUIS DEL AZUAY
0190304167001	COOPERATIVA DE TRANSPORTE MIXTO 26 DE FEBRERO
0190349977001	COOPERATIVA DE DESARROLLO DE LA COMUNIDAD JIMA LTDA
0190315770001	COOPERATIVA DE TRANSPORTE EXPRESS SIGSIG
0190018911001	COOPERATIVA DE TRANSPORTES DE PASAJEROS EN BUSES TURISMO ORIENTAL
0190158535001	COOPERATIVA DE TRANSPORTES GIRON
0190300110001	COOPERATIVA DE TRANSPORTE MIXTO PONCE ENRIQUEZ
0190310566001	COOPERATIVA DE TRANSPORTE MIXTO 25 DE JUNIO
0190139476001	COOPERATIVA TRANSPORTE INTERPROVINCIAL CARGA EN VOLQUETAS CITMAC
0190307212001	COOPERATIVA DE TAXIS MEXICO
0190318761001	COOPERATIVA DE TRANSPORTE EN TAXIS PRESIDENTE ROCA
0190300684001	COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS EN BUSES Y BUSETAS RIO PAUTE
0190304027001	COOPERATIVA DE TRANSPORTES DE CARGA EN CAMIONETAS CARGA Y MUDANZAS CHIQUINTAD
0190301036001	COOPERATIVA DE TRANSPORTE EN TAXIS DOCE DE ABRIL
0190301435001	COOPERATIVA DE TAXIS ANDINO
0190372669001	COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE CARGA LIVIANA TRANSSANJOAQUIN
0190300366001	COOPERATIVA DE TAXIS NORTE DE CUENCA
0190303225001	COOPERATIVA DE TAXIS EL RELAMPAGO
0190315835001	COOPERATIVA DE TRANSPORTE MIXTO DE CARGA Y PASAJEROS CENTRAL GUALACEO
0190307131001	COOPERATIVA DE TAXIS EL AUSTRO LTDA
0190303411001	COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS EN TAXIS LA MERCED
0190315002001	COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE TAXIS 30-20
0190307166001	COOPERATIVA DE TRANSPORTES DE PASAJEROS EN TAXIS TURISMO ORIENTAL
0190021394001	COOPERATIVA DE TRANSPORTES EN TAXIS BOLIVAR
0190301265001	COOPERATIVA DE TRANSPORTES EN TAXIS LIBERTADORES DE CUENCA
0190031969001	COOPERATIVA DE TRANSPORTES AZUAY
0190303152001	COOPERATIVA DE TAXIS NUEVO MUNDO
0190307220001	COOPERATIVA DE TRANSPORTES TAXIS TARQUI
0190332985001	COOPERATIVA DE TRANSPORTES DE PASAJEROS EN TAXIS TAXI PULL
0190300757001	COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE TAXIS PRESIDENTE CORDOVA DE CUENCA
0190315304001	COOPERATIVA DE TRANSPORTE TAXIS TRES DE NOVIEMBRE
0190330400001	COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS EN TAXIS FRAY VICENTE SOLANO
0190302598001	COOPERATIVA DE TAXIS NACIONAL
0190365263001	COOPERATIVA DE TRANSPORTE ESTUDIANTIL E INSTITUCIONAL CATEUL UNION Y LEALTAD
0190331121001	COOPERATIVA DE PRODUCCION Y MERCADERO NUEVA UNION
0190302024001	COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS EN TAXIS 9 DE OCTUBRE




0190301958001	COOPERATIVA DE TRANSPORTE MIXTO JARDIN AZUAYO
0190377989001	COOPERATIVA DE RPODUCCION AGROPECUARIA CONCEPCION DE MONJAS
0190018067001	COOPERATIVA DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL PULLMAN VIAJEROS
0190323595001	COOPERATIVA DE TRANSPORTE EN TAXIS BRASIL
0190155641001	COOPERATIVA DE TRANSPORTES COLA DE SAN PABLO
0190377725001	COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS EN TAXIS ELOY ALFARO
0190302628001	COOPERATIVA DE TRANSPORTES DE PASAJEROS EN TAXIS VICTORIA DEL PICHINCHA LTDA.
0190158608001	COOPERATIVA DE VIVIENDA ACCION POPULAR UNIFICADA
0190316629001	COOPERATIVA DE TRANSPORTES EN TAXIS COLOMBIA
0190303306001	COOPERATIVA DE TAXIS EL PARAISO
0190303349001	COOPERATIVA DE PRODUCCION MINERA EL CARMEN DE PIJILI
0190007251001	COOPERATIVA TRANSPORTES EXPRESS SUCRE
0190304434001	COOPERATIVA DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS SANTA BARBARA
0190303969001	COOPERATIVA DE TAXIS EL VERGEL
0190301567001	COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS EN TAXIS EL SOL
0190159760001	COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS EN TAXIS LA SALLE
0190314723001	COOPERATIVA DE PRODUCCION AGROPECUARIA SININCAY
0190151204001	COOPERATIVA DE TRANSPORTES DE CARGA LIVIANA RUTAS PONCEÑAS
0190021416001	COOPERATIVA DE TRANSPORTES ATENAS
0190021661001	COOPERATIVA DE TAXIS HUAYNACAPAC
0190159930001	COOPERATIVA DE TRANSPORTES MIXTO LUIS ENRIQUE VASQUEZ
0190379655001	COOPERATIVA DE TRANSPORTE ESTUDIANTIL E INSTITUCIONAL TRANSFURGOESTUDIANTIL
0190052168001	COOPERATIVA DE TRANSPORTES VOLANTE DE CUENCA
0190343634001	COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE TAXIS UNION Y PROGRESO
0190303616001	COOPERATIVA DE TRANSPORTES EN TAXIS CATEDRAL.
0190307344001	COOPERATIVA DE TAXIS MARIA AUXILIADORA
0190378810001	COOPERATIVA DE TRANSPORTE ESTUDIANTIL E INSTITUCIONAL TRANSCOMEDBORJA
0190156346001	COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS EN TAXIS EL DORADO UNIDAD DE CLASE
0190350053001	COOPERATIVA DE PRODUCCION AGROPECUARIA 19 DE MARZO LA DOLOROSA
0190160084001	COOPERATIVA DE TAXIS LOS ANGELES
0190301826001	COOPERATIVA DE VIVIENDA FRENTE DE REIVINDICACION DEL MAGISTERIO DEL AZUAY
0190389189001	COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS EN TAXIS "ATALAYA"
0190347230001	COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE CARGA SAN JOSE
0190307204001	COOPERATIVA DE TRANSPORTES DE PASAJEROS EN TAXIS VIRGEN DE LA NUBE
0190387585001	COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS EN TAXIS CALDERON
0190301583001	COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS EN TAXIS SANTA FE
0190389898001	COOPERATIVA DE TRANSPORTE TAXIS MOVIENDOSE A NIVEL NACIONAL TAXIMAN
0190301486001	COOPERATIVA DE TRANSPORTE EN TAXIS VICTORIA DE LA CIUDAD DE CUENCA
0190388123001	COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS EN TAXI CONVENCIONAL "LA GLORIA"
0190301915001	COOPERATIVA DE TRANSPORTES DE PASAJEROS EN TAXIS ALPES ORIENTALES
0190306615001	COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS EN TAXIS AMAZONAS
0190389197001	COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS EN TAXIS PLAZA DEL ARTE
0190377466001	COOPERATIVA DE TRANSPORTE ESTUDIANTIL E INSTITUCIONAL TRANS ESTUNETAS
0190302504001	COOPERATIVA DE TRANSPORTE GUAYAQUIL
0190303284001	COOPERATIVA DE TAXIS SEMERIA
0190321061001	COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS EN TAXIS PATRIA LTDA.
0190389278001	COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS EN TAXIS "ESMERALDA"
0190303500001	COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE CARGA EN CAMIONETAS INTEGRACION AUSTRAL
0190302512001	COOPERATIVA DE TAXIS 10 DE AGOSTO
0190385132001	COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS EN TAXIS HUANCABILCA
0190385051001	COOPERATIVA DE TRANSPORTE ESTUDIANTIL E INSTITUCIONAL "HUELLAS DEL SABER"
0190303926001	COOPERATIVA DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS SANTIAGO DE GUALACEO
0190302679001	COOPERATIVA DE VIVIENDA PADRE JOSE FIDEL HIDALGO
0190300129001	COOPERATIVA DE PRODUCCION ARTESANAL SAN ISIDRO
0190301249001	COOPERATIVA DE TRANSPORTES DE TAXIS SAN SEBASTIAN
0190021653001	COOPERATIVA DE TAXIS ESPAÑA



0190303322001	COOPERATIVA DE TRANSPORTE MIXTO SAN SEBASTIAN
0190304132001	COOPERATIVA DE TAXIS IMBABURA
0190386236001	COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS EN TAXI TRES ESTRELLAS
0190149897001	COOPERATIVA DE PRODUCCION ARTESAN. CENTRO DE BORDADOS CUENCA
0190056600001	COOPERATIVA DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL CUENCA AZOGUES
0190304728001	COOPERATIVA DE TRANSPORTE MIXTO SAN FRANCISCO
0190153193001	COOPERATIVA DE VIVIENDA PRIMERO DE MAYO DE CUENCA
0190074323001	COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE CARGA SAN CRISTOBAL
0190156931001	UNION DE COOPERATIVAS DE TRANSPORTE DE PASAJEROS DE LA PROVINCIA DEL AZUAY
0190378179001	COOPERATIVA DE CARGA LIVIANA EMPRESA UNIDA DE TRANSPORTE ELOY ALFARO
0190155943001	COOPERATIVA DE TRANSPORTE MIXTO ZHUMIRAL
0190390489001	COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS EN TAXIS ATAHUALPA
0190021807001	COOPERATIVA DE TRANSPORTES TAXIS SANTA ANA
0190300862001	COOPERATIVA DE TRANSPORTE MIXTO 3 DE ABRIL
0190303527001	COOPERATIVA DE TRANSPORTE CUENCA
0190300382001	COOPERATIVA DE TRANSPORTE MIXTO DE PASAJEROS Y CARGA 29 DE MARZO
0190157172001	COOPERATIVA DE PRODUCCION ARTESANAL TEJEMUJERES
0190387941001	COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS EN TAXI CON SERVICIO CONVENCIONAL HOSLATINO
0190157024001	COOPERATIVA DE VIVIENDA LA FATIMA
0190156044001	COOPERATIVA DE VIVIENDA JOHN F. KENNEDY
0190391000001	COOPERATIVA DE PRODUCCION AGRICOLA SUYA
0190390365001	COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE CARGA LIVIANA TRANSCAJAS
0190386619001	COOPERATIVA DE TRANSPORTE ESTUDIANTIL E INSTITUCIONAL CINCO ESTRELLAS CINELLAS
0190301818001	COOPERATIVA DE VIVIENDA PUMAYUNGA
0190390772001	COOPERATIVA DE TRANSPORTE ESTUDIANTIL E INSTITUCIONAL CUENCA SCHOOL
0190389960001	COOPERATIVA DE TRANSPORTE ESTUDIANTIL E INSTITUCIONAL ESTURED
0190307093001	COOPERATIVA DE TRANSPORTES DE PASAJEROS EN TAXIS SUIZA DE CUENCA
0190371034001	COOPERATIVA DE VIVIENDA BIENESTAR Y FUTURO
<b>NIVEL 1 - ESTADO JURÍDICO EN LIQUIDACIÓN</b>	
0190350126001	COOPERATIVA DE VIVIENDA PUENTE DEL PARAISO EN LIQUIDACION
0190347540001	COOPERATIVA DE VIVIENDA JESUS DEL GRAN PODER
<b>NIVEL 2 - ESTADO JURÍDICO ACTIVA</b>	
0190309061001	COOPERATIVA DE VENEDORES AUTONOMOS FERIAS LIBRES
0190109844001	COOPERATIVA DE CONSUMO DE ARTICULOS DE PRIMERA NECESIDAD UNE DEL AZUAY
0190080994001	COOPERATIVA DE CONSUMO UNIVERSIDAD DE CUENCA
0190060772001	COOPERATIVA DE CONSUMO SAN FRANCISCO DE CUENCA
0190137643001	COOPERATIVA DE PRODUCCION MINERA AURIFERA BELLA RICA
0190304752001	COOPERATIVA DE DESARROLLO SANTA MARIANITA
0190337189001	COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN Y MERCADERO SEÑOR DE LA BUENA ESPERANZA
0190321738001	COOPERATIVA DE PRODUCCION AGRICOLA SAN LUIS
0190102998001	COOPERATIVA DE PRODUCCION AGROPECUARIA LUCHADORES DEL LITORAL
0190331989001	COOPERATIVA DE DESARROLLO DE LA COMUNIDAD DE LA PARROQUIA SANTA ANA
0190093360001	COOPERATIVA AGRICOLA PARAISO DEL AZUAY
0190093093001	COOPERATIVA DE PRODUCCION Y MERCADERO DE ORO Y OTROS MINERALES 24 DE ENERO
<b>NIVEL SIN DEFINIR</b>	
0190370097001	COOPERATIVA DE PRODUCCION AGROPECUARIA NARIGUIÑA
0190399273001	COOPERATIVA DE PRODUCCION AGRICOLA, GANADERA Y SERVICIOS DE ALIMENTACION VIVIR MEJOR

## ANEXO 2

## COOPERATIVAS FINANCIERAS CALSIFICADAS POR SEGMENTOS

 <b>DIRECCIÓN NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y ESTUDIOS</b> <b>LISTADO DE COOPERATIVAS FINANCIERAS</b> <b>ZONAL 6 CUENCA</b>	
RUC	RAZÓN SOCIAL
<b>SEGMENTO 1 - ESTADO JURÍDICO ACTIVA</b>	
0190115798001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA LTDA.
0190155722001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO JARDIN AZUAYO LTDA.
0390027923001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA BIBLIAN LTDA.
1190068389001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO VICENTINA MANUEL ESTEBAN GODOY ORTEGA LTDA.
<b>SEGMENTO 2 - ESTADO JURÍDICO ACTIVA</b>	
0190021513001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO EDUCADORES DEL AZUAY
0190021769001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO LA MERCED LTDA.- CUENCA
0190024733001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ERCO LTDA.
0190087603001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ALFONSO JARAMILLO LEON CAMARA DE COMERCIO DE CUENCA
0190093581001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO COOPAC AUSTRO LTDA.
0190158977001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CREA LTDA.
0190160378001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SANTA ISABEL LTDA
1190015110001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PADRE JULIAN LORENTE LTDA.
1190036967001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO EDUCADORES DE LOJA
1190075539001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA CACPE LOJA LTDA.
1490005710001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA GUALAQUIZA
1990007027001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA CACPE ZAMORA LTDA
<b>SEGMENTO 3 - ESTADO JURÍDICO ACTIVA</b>	
0190160459001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO MULTIENTREPRENSARIAL
0190316319001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO FASAYÑAN LTDA.
0190317625001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SEÑOR DE GIRON
0190325644001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PROFUTURO LTDA
0190327930001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO BAÑOS LTDA
0190327949001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PROMOCION DE VIDA ASOCIADA LTDA. "PROVIDA"
0390000804001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CAÑAR LTDA.
0391005664001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO MUSHUK-YUYAY
1190035545001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CAMARA DE COMERCIO DE LOJA LTDA
1190082462001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CRISTO REY
1191712249001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA MICROEMPRESA FORTUNA
1191725669001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CREDIAMIGO LTDA.
1191736296001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE LOJA LTDA
1191739392001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO LOJA INTERNACIONAL LTDA
1990007019001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA CACPE YANTZAZA LTDA
1990010028001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO EDUCADORES DE ZAMORA CHINCHIPE LTDA.
<b>SEGMENTO 3 - ESTADO JURÍDICO EXTINTA FUSIÓN</b>	
0390029241001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO FAMILIA AUSTRAL LTDA.
<b>SEGMENTO 4 - ESTADO JURÍDICO ACTIVA</b>	
0190075958001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ARTESANAL DEL AZUAY
0190096076001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SIDETAMC
0190147665001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SERVIDORES MUNICIPALES DE CUENCA
0190150739001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ETAPA
0190319296001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO GAÑANSOL LTDA.
0190325180001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN JOSE S.J.
0190333612001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO AHORRISTA SOLIDARIO
0190338509001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO JADAN LTDA
0190344169001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DEL AZUAY
0190365980001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DEL AZUAY LTDA.
0391001588001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CACIQUE GURITAVE



0391008019001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO WIÑARIY INTERCULTURAL PARA EL FOMENTO
0391008558001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN MARCOS
1190015544001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO OBRAS PUBLICAS FISCALES DE LOJA Y ZAMORA
1190035863001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CATAMAYO
1190078937001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CACPE CELICA
1190079569001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA CACPE MACARA
1191707776001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 27 DE ABRIL
1191708632001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SERVIDORES MUNICIPALES DE LOJA LTDA.
1191717445001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA CAMARA DE COMERCIO DE MACARA CADECOM
1191718905001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SEMILLA DEL PROGRESO LTDA.
1191723062001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO GONZANAMA
1191723089001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO QUILANGA LTDA.
1191734420001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LOS PROFESIONALES DEL VOLANTE UNION LTDA
1191735702001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PROBIENESTAR LTDA
1191736938001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SOLIDARIA LTDA
1191736989001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO EL COMERCIANTE LTDA.
1490005737001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PALORA
1990007124001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CIUDAD DE ZAMORA
<b>SEGMENTO 4 - ESTADO JURÍDICO EXTINTA FUSIÓN</b>	
0190308987001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO GUACHAPALA
0190316327001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO GUEL LTDA.
0190325970001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO INTEGRAL
0190343480001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO HUINARA LTDA.
<b>SEGMENTO 5 - ESTADO JURÍDICO ACTIVA</b>	
0190131424001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ELECTRO PAUTE
0190160262001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO FEDERACION OBRERA
0190317196001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SOLIDARIOS EN LA SALUD
0190322661001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO COLEGIO DE ARQUITECTOS DEL AZUAY
0190322939001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO FRENTE DE REIVINDICACION MAGISTERIO DEL AUSTRO
0190332705001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA UNIDAD EDUCATIVA DE LA SALLE
0190333515001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO COLEGIO DE INGENIEROS CIVILES DEL AZUAY C.I.C.A.
0190336859001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO UNION Y PROGRESO
0190341097001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CUMBEÑITA LTDA.
0190346501001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CARMEN DE TARQUI
0190348075001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SANTA ANA
0190363163001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO LA VOLUNTAD DE DIOS
0190363236001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO LOS ALISOS LTDA.
0190368424001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO MANOS CONSTRUYENDO DESARROLLO MACODES
0190370550001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO URBADIEZ
0190373789001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO COMERCIANTES MINORISTAS DEL AZUAY LTDA.
0190375811001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CORPORACIONES UNIDAS CORPUCOOP LTDA.
0190377156001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CHOLA CUENCANA LTDA.
0190377733001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ÑUKANCHIK LLUGZHINA LTDA
0190380149001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO FUTURO PROGRESISTA LTDA.
0391000115001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LOS EMPLEADOS Y TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DE AZOGUES LTDA
0391001545001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO GUAPAN LTDA.
0391001596001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SOLIDARIDAD Y PROGRESO ORIENTAL
0391011370001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO EL MIGRANTE SOLIDARIO
0391012431001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO LOS KAÑARIS
0391012849001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SISAY KAÑARI
0391012911001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ACHIK INTI LTDA.
0391013152001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ECUACHASKI
0391013217001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO FUERZA DE LOS ANDES
0391013241001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DEL MIGRANTE LTDA.
0391013756001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SINCHI CODEFIS
0391015678001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ATLANTIDA
0992635762001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO LA BUENA ESPERANZA LTDA
1190083272001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO MERCADO CENTRO COMERCIAL LOJA
1191700895001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO HOSPITAL MILITAR



1191704750001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 29 DE ENERO CHAGUARPAMBA
1191704823001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO LAS LAGUNAS
1191707660001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DEL INSTITUTO DANIEL ALVAREZ BURNEO
1191708152001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTON YANTZAZA
1191713865001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PARA EL DESARROLLO DE LA REGION SUR CACDESUR
1191715671001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE PROFESIONALES DE LOJA
1191720624001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA CAMARA DE COMERCIO DE GONZANAMA
1191720713001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO MUSHUK MUYO LTDA
1191721078001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CAMARA DE COMERCIO DE CELICA C.A.D.E.C.O.C. LTDA.
1191723097001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN JOSE - AIRO
1191723720001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 22 DE JUNIO
1191724034001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 23 DE ENERO
1191724530001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CAMARA DE COMERCIO DE PALANDA LTDA.
1191725863001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN SEBASTIAN - LOJA
1191726460001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CARIAMANGA LTDA.
1191726711001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DEL PRODUCTOR Y COMERCIANTE DE SAN LUCAS CADECPROC-SL
1191733092001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 27 DE DICIEMBRE
1191733246001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO EL EMPRENDEDOR
1191734102001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SANTIAGO LTDA
1191734234001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA COOPYMEC-MACARA
1191736423001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SARAGUROS
1191736954001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO VILCABAMBA CACVIL
1191736997001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PARA EL DESARROLLO DEL SUR LTDA.
1191738213001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE CRECIMIENTO ECONOMICO RENTABLE CRECER LTDA
1191738248001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO MUSHUKWASI
1191738329001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO MIGRANTES & EMPRENDEDORES LTDA
1191738868001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO URDANETA LTDA
1191739023001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO INTI WASI LTDA INTICOOP
1191739368001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO UNION Y PROGRESO UNIPRO LTDA
1191740617001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO REINA DEL OSNE LTDA
1191741559001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ECONOMIA DEL SUR ECOSUR
1191743187001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO GLOBALCOOP
1490801045001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO MORONA LTDA.
1990910053001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE APECAP CAC-APECAP LTDA
1990910169001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO KAWSAY NAN
1990910312001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA CAMARA DE COMERCIO DEL CANTON YANTZAZA
<b>SEGMENTO 5 - ESTADO JURÍDICO EXTINTA FUSIÓN</b>	
1990903073001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SOLIDARIA LTDA. - GUALAQUIZA
1191720470001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA CAMARA DE COMERCIO DE CATAMAYO CADECAT LTDA
0190350061001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO LA FLORIDA
0190311031001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SOL DE LOS ANDES - AZUAY
0391008299001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO MADRE DEL ROCIO
<b>SEGMENTO 5 - ESTADO JURÍDICO EN LIQUIDACIÓN</b>	
1990909705001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN LUIS "EN LIQUIDACION"
0391013306001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO EFKA
0391014558001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO FINANCIERA AMERICA COOPAMERICA LTDA.
0190360008001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO COTOPAXI PROGRESISTA
0190343847001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO COOPTSUR TESORO DEL SUR LTDA
<b>SEGMENTO SIN DEFINIR</b>	
0190371204001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CUENCA LTDA
1190083213001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO TRES DE DICIEMBRE
1990911297001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO INTERCULTURAL CENTINELA DEL CONDOR
0190332314001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PRIMERO DE ENERO DEL AUSTRO
0190362078001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LOS INGENIEROS COMERCIALES DEL AZUAY EN LIQUIDACION
1191733645001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CASA FACIL LTDA. EN LIQUIDACION
1191734978001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PROSPERAR LTDA. EN LIQUIDACION



## ANEXO 3

### ESTATUTOS DE LA COAC PROFUTURO LTDA.

#### ESTATUTO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PROFUTURO LTDA

##### TÍTULO PRIMERO GENERALIDADES Y PRINCIPIOS

**Artículo 1.- ADECUACIÓN DE ESTATUTOS:** La Cooperativa de Ahorro y Crédito PROFUTURO LTDA., actualmente funcionando en legal y debida forma, adecua su Estatuto Social, sometiendo su actividad y operación a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, en cumplimiento de lo establecido en la Disposición Transitoria Primera de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, y de conformidad con la regulación dictada para el efecto.

Para los fines del presente Estatuto, las cooperativas de ahorro y crédito son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, su Reglamento General, las Resoluciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y del ente regulador.

**Artículo 2.- DOMICILIO, RESPONSABILIDAD, DURACIÓN:** El domicilio principal de la Cooperativa es el cantón Cuenca, provincia del Azuay y, cuando su actividad así lo demande, previa autorización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, la cooperativa podrá abrir oficinas operativas en cualquier parte del territorio nacional.

La cooperativa será de responsabilidad limitada a su capital social; la responsabilidad personal de sus socios estará limitada al capital que aportaren a la entidad.

La cooperativa será de duración ilimitada, sin embargo, podrá disolverse y liquidarse por las causas y el procedimiento previstos en la Ley de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

**Artículo 3.- OBJETO SOCIAL:** La Cooperativa tiene como objeto social realizar actividades de intermediación financiera y responsabilidad social con sus socios.

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria distingue a las cooperativas de ahorro y crédito en abiertas o cerradas, entendiéndose que las primeras exigen como requisito a sus socios únicamente la capacidad de ahorro y el domicilio en una ubicación geográfica determinada; mientras que las segundas aceptan como socios únicamente a quienes se pertenecen a un grupo determinado en razón de un vínculo común como profesión, relación laboral o gremial, por ejemplo.

Con base en lo anterior, por su gestión, esta cooperativa de ahorro y crédito es abierta, lo que significa que se ceñirá a las disposiciones diferenciadas que la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria emitirá para aquellas.

**Artículo 4.- ACTIVIDADES:** La cooperativa podrá efectuar todo acto o contrato lícito, tendiente al cumplimiento de su objeto social, especialmente, los siguientes:

1. Recibir depósitos a la vista y a plazo; bajo cualquier mecanismo o modalidad autorizado;
2. Otorgar préstamos a sus socios;

3. Efectuar servicios de caja y tesorería;

4. Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las de instituciones financieras nacionales o extranjeras;

5. Recibir y conservar objetos muebles, valores y documentos en depósito para su custodia y arrendar casilleros o cajas de seguridad para depósitos de valores;

6. Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales de títulos de crédito, así como por el otorgamiento de garantías, fianzas y cartas de crédito internas y externas, cualquier otro documento, de acuerdo con las normas y prácticas y usos nacionales e internacionales;

7. Recibir préstamos de instituciones financieras y no financieras del país y del exterior;

8. Invertir preferentemente, en este orden, en el Sector Financiero Popular y Solidario, sistema financiero nacional y en el mercado secundario de valores y de manera complementaria en el sistema financiero internacional;

9. Efectuar inversiones en el capital social de cajas centrales;

Adicionalmente, podrá efectuar las actividades complementarias que le fueren autorizadas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

**Artículo 5.- VALORES Y PRINCIPIOS:** La cooperativa, en el ejercicio de sus actividades, además de los principios constantes en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario y las prácticas de buen gobierno cooperativo que constarán en el Reglamento Interno, cumplirá con los siguientes principios universales del cooperativismo:

1. Membresía abierta y voluntaria;
  2. Control democrático de los miembros;
  3. Participación económica de los miembros;
  4. Autonomía e independencia;
  5. Educación, formación e información;
  6. Cooperación entre cooperativas;
  7. Compromiso con la comunidad;
- La cooperativa no concederá privilegios a ninguno de sus socios, ni aún a pretexto de ser directivo, fundador o benefactor, ni los discriminará por razones de género, edad, etnia, religión o de otra naturaleza.

##### TÍTULO SEGUNDO DE LOS SOCIOS

**Artículo 6.- SOCIOS:** Son socios de la cooperativa, las personas naturales legalmente capaces y las personas jurídicas que cumplan con el vínculo común de capacidad y voluntad de ahorrar, además de los requisitos y procedimientos específicos de ingreso que constarán en el Reglamento Interno.



El ingreso como socio de la cooperativa lleva implícita la aceptación voluntaria de las normas del presente Estatuto, y su adhesión a las disposiciones contenidas en el mismo.  
La cooperativa podrá aperturar cuentas de ahorro y otorgar créditos únicamente a sus socios.

**Artículo 7.- OBLIGACIONES Y DERECHOS DE LOS SOCIOS:** Son obligaciones y derechos de los socios, además de los establecidos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General y el Reglamento Interno, los siguientes:

1. Cumplir las disposiciones legales, reglamentarias, el presente Estatuto, los Reglamentos Internos y las disposiciones de los órganos de gobierno, dirección y administración;
  2. Cumplir fiel y puntualmente con las obligaciones derivadas de las designaciones para cargos directivos y los compromisos económicos contraídos con la Cooperativa;
  3. Asistir a los cursos de educación y capacitación cooperativista previstos en los planes de capacitación de la organización;
  4. Abstenerse de difundir rumores falsos que pongan en riesgo la integridad e imagen de la cooperativa o de sus dirigentes;
  5. Participar en los eventos educativos, culturales, deportivos y más actos públicos que fueren organizados o patrocinados por la Cooperativa;
  6. Adquirir los productos y utilizar los servicios que la cooperativa brinde a sus socios dentro del cumplimiento de su objeto social;
  7. Participar en las elecciones de representantes o asambleas generales de socios, con derecho a un solo voto, independientemente del número y valor de certificados de aportación suscritos y pagados que posea;
  8. Elegir y ser elegido a las vocalías de los consejos, comités y comisiones especiales;
  9. Recibir, en igualdad de condiciones con los demás socios, los servicios y beneficios que otorgue la Cooperativa, de conformidad con la reglamentación que se dicte para el efecto;
  10. Requerir informes sobre la gestión de la cooperativa, siempre, por intermedio de la presidencia y en asuntos que no comprometan la confidencialidad de las operaciones institucionales o personales de sus socios;
  11. No incurrir en competencia desleal en los términos dispuestos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y su Reglamento;
  12. No utilizar a la organización para evadir o eludir obligaciones tributarias propias o de terceros, o para realizar actividades ilícitas;
- Los socios se obligan a acudir a la mediación, como mecanismo previo de solución de los conflictos en que fueren parte al interior de la cooperativa, sea con otros socios o con sus órganos directivos; este procedimiento no obsta para que los socios ejerzan su derecho de acudir ante la Justicia Ordinaria.

**Artículo 8.- PÉRDIDA DE LA CALIDAD DE SOCIO:** La calidad de socio de una cooperativa se pierde por las siguientes causas:

1. Retiro voluntario;
2. Exclusión;
3. Fallecimiento; o,
4. Pérdida de la personalidad jurídica.

**Artículo 9.- RETIRO VOLUNTARIO:** El socio de la cooperativa podrá solicitar al Consejo de Administración, en cualquier tiempo, su retiro voluntario. En caso de falta de aceptación o de pronunciamiento por parte del Consejo de Administración, la solicitud de retiro voluntario surtirá efecto transcurridos treinta días desde su presentación.

**Artículo 10.- EXCLUSIÓN:** Previa instrucción del procedimiento sancionador, iniciado por el Consejo de Vigilancia, que incluirá las etapas acusatoria, probatoria y de alegatos, que constarán en el Reglamento Interno, y sin perjuicio de las acciones legales que correspondan, la exclusión será resuelta por la Asamblea General, mediante el voto secreto de al menos las dos terceras partes de los asistentes, en los siguientes casos:

1. Incumplimiento o violación de las normas jurídicas que regulan la organización y funcionamiento de la cooperativa, poniendo en riesgo su solvencia, imagen o integridad social;
2. Incumplimiento reiterado de las obligaciones económicas adquiridas frente a la cooperativa;
3. Disposición arbitraria de fondos de la entidad, determinada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, y no justificada dentro del plazo concedido para ello;
4. Presentación de denuncias falsas o agresión de palabra u obra en contra de los dirigentes de la Cooperativa, por asuntos relacionados con su gestión;
5. Realizar operaciones ficticias o dolosas que comprometan el buen nombre de la Cooperativa, o servirse de la organización para explotar o engañar a los socios o al público;
6. Ejercer actividades idénticas al objeto social de la cooperativa, en los términos caracterizados como competencia desleal en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y su Reglamento General;

De la resolución de exclusión, el o los afectados podrán apelar ante la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, dentro del término de cinco días contados a partir de la suscripción del Acta de Imposibilidad de Mediación. Los procedimientos descritos no obstan para que los socios ejerzan su derecho de acudir ante la justicia ordinaria.

**Artículo 11.- LIQUIDACIÓN DE HABERES:** En caso de pérdida de la calidad de socio, por cualquiera de las causas previstas en el presente Estatuto, la Cooperativa liquidará y entregará los haberes que le correspondan, previa las deducciones contempladas en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario y su Reglamento General, dentro de los 90 días siguientes a la pérdida de dicha calidad y dentro del límite del 5% del capital social de la cooperativa.  
La liquidación de haberes incluirá la alícuota a que tenga derecho el socio en los bienes inmuebles adquiridos con aportaciones de los socios.





Los valores que, por concepto de liquidación de haberes de ex – socios, excedieren el 5% del capital social, serán presupuestados como cuenta por pagar para el ejercicio económico del año siguiente.

**Artículo 12.- FALLECIMIENTO:** En caso de fallecimiento de un socio, los haberes que le correspondan, por cualquier concepto, serán entregados a sus herederos de conformidad con lo dispuesto en el Código Civil y cumpliendo la asignación efectuada por autoridad competente, salvo que el Reglamento Interno prevea algún mecanismo de sustitución del fallecido por uno de sus herederos.

### TÍTULO TERCERO ORGANIZACIÓN Y GOBIERNO.

**Artículo 13.- ESTRUCTURA INTERNA:** El gobierno, dirección, administración y control Interno de la Cooperativa, se ejercerán por medio de los siguientes organismos:

1. Asamblea General de Socios o de Representantes;
2. Consejo de Administración;
3. Consejo de Vigilancia;
4. Gerencia; y,
5. Comisiones Especiales.

### CAPÍTULO PRIMERO DE LA ASAMBLEA GENERAL

**Artículo 14.- ASAMBLEA GENERAL:** La Asamblea General es el máximo órgano de gobierno de la cooperativa y sus decisiones obligan a todos los socios y demás órganos de la cooperativa, siempre que no sean contrarias a las normas jurídicas que rigen la organización, funcionamiento y actividades de la cooperativa.

Para participar en la Asamblea General, los socios deben encontrarse al día en el cumplimiento de sus obligaciones económicas de cualquier naturaleza, adquiridas frente a la cooperativa o, dentro de los límites de mora permitidos por el Reglamento Interno.

Cuando la cooperativa supere los 200 socios, la Asamblea General se efectuará con Representantes elegidos en un número no menor de 30, ni mayor de 100, por votación personal, directa y secreta de cada uno de los socios, de conformidad con el Reglamento de Elecciones aprobado por la Asamblea General de Socios, que contendrá los requisitos y prohibiciones para ser elegido representante y el procedimiento de su elección, acorde con lo dispuesto en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y su Reglamento General.

Considerando que la cooperativa supera los 200 socios, la Asamblea General se efectuará con treinta Representantes.

**Artículo 15.- ELECCIÓN DE REPRESENTANTES:** Los representantes durarán cuatro años en sus funciones, pudiendo ser reelegidos en forma inmediata, por una sola vez. Se elegirán dos representantes suplentes por cada principal.

Si un representante a la Asamblea General es elegido como vocal del Consejo de Administración o Vigilancia, perderá su condición de representante y se principalizará al respectivo suplente.

Los vocales de los Consejos de Administración y de Vigilancia son miembros natos de la Asamblea General y tendrán derecho a voz y voto, sin que puedan ejercer este último, en aquellos asuntos relacionados con su gestión.

**Artículo 16.- SUPLENTE:** La calidad y ejercicio de la representación es indelegable. Si por razones debida y oportunamente justificadas, al menos, con 48 horas de anticipación y por escrito, un representante no pudiere asistir a una Asamblea General, se principalizará a su respectivo suplente, hasta la conclusión de la misma.

**Artículo 17.- ATRIBUCIONES Y DEBERES DE LA ASAMBLEA GENERAL:** Además de las establecidas en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General y las que constaren en el Reglamento Interno, la Asamblea General, tendrá las siguientes atribuciones:

1. Aprobar y reformar el Estatuto Social, el Reglamento Interno y el de Elecciones;
2. Elegir a los miembros de los consejos de Administración y Vigilancia;
3. Remover a los miembros de los consejos de Administración, Vigilancia y Gerente, con causa justa, en cualquier momento y con el voto secreto de más de la mitad de sus integrantes;
4. Nombrar auditor Interno y externo de la terna que presentará, a su consideración, el Consejo de Vigilancia;
5. Aprobar o rechazar los estados financieros y los informes de los consejos y de Gerencia. El rechazo de los informes de gestión, implica automáticamente la remoción del directivo o directivos responsables, con el voto de más de la mitad de los integrantes de la asamblea;
6. Conocer el plan estratégico y el plan operativo anual con su presupuesto, presentados por el Consejo de Administración;
7. Autorizar la adquisición, enajenación o gravamen de bienes inmuebles de la cooperativa, o la contratación de bienes o servicios, cuyos montos le corresponda según el Reglamento Interno;
8. Conocer y resolver sobre los informes de Auditoría Interna y Externa;
9. Resolver las apelaciones de los socios referentes a suspensiones de derechos políticos internos de la institución;
10. Definir el número y el valor mínimo de aportaciones que deberán suscribir y pagar los socios;
11. Aprobar el Reglamento que regule dietas, viáticos, movilización y gastos de representación del Presidente y directivos, que, en conjunto, no podrán exceder, del 10% del presupuesto para gastos de administración de la cooperativa;
12. Resolver la fusión, transformación, escisión, disolución y liquidación;
13. Elegir a la persona natural o jurídica que se responsabilizará de la auditoría interna o efectuará la auditoría externa anual, de la terna de auditores seleccionados por el Consejo de Vigilancia de entre los calificados por la Superintendencia. En caso de ausencia definitiva del auditor Interno, la Asamblea General procederá a designar su reemplazo, dentro de treinta días de producida ésta. Los auditores externos serán contratados por periodos anuales;



14. Conocer las tablas de remuneraciones y de ingresos que, por cualquier concepto, perciban el Gerente y los ejecutivos de la organización;

15. Autorizar la emisión de obligaciones de libre negociación en el mercado de valores, aprobando las condiciones para su redención;

**Artículo 18.- CONVOCATORIA:** Las convocatorias para asambleas generales, serán efectuadas por el Presidente, por su propia iniciativa; mandato estatutario; petición del Consejo de Vigilancia, Gerente o petición de la tercera parte de los socios o representantes. En caso de falta de convocatoria oportuna, debidamente calificada, según lo dispuesto en el Reglamento Interno, podrá convocarla el vicepresidente o, en su defecto, el presidente del Consejo de Vigilancia. De persistir la falta de convocatoria, los peticionarios podrán solicitar al Superintendente que ordene la convocatoria bajo advertencia de las sanciones a que hubiere lugar.

En la convocatoria constarán por lo menos: lugar, fecha, hora y el orden del día de la Asamblea; y, los adjuntos que se remitan junto con la convocatoria, de ser el caso.

**Artículo 19.- CLASES Y PROCEDIMIENTO DE ASAMBLEAS:** Las Asambleas Generales serán ordinarias, extraordinarias e informativas y su convocatoria, quórum, delegación de asistencia y normas de procedimiento parlamentario, se registrarán por lo dispuesto por el órgano regulador.

#### CAPÍTULO SEGUNDO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

**Artículo 20.- INTEGRACION:** El Consejo de Administración es el órgano de dirección de la cooperativa y estará integrado por Cinco Vocales y sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General por votación secreta, previo cumplimiento de los requisitos que constarán en el Reglamento Interno de la Cooperativa.

Los Vocales durarán en sus funciones Cuatro Años y podrán ser reelegidos para el mismo cargo, por una sola vez consecutiva; cuando concluya su segundo período no podrán ser elegidos vocales de ningún consejo hasta después de transcurrido un período.

**Artículo 21.- CALIFICACIÓN:** El Consejo de Administración se instalará dentro de los ocho días posteriores a su elección para nombrar de entre sus miembros un Presidente, un Vicepresidente y un Secretario, quienes lo serán también de la Asamblea General.

Considerando el segmento en el que la cooperativa sea ubicada, los vocales del Consejo iniciarán sus funciones a partir de que la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria califique su idoneidad, hasta tanto, continuará en sus funciones el Consejo anterior. De no calificarse o posteriormente descalificarse a un directivo, se principalizará el suplente respectivo.

**Artículo 22.- ATRIBUCIONES:** Además de las establecidas en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General y el Reglamento Interno de la Cooperativa, son atribuciones y deberes del Consejo de Administración, los siguientes:

1. Cumplir y hacer cumplir los principios establecidos en el artículo 4 de la Ley y los valores y principios del cooperativismo;

2. Planificar y evaluar el funcionamiento de la cooperativa;

3. Aprobar políticas institucionales y metodologías de trabajo;

4. Proponer a la asamblea reformas al Estatuto Social y Reglamentos que sean de su competencia;

5. Dictar los Reglamentos de administración y organización internos, no asignados a la Asamblea General;

6. Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso o retiro de socios;

7. Sancionar a los socios de acuerdo con las causas y el procedimiento establecidos en el Reglamento Interno. La sanción con suspensión de derechos, no incluye el derecho al trabajo. La presentación del recurso de apelación, ante la Asamblea General, suspende la aplicación de la sanción;

8. Designar al Presidente, Vicepresidente y Secretario del Consejo de Administración; y comisiones o comités especiales y removerlos cuando inobservaren la normativa legal y reglamentaria;

9. Nombrar al Gerente y Gerente subrogante y fijar su retribución económica;

10. Fijar el monto y forma de las cauciones, determinando los funcionarios obligados a rendirlas;

11. Autorizar la adquisición de bienes muebles y servicios, en la cuantía que fije el Reglamento Interno;

12. Aprobar el plan estratégico, el plan operativo anual y su presupuesto y someterlo a conocimiento de la Asamblea General;

13. Resolver la afiliación o desafiliación a organismos de integración representativa o económica;

14. Conocer y resolver sobre los informes mensuales del Gerente;

15. Resolver la apertura y cierre de oficinas operativas de la cooperativa e informar a la Asamblea General;

16. Autorizar el otorgamiento de poderes por parte del Gerente;

17. Informar sus resoluciones al Consejo de Vigilancia para efectos de lo dispuesto en el número 9 del artículo 38 del Reglamento a la Ley;

18. Aprobar los programas de educación, capacitación y bienestar social de la cooperativa con sus respectivos presupuestos;

19. Señalar el número y valor mínimos de certificados de aportación que deban tener los socios y autorizar su transferencia, que sólo podrá hacerse entre socios o a favor de la Cooperativa;

20. Fijar el monto de las cuotas ordinarias y extraordinarias para gastos de administración u otras actividades; así como el monto de las multas por inasistencia injustificada a la Asamblea General;





El Consejo de Administración podrá delegar su función de aprobación de ingreso de socios.

### CAPÍTULO TERCERO DEL CONSEJO DE VIGILANCIA

**Artículo 23.- INTEGRACIÓN:** El Consejo de Vigilancia es el órgano de control de los actos y contratos que autorizan el Consejo de Administración y la gerencia. Estará integrado por Tres Vocales con sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General, en votación secreta, de entre los socios que cumplan los requisitos previstos en el artículo 26 del presente Estatuto y acrediten formación académica o experiencia en áreas relacionadas con auditoría o contabilidad, según el segmento en que se encuentre ubicada la cooperativa.

Los Vocales durarán en sus funciones Cuatro años y podrán ser reelegidos para el mismo cargo, por una sola vez consecutiva y cuando concluya su segundo período, no podrán ser elegidos vocales de ningún consejo, hasta después de un período.

**Artículo 24.- CALIFICACIÓN:** El Consejo de Vigilancia se instalará dentro de los ocho días siguientes a su elección, para nombrar, de entre sus miembros, un Presidente y un Secretario.

Considerando el segmento en el que se encuentre ubicada la cooperativa, los vocales del Consejo iniciarán sus funciones a partir del momento en que la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria califique su idoneidad, hasta tanto, continuará en sus funciones el Consejo anterior. De no calificarse o posteriormente descualificarse a un directivo, se principalizará el suplente respectivo.

**Artículo 25.- ATRIBUCIONES:** Además de las establecidas en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General y el Reglamento Interno, son atribuciones y deberes del Consejo de Vigilancia, los siguientes:

1. Nombrar de su seno al Presidente y Secretario del Consejo;
2. Controlar las actividades económicas de la cooperativa;
3. Vigilar que la contabilidad de la cooperativa se ajuste a las normas técnicas y legales vigentes;
4. Realizar controles concurrentes y posteriores sobre los procedimientos de contratación y ejecución, efectuados por la cooperativa;
5. Efectuar las funciones de auditoría interna, en los casos de cooperativas que no excedan de 200 socios o 500.000 dólares de activos;
6. Vigilar el cumplimiento de las recomendaciones de auditoría, debidamente aceptadas;
7. Presentar a la Asamblea General un informe conteniendo su opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros y la gestión de la cooperativa;
8. Proponer ante la Asamblea General, la terna para la designación de auditor Interno y externo;

9. Observar cuando las resoluciones y decisiones del Consejo de Administración y del Gerente, en su orden, no guarden conformidad con lo resuelto por la Asamblea General, contando previamente con los criterios de la gerencia;

10. Informar al Consejo de Administración y a la Asamblea General, sobre los riesgos que puedan afectar a la cooperativa;

11. Solicitar al Presidente que se incluya en el orden del día de la próxima Asamblea General, los puntos que crea conveniente, siempre y cuando estén relacionados directamente con el cumplimiento de sus funciones;

12. Efectuar arqueos de caja, periódica u ocasionalmente, dependiendo del segmento al que la cooperativa se corresponda, y revisar la contabilidad de la cooperativa, a fin de verificar su veracidad y la existencia de sustentos adecuados para los asientos contables;

13. Organizar, dirigir el proceso y resolver la selección del oficial de cumplimiento, de la terna preparada para el efecto;

14. Elaborar el expediente, debidamente sustentado y motivado, cuando pretenda solicitar la remoción de los directivos o gerente y notificar con el mismo a los implicados, antes de someterlo a consideración de la Asamblea General;

15. Instruir el expediente sobre infracciones de los socios, susceptibles de sanción con exclusión, cuando sea requerido por el Consejo de Administración, aplicando lo dispuesto en el Reglamento Interno;

16. Recibir y tramitar denuncias de los socios, debidamente fundamentadas, sobre violación a sus derechos por parte de Directivos o Administradores de la Cooperativa; y, formular las observaciones pertinentes en cada caso;

Sin perjuicio de las observaciones que pueda formular el Consejo de Vigilancia, el Consejo de Administración podrá ejecutar sus resoluciones bajo su responsabilidad, no obstante lo cual, esta decisión deberá ser, obligatoriamente, puesta en conocimiento de la siguiente Asamblea General.

### CAPÍTULO CUARTO DISPOSICIONES COMUNES PARA LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN Y VIGILANCIA

**Artículo 26.- REQUISITOS:** Para que un socio o representante, sea designado vocal de los consejos debe por lo menos cumplir los siguientes requisitos:

1. Tener al menos dos años como socio en la cooperativa;
2. Acreditar al menos veinte horas de capacitación en el área de sus funciones, antes de su posesión;
3. Estar al día en sus obligaciones económicas con la cooperativa;
4. Acreditar la formación académica necesaria, cuando el segmento en que la cooperativa sea ubicada así lo demande;
5. No haber sido reelegido en el período inmediato anterior;



6. No tener relación de parentesco, hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad, ni relación conyugal o unión de hecho con otro de los vocales ni con el Gerente;

El período de duración de los vocales de los consejos, regirá a partir del registro del nombramiento en la Superintendencia, hasta tanto, continuarán en funciones, los vocales cuyo período haya fenecido.

En la medida de lo posible, los consejos respetarán la equidad de género en su conformación.

**Artículo 27.- SESIONES:** Los consejos sesionarán, ordinariamente, por lo menos, una vez al mes y extraordinariamente, cuando lo convoque su Presidente. Las convocatorias se realizarán con tres días de anticipación, por iniciativa del Presidente o de al menos, dos de sus miembros.

En la convocatoria constarán el lugar, fecha y hora de la asamblea, los asuntos a tratarse; y, los adjuntos que se remiten con la convocatoria, del ser del caso.

Las resoluciones se adoptarán con el voto conforme de más de la mitad de sus miembros, excepto en los casos en que tenga tres vocales, en que se requerirá unanimidad. En caso de empate, el asunto se someterá nuevamente a votación y de persistir el mismo, se tendrá por rechazado; los votos de los vocales serán a favor o en contra y no habrán abstenciones.

De las sesiones de los consejos se levantarán actas suscritas por el Presidente y el Secretario o quienes actúen como tales.

**Artículo 28.- RESPONSABILIDADES:** Los vocales de los Consejos son responsables por las decisiones tomadas con su voto, incluyendo los suplentes transitoriamente en funciones y responderán por violación de la Ley, su Reglamento General, el Estatuto o los Reglamentos Internos. Solo pueden eximirse por no haber participado en las reuniones en que se hayan adoptado las resoluciones o existiendo constancia de su voto en contra, en el acta correspondiente.

**Artículo 29.- CAUSAS DE REMOCIÓN DE MIEMBROS DE CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN Y DE VIGILANCIA:** La Asamblea General podrá remover, en cualquier tiempo, previo ejercicio del derecho a la defensa, a uno o varios vocales del Consejo de Administración o del Consejo de Vigilancia, por una de las siguientes causas:

1. Por recomendación u observaciones debidamente fundamentadas, que consten en informes de los organismos de control o auditoría;
2. Por irregularidades debidamente comprobadas;
3. Por rechazo a sus informes de gestión; en este caso la remoción será adoptada por las dos terceras partes de los socios o representantes asistentes a la Asamblea General, acorde lo dispuesto en el artículo 31 del presente Estatuto;

**Artículo 30.- REMOCIÓN POR NEGLIGENCIA:** Se presumirá negligencia de los miembros que injustificadamente no asistan a tres sesiones consecutivas o seis en total durante un año, perdiendo automáticamente su calidad y se deberá proceder, obligatoriamente, a su reemplazo. En ausencia total de suplentes se convocará de inmediato a Asamblea General, para elegir nuevos vocales que llenen las vacantes de acuerdo con el Estatuto y el Reglamento Interno.

**Artículo 31.- PROCEDIMIENTO DE REMOCIÓN DE MIEMBROS DE CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN, VIGILANCIA Y GERENTE:** Para resolver la remoción de los miembros de los Consejos de Administración, de Vigilancia o del Gerente, por rechazo de sus informes, se seguirá el procedimiento previsto en el Reglamento Interno de la cooperativa.

#### CAPÍTULO QUINTO DE LAS COMISIONES ESPECIALES

**Artículo 32.- INTEGRACIÓN:** Las Comisiones Especiales serán permanentes u ocasionales. Las designará el Consejo de Administración con tres vocales que durarán un año en sus funciones, pudiendo ser reelegidos por una sola vez y removidos en cualquier tiempo. Las comisiones especiales permanentes cumplirán las funciones determinadas en el Reglamento Interno. Las comisiones ocasionales, cumplirán las funciones que el Consejo de Administración les encargue.

#### CAPÍTULO SEXTO DEL PRESIDENTE

**Artículo 33.- ATRIBUCIONES:** El Presidente del Consejo de Administración, lo será también de la Cooperativa y de la Asamblea General, durará Cuatro Años en sus funciones, pudiendo ser reelegido por una sola vez, mientras mantenga la calidad de vocal en dicho Consejo y, además de las atribuciones constantes en las normas jurídicas que rigen la organización y funcionamiento de la cooperativa, tendrá las siguientes:

1. Convocar, presidir y orientar las discusiones en las Asambleas Generales y en las reuniones del Consejo de Administración;
2. Dirimir con su voto los empates en las votaciones de Asamblea General;
3. Presidir todos los actos oficiales de la cooperativa;
4. Suscribir los cheques conjuntamente con el Gerente, siempre y cuando el Reglamento Interno así lo determine;

El Vicepresidente cumplirá las funciones que le sean encargadas por el Presidente y las delegaciones dispuestas por el Consejo de Administración. En caso de renuncia, ausencia, inhabilidad del Presidente o encargo de la Presidencia, asumirá todos los deberes y atribuciones del Presidente.

#### CAPÍTULO SÉPTIMO DE LOS SECRETARIOS

**Artículo 34.- FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:** Los Secretarios de los Consejos y Comisiones serán elegidos obligatoriamente de entre los vocales de dichos organismos, con excepción del secretario del Consejo de Administración, quien será o no socio, pudiendo actuar también como Secretario de la cooperativa, formando parte de la nómina de sus empleados.

Además de las funciones y responsabilidades propias de la naturaleza de su cargo, los Secretarios tendrán las siguientes:

1. Elaborar las actas de las sesiones y conservar los libros correspondientes;





2. Certificar y dar fe de la veracidad de los actos, resoluciones y de los documentos institucionales, previa autorización del Presidente del Consejo o Comisión que corresponda;

3. Tener la correspondencia al día;

4. Llevar un registro de resoluciones, de la Asamblea General y de los Consejos de Administración, Vigilancia o Comisiones, según corresponda;

5. Custodiar y conservar ordenadamente el archivo;

6. Notificar las resoluciones;

Además de las atribuciones y deberes señalados, el Secretario del Consejo de Administración y de la Asamblea General, tendrá las siguientes:

1. Registrar la asistencia a sesiones de la Asamblea General y del Consejo de Administración;

2. Llevar el registro actualizado de la nómina de socios, con sus datos personales;

3. Desempeñar otros deberes que le sean asignados por la Asamblea General o el Consejo de Administración, siempre que no violen disposiciones de la Ley, su Reglamento, el presente Estatuto o su Reglamento Interno;

#### CAPÍTULO OCTAVO DEL GERENTE

**Artículo 35.- REQUISITOS:** Para ser designado Gerente de la Cooperativa, el postulante deberá acreditar experiencia en gestión administrativa preferentemente acorde con el objeto social de la cooperativa y capacitación en economía social y solidaria y cooperativismo, además de las condiciones previstas en el Reglamento Interno.

El Gerente deberá rendir caución previo al registro de su nombramiento.

Cuando así lo amerite el segmento en que sea ubicada la cooperativa, deberá cumplir los requisitos previstos en el Reglamento General de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario y en las regulaciones que se dictaren para el efecto.

El Gerente, sea o no socio de la cooperativa, es el representante legal de la misma, su mandatario y administrador general. Será contratado bajo el Código Civil, sin sujeción a plazo, debiendo ser afiliado al Seguro Social, sin que ello implique relación laboral.

**Artículo 36.- ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES.-** Además de las previstas en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General y las que constaren en el Reglamento Interno, son atribuciones y responsabilidades del Gerente:

1. Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa de conformidad con la Ley, su Reglamento y el presente Estatuto social;

2. Proponer al Consejo de Administración las políticas, Reglamentos y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la cooperativa;

3. Presentar al Consejo de Administración el plan estratégico, el plan operativo y su proforma presupuestaria; los dos últimos máximo hasta el treinta de noviembre del año en curso para el ejercicio económico siguiente;

4. Responder por la marcha administrativa, operativa y financiera de la cooperativa e informar mensualmente al Consejo de Administración;

5. Contratar, aceptar renuncias y dar por terminado contratos de trabajadores, cuya designación o remoción no corresponda a otros organismos de la cooperativa y de acuerdo con las políticas que fije el Consejo de Administración;

6. Diseñar y administrar la política salarial de la cooperativa, en base a la disponibilidad financiera;

7. Mantener actualizado el registro de certificados de aportación;

8. Informar de su gestión a la Asamblea General y al Consejo de Administración;

9. Suscribir los cheques de la cooperativa, individual o conjuntamente con el Presidente, conforme lo determine el Reglamento Interno; cuando el Reglamento Interno disponga la suscripción individual, podrá delegar esta atribución a administradores de sucursales o agencias, conforme lo determine la normativa interna;

10. Cumplir y hacer cumplir las decisiones de los órganos directivos;

11. Contraer obligaciones a nombre de la cooperativa, hasta el monto que el Reglamento o la Asamblea General le autorice;

12. Suministrar la información personal requerida por los socios, órganos internos de la cooperativa o por la Superintendencia;

13. Definir y mantener un sistema de control interno que asegure la gestión eficiente y económica de la cooperativa;

14. Informar a los socios sobre el funcionamiento de la cooperativa;

15. Asistir, obligatoriamente, a las sesiones del Consejo de Administración, con voz informativa, salvo que dicho consejo excepcionalmente disponga lo contrario; y, a las del Consejo de Vigilancia, cuando sea requerido;

16. Ejecutar las políticas sobre los precios de bienes y servicios que brinde la cooperativa, de acuerdo con los lineamientos fijados por el Consejo de Administración;

Artículo 37.- **PROHIBICIÓN:** No podrá designarse como Gerente a quien tenga la calidad de cónyuge, conviviente en unión de hecho, o parentesco hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad, con algún vocal de los consejos.

#### TÍTULO CUARTO RÉGIMEN ECONÓMICO

Artículo 38.- **PATRIMONIO Y CAPITAL SOCIAL:** El patrimonio de la cooperativa estará integrado por el capital social, el Fondo Irrepartible de Reserva Legal y las reservas facultativas que, a propuesta del Consejo de Administración, fueren aprobadas por la Asamblea General.

El capital social de las cooperativas será variable e ilimitado, estará constituido por las aportaciones pagadas por sus socios, en numerario, bienes o trabajo debidamente avaluados por el Consejo de Administración.

Las aportaciones de los socios estarán representadas por certificados de aportación, nominativos y transferibles entre socios o a favor de la cooperativa.

*Cada socio podrá tener aportaciones de hasta el equivalente al diez por ciento (10%) del capital social.*

Los certificados de aportación entregados a los socios, serán de un valor de Un Dólar de los Estados Unidos de América cada uno; en su diseño se incluirá el nombre de la cooperativa; el número y fecha de registro; la autorización de funcionamiento otorgada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria; el valor de las aportaciones representadas en los certificados; el nombre del socio titular de dichas aportaciones y la firma del Presidente y el Gerente.

Artículo 39.- **FONDO IRREPARTIBLE DE RESERVA:** El Fondo Irrepartible de Reserva Legal, estará constituido y se incrementará anualmente, con la totalidad de utilidades, excedentes, donaciones y legados, una vez cumplidas las obligaciones legales y no podrá distribuirse entre los socios, ni incrementar sus certificados de aportación, bajo ninguna figura jurídica. En caso de liquidación de la cooperativa, la Asamblea General determinará la organización pública o privada, sin fin de lucro, que será beneficiaria del fondo y que tendrá como objeto social, una actividad relacionada con el sector de la economía popular y solidaria.

Artículo 40.- **CONTABILIDAD Y BALANCES:** La Cooperativa aplicará las normas contables establecidas en el Catálogo Único de Cuentas emitido por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Los estados financieros y balance social anuales serán aprobados por la Asamblea General y remitidos a la Superintendencia hasta el 31 de marzo de cada año.

En los registros contables de la cooperativa se diferenciarán, de manera clara, los resultados financieros provenientes de las actividades propias del objeto social y los que sean producto de actividades complementarias, así como las utilidades y los excedentes.

Artículo 41.- **CONSERVACIÓN DE ARCHIVOS:** La cooperativa mantendrá, obligatoriamente, por un período mínimo de siete años contados a partir de la fecha de cierre del ejercicio, los archivos de la documentación contable que sustente los eventos económicos reflejados en sus estados financieros.

La documentación sobre los antecedentes laborales de los empleados de la cooperativa se mantendrá en archivo durante todo el tiempo que dure la relación laboral y hasta tres años después de terminada, de no haberse iniciado acción judicial contra la organización.

#### TÍTULO QUINTO DE LA FUSIÓN, ESCISIÓN, DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN

Artículo 42.- **FUSIÓN Y ESCISIÓN:** La cooperativa podrá fusionarse con otra u otras de la misma clase o escindirse en dos o más cooperativas de la misma o distinta clase, en cualquier tiempo, por decisión de las dos terceras partes de los socios o representantes de la Asamblea General convocada especialmente para ese efecto, debiendo, en los dos casos, ser aprobada mediante resolución emitida por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

En la Asamblea General que resuelva la fusión, se aprobarán los estados financieros, se resolverán las transferencias de activos, pasivos y patrimonio, además de la distribución de los certificados de aportación y las compensaciones que se acordaren, sean en numerario, bienes o sustitución de pasivos.

Artículo 43.- **DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN:** La cooperativa se disolverá y liquidará, por voluntad de sus integrantes, expresada con el voto secreto de las dos terceras partes de los socios o representantes, en Asamblea General convocada especialmente para el efecto o por resolución de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, de acuerdo con las causales establecidas en la Ley y su Reglamento.

#### TÍTULO SEXTO DISPOSICIONES GENERALES

**PRIMERA.-** Las infracciones, el procedimiento para aplicación de sanciones y resolución de conflictos, constarán en el Reglamento Interno de la Cooperativa, en el que se garantizará el debido proceso que incluye el derecho a conocer las infracciones acusadas; a la defensa; a presentar pruebas de descargo y apelar ante el órgano interno correspondiente, siempre que se haya agotado la mediación ante un Centro debidamente calificado por la Superintendencia.

La exclusión será susceptible de apelación ante la Superintendencia, adjuntando la copia certificada del Acta de Imposibilidad de Mediación, otorgada luego del proceso correspondiente, los procedimientos descritos no obstan para que los socios ejerzan su derecho de acudir ante la justicia ordinaria.

**SEGUNDA.-** Se entienden incorporadas al presente Estatuto y formando parte del mismo, las disposiciones de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, su Reglamento General, las dictadas por el ente regulador y la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

**TERCERA.-** Los directivos, socios, administradores y empleados de la cooperativa, brindarán, obligatoriamente, las facilidades necesarias para la realización de inspecciones, supervisiones, exámenes especiales, auditorías y entregarán la información que fuere requerida por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, los organismos encargados de la prevención de lavado de activos y financiamiento de delitos y otros organismos de control, caso contrario, las sanciones que pudieran imponerse a la cooperativa serán de su responsabilidad.

**CUARTA.-** El Secretario de la cooperativa será responsable, civil y penalmente, en los términos previstos en el artículo 178 de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, por las certificaciones y declaraciones que otorgue, en el ejercicio de sus funciones.

#### DISPOSICIONES TRANSITORIAS





**PRIMERA.-** Dentro de los 120 días siguientes a la aprobación del presente Estatuto por parte de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, la cooperativa procederá a renovar los Consejos de Administración y Vigilancia, observando lo dispuesto en la Ley de la materia y el presente Estatuto.

**SEGUNDA.-** Por tratarse de un proceso de adecuación de Estatutos general, dispuesto por la Ley, por esta sola ocasión, las renovaciones de los Consejos de Administración y Vigilancia se efectuarán sin la necesidad de renuncia de los actuales miembros que deseen proponer su candidatura y al amparo de las reglamentaciones internas vigentes.

**TERCERA.-** La cooperativa aprobará sus nuevos Reglamentos Interno y de Elecciones en un plazo no mayor a un año, transcurrido a partir de la fecha de aprobación del presente Estatuto por parte de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

**CERTIFICACIÓN.-** En mi calidad de Secretario de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "PROFUTURO LTDA", CERTIFICO que el presente Estatuto, adecuado a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, fue aprobado en Asamblea General, efectuada el 23 de Febrero del 2013, conforme consta en el Libro de Actas, al que me remito en caso de ser necesario.

Lo certifico, en Cuenca a 23 de Febrero 2013.

  
\_\_\_\_\_  
SECRETARIO

## ANEXO 4

## ENCUESTA PARA EL PERSONAL DE LA COAC PROFUTURO LTDA.



UNIVERSIDAD DE CUENCA  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
 CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
 ENCUESTA PARA AL PERSONAL DE LA COOPERATIVA PROFUTURO LTDA.

La presente Encuesta tiene como finalidad conocer el funcionamiento de los procesos de Gestión de Talento Humano de la Cooperativa y desarrollar la Tesis de Grado: "ESTUDIO Y PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN EL SECTOR COOPERATIVO DE LA CIUDAD DE CUENCA. CASO DE APLICACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PROFUTURO LTDA. PERIODO 2015-2016"; así como crear una fuente de información del personal para la Cooperativa, razón por la cual solicito responder las siguientes preguntas con absoluta verdad.

## INFORMACIÓN GENERAL:

Nombre: \_\_\_\_\_  
 Sexo: F  M   
 C.C: \_\_\_\_\_  
 Edad:  años  
 Estado civil: soltero  casado  viudo  divorciado  unión libre   
 Número de hijos:

Nombre del hijo-a	H	M	Edad

Dirección domiciliaria: \_\_\_\_\_  
 Teléfono fijo: \_\_\_\_\_ Teléfono móvil: \_\_\_\_\_  
 e-mail: \_\_\_\_\_  
 Instrucción: Básica  Bachillerato  Tercer nivel  Cuarto nivel   
 Título Bachiller: \_\_\_\_\_  
 Título Profesional: \_\_\_\_\_  
 Título Postgrado: \_\_\_\_\_  
 ¿Estudia usted actualmente? Sí  No   
 Horarios de estudio: \_\_\_\_\_  
 ¿Conoce usted otros idiomas? Sí  No   
 ¿Cuáles? \_\_\_\_\_  
 Porcentaje: Escrito  % Hablado  %  
 Cargo: \_\_\_\_\_  
 Remuneración: \$ \_\_\_\_\_





Horario de trabajo: .....

Tiempo en el cargo:  años  meses

Tiempo en la Cooperativa:  años  meses

Departamento: .....

Puesto superior inmediato: .....

Nombre del superior: .....

Usted supervisa otros cargos: Sí  No

Enumere los cargos y señale el número de personas que supervisa directamente:

Cargo	# personas

¿A excepción de sus jefes y subordinados con qué otros cargos coordina actividades?

.....  
 .....

Cargos ocupados dentro de la Cooperativa:

Nombre del cargo	Tiempo en el cargo

Cargos desempeñados en otras empresas:

Nombre de la empresa	Cargo	Tiempo

¿Tiene familiares que trabajan en la Cooperativa? Sí  No

Nombres: .....

#### SUBSISTEMA DE PROVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

##### 1. ¿Cómo ingresó usted a laborar en la Cooperativa?

- Anuncio en la prensa
- Socioempleo
- Banco de carpetas
- Contactos con universidades, institutos, colegios profesionales
- Recomendación de un empleado de la Cooperativa
- Otros (explique)

.....

**2. ¿Cuál de estos documentos presentó antes de su ingreso?**

- Solicitud de empleo   
Currículum vitae/Hoja de vida   
Otros (explique)
- 

**3. ¿Se le realizó a usted algunas de estas pruebas antes de su contratación?**

- Entrevista   
Pruebas de conocimientos   
Pruebas psicométricas   
Pruebas de personalidad   
Ninguna   
Otras(explique)
- 

**SUBSISTEMA DE APLICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS****4. ¿Ha recibido usted alguna evaluación en cuanto a su desempeño?**

Sí  No

¿Cuántas veces?:

**5. ¿Quién le realizó dicha evaluación?**

- Jefe inmediato   
Encargada de recursos humanos   
Todos los miembros de la Cooperativa   
Otros (explique)
- 

**6. ¿La evaluación de su desempeño fue realizada mediante el uso de?**

- Preguntas al azar   
Preguntas formuladas   
Test de evaluación   
Según su desempeño en el puesto

**7. ¿Cada qué tiempo usted ha sido evaluado?**

- Durante los primeros 3 meses desde su ingreso   
Cada 3 meses   
Cada 6 meses   
Cada año   
Más de un año   
Esporádicamente

8. ¿Ha sido informado sobre los resultados de la evaluación de su desempeño?

Sí  No

9. ¿Cuál de estos métodos se le aplicó para analizar y describir su puesto?

Entrevista

Cuestionario

Observación directa

Ninguno

10. ¿Conoce la ubicación de su puesto en el organigrama estructural de la Cooperativa?

Sí  No

11. ¿Conoce la misión y visión de la Cooperativa?

Sí  No

12. ¿Realiza usted actividades que no están relacionadas a su puesto de trabajo?

Sí  No

¿Cuáles?

.....

13. En base a las tareas que usted realiza, defina la misión o el propósito principal de su cargo.

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

14. Indique las tareas que usted realiza en su puesto de trabajo.

Califique su importancia de acuerdo a la siguiente escala: (1) Muy importante (2) Importante (3) Poco importante

**Tareas habituales (diarias)**

Tarea	Tiempo aprox. en horas	Importancia 1,2,3	Objetivo

**Tareas periódicas (semanales, mensuales)**

Tarea	Tiempo aprox. en horas	Importancia 1,2,3	Objetivo



Tareas eventuales (ocasionales o esporádicas de manera semestral o anual)

Tarea	Tiempo aprox. en horas	Importancia 1,2,3	Objetivo

15. ¿Para desempeñar correctamente su puesto necesita conocimientos adicionales a los de su formación académica? (Tributarios, legales, etc.)

Sí  No

¿Cuáles?

-----  
-----

16. ¿Cuáles son las responsabilidades que tiene dentro de su puesto?

- Equipos
- Dinero
- Información confidencial
- Documentos
- Otros (explique)

-----

17. ¿Cuáles son los factores principales para el desarrollo adecuado de su puesto?

- Esfuerzo físico
- Esfuerzo mental
- Concentración visual y auditiva
- Trabajo en equipo
- Creatividad
- Rapidez de decisión
- Comprensión de lectura
- Cálculo
- Capacidad de redacción
- Servicio al cliente
- Fluidez verbal

18. ¿Qué nivel de estudio considera usted necesario para desempeñar adecuadamente su puesto?

- Bachiller
- Educación superior
- Postgrado

¿Con qué título?

-----

19. ¿Se requiere de experiencia laboral para el desempeño de su puesto?

Sí  No

¿Cuánto tiempo?  años  meses

20. ¿A qué cargo inmediato superior usted puede ser promovido?

21. ¿Cómo es su ambiente físico de trabajo? (Califique los siguientes aspectos según la escala)

Aspectos	Malo	Bueno	Excelente
Iluminación			
Limpieza			
Ventilación			
Ruido			
Espacios			

22. ¿En su puesto está sujeto a sufrir accidentes de trabajo?

Sí  No

¿Cuáles?

SUBSISTEMA DE MANTENIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS

23. ¿Su remuneración está de acuerdo a las funciones de su cargo?

Sí  No

Justifique:

24. ¿Trabaja usted horas extras?

Sí  No

25. ¿Con qué frecuencia trabaja horas extras?

De 1 a 2 veces por semana  De 1 a 2 veces al mes

Más de 2 veces por semana  Más de 2 veces al mes

26. ¿Sus horas extras son debidamente remuneradas?

Sí  No

27. ¿Recibe usted descuentos en su remuneración?

Sí  No

28. ¿Cuáles son las causas de esos descuentos?

Atrasos

Faltas

Otros (explique)

29. ¿Existen otras personas en el mismo cargo con remuneraciones diferentes?

Sí  No

¿Quiénes?

-----  
-----

30. ¿Considera usted que su remuneración respecto a las remuneraciones percibidas en otras cooperativas es?

Inferior  Similar  Superior

31. ¿Recibe usted todos los beneficios de Ley? (IESS, décimo III, décimo IV, vacaciones)

Sí  No

32. ¿Qué beneficios recibe usted por parte de la Cooperativa?

Bonificaciones   
Alimentación   
Transporte   
Asistencia médica   
Seguro privado   
Ninguno   
Otros (explique)

-----

33. ¿Qué tipo de planes recreativos realiza la Cooperativa?

Viajes o excursiones   
Actividades deportivas   
Actividades culturales   
Ninguno   
Otros (explique)

-----

34. ¿La Cooperativa reconoce su buen desempeño o logros obtenidos?

Sí  No

¿De qué manera?

-----

35. ¿Se siente a gusto, bien tratado y con las comodidades necesarias en su puesto de trabajo?

Sí  No

SUBSISTEMA DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

36. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación en la Cooperativa?

Sí  No

**37. ¿El lugar en donde ha recibido la capacitación es?**

- Dentro de la Cooperativa
- Fuera de la Cooperativa

**38. ¿En qué se capacitó y cuánto duró dicha capacitación?**

Tema de capacitación	Duración	Fecha	Financiamiento		
			Propio	Coop	Otro

**39. ¿Señale qué tipo de capacitación usted ha recibido?**

- Capacitación virtual o por internet
- Capacitación en clase, por medio de un instructor
- Capacitación en el puesto de trabajo
- Otro (especifique)

**40. ¿Quién elige la capacitación que usted recibe?**

- Gerente
- Encargada de recursos humanos
- Jefe inmediato
- Usted

**41. ¿La capacitación que usted recibió ha sido de utilidad para el desarrollo de sus funciones en la Cooperativa?**

- Sí  No

**42. ¿La capacitación recibida respondió a sus expectativas?**

- Sí  No

**43. ¿La Cooperativa le da la oportunidad de ascender a un puesto superior?**

- Sí  No

**44. ¿La Cooperativa le ofrece oportunidades de desarrollo y autorrealización?**

- Sí  No

**SUBSISTEMA DE CONTROL DE RECURSOS HUMANOS**

**45. ¿Qué tipo de información respecto a usted tiene la Cooperativa?**

- Personal
- Profesional
- Laboral



46. ¿Dicha información corresponde a qué fecha?

Día  Mes  Año

47. ¿Con qué frecuencia la Cooperativa actualiza la información relacionada con usted?

Cada mes

Cada 6 meses

Cada año

Más de un año

Nunca

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



## ANEXO 5

### ENTREVISTA PARA LA GERENTE DE TALENTO HUMANO



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ENTREVISTA A LA GERENTE DE RECURSOS HUMANOS**

La presente Entrevista tiene como finalidad conocer el funcionamiento de los procesos de Gestión de Talento Humano de la Cooperativa y desarrollar la Tesis de Grado: "ESTUDIO Y PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN EL SECTOR COOPERATIVO DE LA CIUDAD DE CUENCA. CASO DE APLICACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PROFUTURO LTDA. PERIODO 2015-2016"; así como crear una fuente de información del personal para la Cooperativa, razón por la cual solicito responder las siguientes preguntas con absoluta verdad.

**Nombre:**

**1. Indique las principales funciones que usted realiza como Gerente de Recursos Humanos**

---

---

---

---

**2. ¿Cuál es el equipo de trabajo con el que realiza las funciones relacionadas con la Administración de Recursos Humanos de la Cooperativa?**

---

---

---

**3. ¿En su calidad de Gerente de Recursos Humanos, qué objetivos tiene respecto a la administración de personal para este año? ¿Y a largo plazo?**

---

---

---

---

**4. ¿Cuáles son los principales problemas que atraviesa la Cooperativa en cuanto a la administración de personal?**

---

---

---

---

**5. ¿Considera usted que los empleados están totalmente comprometidos con la Cooperativa y están haciendo su mejor trabajo?**

---

---

---



**6. ¿Los empleados conocen la misión, visión y objetivos de la Cooperativa?**

---



---



---

**7. ¿Recibe usted quejas de parte de los empleados? ¿Con qué frecuencia? ¿Sobre qué temas?**

---



---



---

**8. ¿La Cooperativa cuenta con un banco de información de todos sus empleados?**

--	--	--	--

---



---



---

**9. ¿Qué tipo de comunicación mantiene la Cooperativa con su personal?**

---



---



---

**10. ¿Cómo califica usted el clima laboral de la Cooperativa? ¿Y por qué?**

---



---



---

**11. ¿Qué cambios o mejoras considera usted que deberían hacerse en cuanto a la administración de personal?**

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

---



---



---

**12. ¿Usted presenta a la Gerencia General algún tipo de informe relacionado con la administración de personal? ¿Con qué frecuencia? ¿Sobre qué temas?**

---



---



---



---

**13. ¿Cómo evaluaría en términos generales la Administración de Recursos Humanos desarrollada hasta la presente fecha?**

---



---



---



---

**14. A su criterio, ¿Qué requisitos debe tener una persona para ocupar el puesto de Gerente de Recursos Humanos?**

---



---



---



---



## ANEXO 6

### ENTREVISTA PARA EL GERENTE GENERAL



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL**

La presente Entrevista tiene como finalidad conocer el funcionamiento de los procesos de Gestión de Talento Humano de la Cooperativa y desarrollar la Tesis de Grado: "ESTUDIO Y PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN EL SECTOR COOPERATIVO DE LA CIUDAD DE CUENCA. CASO DE APLICACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PROFUTURO LTDA. PERIODO 2015-2016"; así como crear una fuente de información del personal para la Cooperativa, razón por la cual solicito responder las siguientes preguntas con absoluta verdad.

**Nombre:**

**1. ¿Delega usted autoridad a los gerentes departamentales para la toma de decisiones?**

---

---

---

---

---

---

---

---

**2. ¿Qué estilo de liderazgo mantiene usted en la Cooperativa?**

---

---

---

---

---

---

---

---

**3. ¿Qué valores considera usted que se deben promover en la Cooperativa?**

---

---

---

---

---

---

---

---

**4. ¿Considera usted que existen problemas en la Administración de Recursos Humanos de la Cooperativa? ¿Cuáles?**

---

---

---

---

---

---

---

---



5. ¿Recibe usted algún tipo de informe respecto a la Administración de Recursos Humanos de la Cooperativa? ¿Con qué frecuencia? ¿Sobre qué temas?


6. ¿Considera usted que la información que recibe sobre Recursos Humanos contribuye a la toma de decisiones de manera adecuada y oportuna?


7. ¿Considera pertinente que la Cooperativa cuente con un Departamento de Recursos Humanos?


8. A su criterio, ¿Cuáles deberían ser las principales funciones del Departamento de Recursos Humanos de la Cooperativa?


GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

## ANEXO 7

### TABLA SECTORIAL - SERVICIOS FINANCIEROS 2016

<b>ANEXO 1: ESTRUCTURAS OCUPACIONALES Y PORCENTAJES DE INCREMENTO PARA LA REMUNERACIÓN MÍNIMA SECTORIAL</b>				
<b>COMISIÓN SECTORIAL No. 18 "SERVICIOS FINANCIEROS"</b>				
RAMAS DE ACTIVIDAD ECONÓMICA:	1.- ACTIVIDADES DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA, MONETARIA REALIZADA POR: BANCOS PRIVADOS, COOPERATIVAS, MUTUALISTAS, SOCIEDADES FINANCIERAS 2.- COMPAÑÍAS DE SEGUROS 3.- CASAS DE CAMBIO 4.- OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS FINANCIEROS: FIDUCIARIAS, BOLSAS DE VALORES Y MERCADOS FINANCIEROS			
CARGO / ACTIVIDAD	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	COMENTARIOS / DETALLES DEL CARGO O ACTIVIDAD	CÓDIGO IESS	SALARIO MÍNIMO SECTORIAL 2016
AUDITOR GENERAL	A1		1811749900001	373,36
GERENTE DE RIESGOS	A1		1811749900002	373,36
GERENTE DE SUCURSALES	A1		1811749900003	373,36
GERENTE DEL ÁREA LEGAL	A1		1811749900027	373,36
GERENTE DE CONTABILIDAD	A1	SECTOR FINANCIERO	1811749900006	373,36
OFICIAL DE CUMPLIMIENTO	A1	SECTOR FINANCIERO	1810000000001	373,36
AGENTE O GERENTE DE AGENCIA	B1		1811749900004	372,99
GERENTE / JEFE DE SEGURIDAD FINANCIERA	B1	INCLUYE: FRAUDES ELECTRÓNICOS, FRAUDES INTERNOS, SEGURIDAD FÍSICA, CONTINGENCIAS DE SEGURIDAD, SUPERVISIÓN DEL ÁREA	1810000000002	372,99
ANALISTA DE RIESGOS	B2		1811749900005	372,48
EJECUTIVO DE NEGOCIOS BANCA CORPORATIVA	B2		1811749900007	372,48
EJECUTIVO DE NEGOCIOS BANCA DE PERSONAS	B2		1811749900008	372,48
EJECUTIVO DE NEGOCIOS BANCA EMPRESARIAL	B2		1811749900009	372,48
EJECUTIVO DE NEGOCIOS BANCA PYMES	B2		1811749900010	372,48
JEFE ADMINISTRATIVO	B2		1811749900011	372,48
JEFE DE ARCHIVO	B2		1811749900012	372,48
JEFE DE CAJEROS/CANALES	B2		1811749900013	372,48
JEFE DE CÁMARA DE COMPENSACIÓN	B2		1811749900014	372,48
JEFE DE CAMBIOS	B2		1811749900015	372,48
JEFE DE CARTERA	B2		1811749900016	372,48
JEFE DE COBRANZAS DEL EXTERIOR	B2		1811749900017	372,48
JEFE DE COBRANZAS DEL INTERIOR	B2		1811749900018	372,48
JEFE DE COMERCIO EXTERIOR / SWIFT	B2		1811749900019	372,48
JEFE DE CRÉDITO	B2		1811749900020	372,48
JEFE DE CUENTAS CORRIENTES	B2		1811749900021	372,48
JEFE DE DEPARTAMENTO INTERNACIONAL	B2		1811749900022	372,48
JEFE DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	B2		1811749900023	372,48
JEFE DE REVISORIA Y CONTROL	B2		1811749900025	372,48
JEFE DE SERVICIOS GENERALES	B2		1811749900026	372,48
ANALISTA DE TECNOLOGÍAS	C1	SECTOR FINANCIERO	1811749900028	371,45

CAJERO FINANCIERO	C2		1811749900031	370,94
OPERADOR DE TECNOLOGÍAS	C2	SECTOR FINANCIERO	1811749900033	370,94
ASISTENTE DE CARTERA	C3		1811749900034	370,43
ASISTENTE DE CRÉDITO	C3		1811749900035	370,43
ASISTENTE DE AUDITORIA	D2		1811749900039	369,40
ASISTENTE DE CAJA	D2		1811749900040	369,40
ASISTENTE DE CÁMARA DE COMPENSACIÓN	D2		1811749900041	369,40
ASISTENTE DE CAMBIOS	D2		1811749900042	369,40
ASISTENTE DE COBRANZAS DEL EXTERIOR	D2		1811749900043	369,40
ASISTENTE DE COBRANZAS DEL INTERIOR	D2		1811749900044	369,40
ASISTENTE DE DEPARTAMENTO INTERNACIONAL	D2		1811749900046	369,40
ASISTENTE DE DEPARTAMENTO JURÍDICO	D2		1811749900047	369,40
ASISTENTE DE OPERACIONES	D2	SECTOR FINANCIERO	1811749900049	369,40
ASISTENTE DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS	D2		1811749900050	369,40
ASISTENTE DE PROCESAMIENTO DE DATOS	D2	SECTOR FINANCIERO	1811749900051	369,40
ASISTENTE DE REVISORIA Y CONTROL	D2		1811749900052	369,40
ASISTENTE DE RIESGOS	D2		1811749900053	369,40
EJECUTIVO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	D2		1811749900056	369,40
RECAUDADOR COBRADOR	D2		1811749900057	369,40
ASISTENTE DE CONTABILIDAD FINANCIERO	D2	SECTOR FINANCIERO	1811749900045	369,40
ASISTENTE DE ARCHIVO	E1	SECTOR FINANCIERO	1811749900058	368,89
DIGITADOR DE COMPENSACIÓN	E1	SECTOR FINANCIERO	1811749900060	368,89



## ANEXO 8

### DISEÑO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

#### 1. TEMA DE TRABAJO DE TITULACIÓN

“ESTUDIO Y PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN EL SECTOR COOPERATIVO DE LA CIUDAD DE CUENCA. CASO DE APLICACIÓN: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PROFUTURO LTDA. PERIODO 2015-2016”

#### 2. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA SELECCIONADO

Durante mucho tiempo los administradores se preocuparon exclusivamente de la eficiencia de las máquinas para incrementar los niveles productivos de las empresas, pero, a partir de la humanización de la teoría administrativa, particularmente con el surgimiento de la Escuela de las Relaciones Humanas, la preocupación principal para los administradores pasó a ser el recurso humano.

Idalberto Chiavenato, en “Administración de Recursos Humanos” señala que, la organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formada por dos o más personas cuya cooperación es esencial para la existencia de la organización.

La Administración del Recurso Humano, entre otros factores, depende de la situación en la que se encuentre la organización, de sus políticas, de su filosofía corporativa, de la cantidad y calidad de recursos humanos disponible.

La Administración de Recursos Humanos es un medio para alcanzar de manera eficiente y eficaz los objetivos de la organización a través del trabajo de las personas. Para lograrlo, la Administración de Recursos Humanos lo ejecuta a través de subsistemas interdependientes como:

1. Subsistema de provisión de recursos humanos, que incluye:
  - Reclutamiento de personal.
  - Selección de personal.
2. Subsistema de aplicación de recursos humanos, que contiene:
  - Análisis y descripción de cargos.
  - Evaluación de desempeño humano.





3. Subsistema de mantenimiento de recursos humanos, que comprende:
  - Remuneraciones.
4. Subsistema de desarrollo de recursos humanos, que incluye:
  - Capacitación.
5. Subsistema de control de recursos humanos, que contiene:
  - Sistemas de información de recursos humanos (estadísticas, registros)

Para la adecuada administración de recursos humanos la organización requiere un diseño organizacional que determine la unidad administrativa; que planee, organice, desarrolle, coordine y controle, promoviendo el desempeño eficiente del personal.

En este escenario organizacional se desarrolla la Cooperativa de Ahorro y Crédito Profuturo Ltda., que a pesar de encontrarse trabajando desde hace once años atrás no dispone de un modelo de gestión de talento humano encargado de desarrollar los subsistemas propios de la administración de recursos humanos, que promuevan el desempeño eficiente de su personal, así como la potencialización de los servicios organizacionales. El Ing. Cristian Cobos, Gerente de la Cooperativa Profuturo Ltda., ha manifestado su interés y disposición para el desarrollo del presente tema de investigación, así también se cuenta con el apoyo de la Ing. Mirian Izquierdo, Jefa de Personal de dicha cooperativa.

Adicionalmente, se debe mencionar que se cuenta con una amplia bibliografía sobre la gestión del talento humano; así como, con los respectivos recursos económicos, tecnológicos y disponibilidad de tiempo, asegurando así la culminación de la investigación.

### **3. BREVE DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO**

#### **Razón social**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Profuturo Ltda., es una entidad financiera con visión social que a través sus servicios financieros, apoya el desarrollo integral de sus socios, como parte del fortalecimiento de las finanzas populares y solidarias. Se constituyó en la ciudad de Cuenca, Provincia del Azuay, el 2 de agosto de 2004, aprobada mediante Acuerdo Ministerial Nro. 103, e inscrita en el

Registro General de Cooperativas con Número de Orden 6697 del 24 de agosto de 2004. Ruc: 0190325644001.

### Ubicación

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Profuturo Ltda., cuenta con 4 agencias con las siguientes direcciones:

#### Matriz:

Jaime Roldós 4-80 y Av. Huayna Cápac

#### Sucursal 2. El Arenal:

Carlos Arízaga Vega y Mariano Estrella

#### Sucursal 3. Totoracocha:

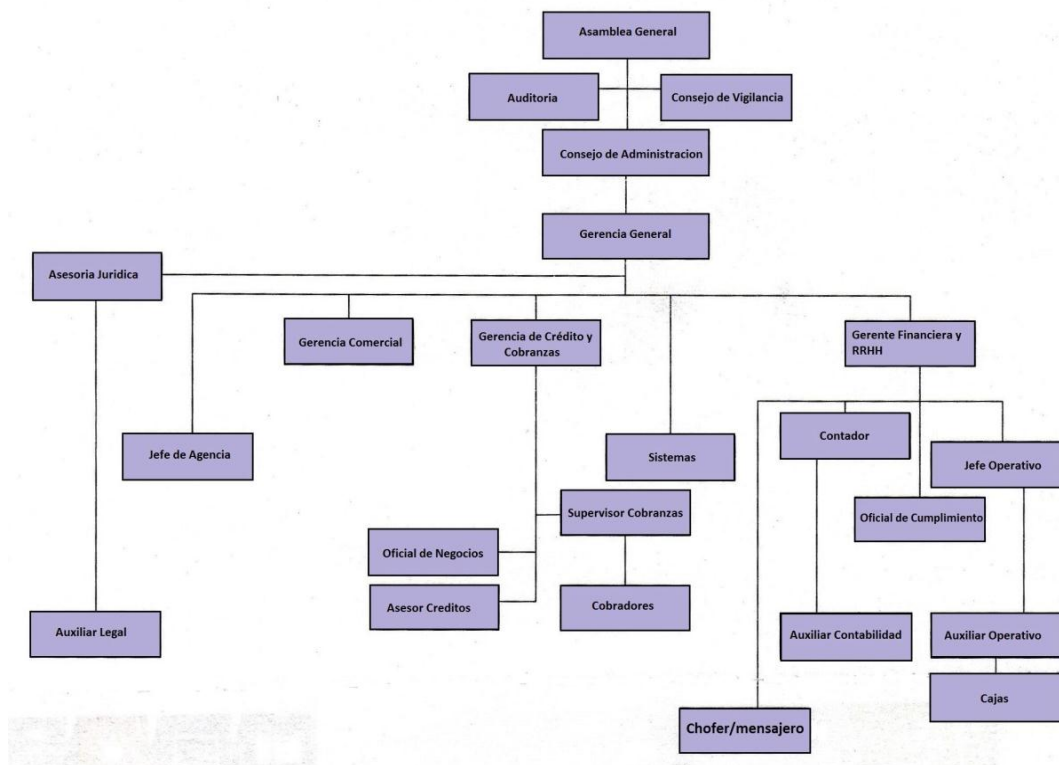
Av. Hurtado de Mendoza 2-110 y Reventador

#### Sucursal 4. El Sísig:

16 de Abril y Corral.

### Estructura orgánica.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Profuturo Ltda., a la fecha cuenta con la siguiente estructura organizacional:





La administración de la Institución está conformada de la siguiente manera:

**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, la Junta Bancaria y Normativa Interna.

**Consejo de administración:** es el órgano directivo y administrativo de la Cooperativa y está integrado por vocales principales y suplentes. El Consejo de Administración nombra el Presidente, quién será además Presidente de la Cooperativa.

**Consejo de vigilancia:** es el órgano de control interno de la Cooperativa en los temas de aplicación, alcances y ejecución de normativa, planes y presupuesto.

**Gerente general:** es el Representante Legal de la misma y es la persona encargada de velar por que se cumplan las disposiciones emanadas por la Asamblea General, Consejo de Administración y el Consejo de Vigilancia.

**Comité de crédito:** las atribuciones están establecidas en la normativa interna. El comité de crédito está integrado por el Gerente General, el Gerente de Negocios y el Oficial de Crédito o Jefe de Agencia.

**Gerencia de negocios:** la gerencia de negocios tiene como principal responsabilidad administrar los distintos negocios de captación y colocación de recursos que otorga la Cooperativa, medir y guiar los riesgos inmersos en sus operaciones.

**Gerencia de desarrollo organizacional:** tiene como objetivo principal, planificar definir nuevos productos; organiza las actividades operativas relacionadas con los productos y servicios y personal, inmerso en el proceso de la intermediación financiera.

**Contabilidad general:** desarrollar la contabilidad interna de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Profuturo Ltda.



## Objetivos

La Cooperativa Profuturo Ltda., se ha propuesto los siguientes objetivos:

- Promover el desarrollo socio económico de sus socios y de la comunidad mediante la prestación de servicios, en el marco de las operaciones permitidas por la Ley y los Reglamentos.
- Fomentar el ahorro que permita el fortalecimiento institucional.
- Fomentar a través de sus servicios, los principios de la autoayuda, autogestión y autocontrol, como base fundamental del funcionamiento y desarrollo de la Cooperativa.
- Promover su relación e integración con otras entidades locales, nacionales e internacionales de la Economía Popular y Solidaria, en procura de mantener convenios de cooperación que contribuyan al fortalecimiento de la Institución y del sistema cooperativo.
- Obtener fuentes de financiamiento interna y externa que fueren necesarios y convenientes para el desarrollo institucional.
- Establecer otros servicios y actividades que estén enmarcadas en las Leyes aplicables al sector cooperativo y que contribuyan al mejoramiento social y económico de sus miembros.

## Actividades

Las actividades que desarrolla la Cooperativa Profuturo Ltda., según sus estatutos son:

- Recibir depósitos a la vista y a plazo, bajo cualquier mecanismo o modalidad autorizado.
- Otorgar préstamos a sus socios.
- Efectuar servicios de caja y tesorería.
- Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las de instituciones financieras nacionales o extranjeras.
- Recibir y conservar objetos muebles, valores y documentos en depósito para su custodia y arrendar casilleros o cajas de seguridad para depósitos de valores.



- Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales de títulos de crédito, así como por el otorgamiento de garantías, fianzas y cartas de crédito internas y externas, cualquier otro documento, de acuerdo con las normas y prácticas y usos nacionales e internacionales.
- Recibir préstamos de instituciones financieras y no financieras del país y del exterior.
- Invertir preferentemente, en este orden, en el Sector Financiero Popular y Solidario, sistema financiero nacional y en el mercado secundario de valores y de manera complementaria en el sistema financiero internacional.
- Efectuar inversiones en el capital social de cajas centrales.

#### **4. MARCO TEÓRICO**

Considerando que el campo de acción en el que se desenvuelve la Cooperativa Profuturo corresponde al cooperativismo, regulado en la actualidad por la Economía Popular y Solidaria impulsada por el actual gobierno, partiremos de los siguientes conceptos:

##### **Economía Popular y Solidaria**

La Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (LOEPS) en su Artículo 1 señala que: se entiende por Economía Popular y Solidaria a la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital.

##### **Principios de la economía popular y solidaria**

Para Robert Blacio Aguirre en su artículo “El Cooperativismo en el Ecuador” (2009), la Economía Solidaria se sustenta en cinco principios esenciales:

1. La solidaridad, cooperación y democracia



2. Hegemonía del trabajo sobre el capital.
3. Trabajo asociado como base de la producción y la economía.
4. La propiedad social de los medios de producción.
5. La autogestión

### **Formas de organización de la Economía Popular y Solidaria**

El artículo 8 de la LOEPS señala que, “integran la economía popular y solidaria las organizaciones conformadas en los sectores Comunitarios, Asociativos y Cooperativistas, así como también las Unidades Económicas Populares”.

### **Sector Cooperativo**

La LOEPS en su artículo 21 indica que, sector cooperativo es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social. Las cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetaran a los principios establecidos en esta Ley y a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo.

### **Cooperativismo**

Según Hugo Jácome y José R. Páez, en el libro “Contextos de la otra Economía” edición 2014, definen al cooperativismo como, la forma de organización empresarial más conocida de la economía social. De modo que si bien podemos encontrar otras como las asociaciones, fundaciones, organizaciones comunitarias, etc.; esta es la forma de empresa bajo la cual se organiza la sociedad, al amparo de la normatividad existente, que ha sabido representar los valores de la economía social y solidaria en la interrelación económica mundial, para satisfacer las necesidades de sus socios y cooperados desde una óptica económica y heterodoxa cuestionadora de las distorsiones del modelo capitalista vigente. (Pág. 26)



## **Cooperativas de Ahorro y Crédito**

El artículo 81 de la LOEPS señala que, las cooperativas son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la presente Ley.

Siendo el tema de interés para la presente investigación la gestión del talento humano, es necesario señalar los siguientes conceptos:

## **Administración de Recursos Humanos**

La administración de recursos humanos es una función administrativa que consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal y con ello alcanzar los objetivos de la organización.

## **Sistema de Administración de Recursos Humanos**

Según el libro “Administración de Recursos Humanos” Idalberto Chiavenato (1996), la administración de recursos humanos consta de cinco subsistemas que están estrechamente interrelacionados y son interdependientes, esto hace que cualquier cambio que se produzca en uno de ellos tenga influencia en los demás. Estos subsistemas constituyen un proceso mediante el cual los recursos humanos son captados y atraídos, empleados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización; son de carácter situacional ya que varían según la organización y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc. (Pág. 116)

### **1. Subsistema de provisión de recursos humanos**

La organización es considerada como un sistema abierto en el que ingresa diferentes tipos de recursos e informaciones y salen productos o servicios. En este caso, la organización capta recursos humanos, financieros, tecnológicos, entre otros. Los recursos humanos son atraídos frente a una necesidad de la organización influenciada por diversos factores como la rotación de personal y el



ausentismo. En este contexto, se desarrollan los procesos de reclutamiento y selección de personal.

Según Chiavenato en su libro “Administración de Recursos Humanos”, el reclutamiento consiste en las actividades relacionadas con la investigación y con la intervención de las fuentes capaces de proveer a la organización de un número suficiente de personas que esta necesita para la consecución de sus objetivos. Es una actividad cuyo objetivo inmediato consiste en atraer candidatos de entre los cuales se seleccionarán los futuros integrantes de la organización.

La selección de personal es escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal, buscando así, solucionar dos problemas fundamentales como la adecuación del hombre al cargo y la eficiencia del hombre en el cargo. (Pág.167)

## **2. Subsistema de aplicación de recursos humanos**

Las personas que han sido seleccionadas para formar parte de la fuerza de trabajo dentro de una empresa deben ser integradas a la misma, asignadas a sus cargos y evaluadas en cuanto a su desempeño, para esto se desarrolla los procesos de descripción y análisis de cargos y la evaluación del desempeño humano.

Para Chiavenato I. (1996) “La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, en tanto que el análisis del cargo se ocupa de los requisitos que el aspirante necesita cumplir”. (Pág. 237).

## **3. Subsistema de mantenimiento de recursos humanos**

Dentro del mantenimiento de recursos humanos tenemos elementos fundamentales como la remuneración y la higiene y seguridad en el trabajo, estos elementos influyen en el desempeño adecuado de un puesto, debido a que las personas se dedican al trabajo y al cumplimiento de los objetivos organizacionales con el fin de obtener un rendimiento significativo por su esfuerzo y dedicación.

Según el libro “Gestión del Talento Humano” de Chiavenato (2009), señala que, como asociado de la organización, cada trabajador tiene interés en invertir su





trabajo, dedicación y esfuerzo personal, sus conocimientos y habilidades, siempre y cuando reciba una retribución conveniente. Los tres componentes de la remuneración total son: remuneración básica, incentivos salariales y prestaciones. (Pág. 283)

#### **4. Subsistema de desarrollo de recursos humanos**

Para Chiavenato I. (2009). Desarrollar a las personas no significa únicamente proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas y, así, sean más eficientes en lo que hacen. Significa, sobre todo, brindarles información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos y para que modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen, formar es mucho más que solo informar, toda vez que representa un enriquecimiento de la personalidad humana, y las organizaciones empiezan a darse cuenta de ello.

“La capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas”.(Pág. 366).

#### **5. Subsistema de control de recursos humanos**

Cuando más descentralizada sea la estructura organizacional mayor es la necesidad de un adecuado control respecto a los recursos humanos. El manejo de un sistema de información de recursos humanos debidamente procesado y actualizado permite a la organización la toma de decisiones oportunas respecto al personal.

El sistema de información de la administración de recursos humanos tiene dos objetivos principales, reducir los costos y el tiempo de procesamiento de la información, así como también brindar apoyo para la toma de decisiones, ayudar a los gerentes de línea y a los colaboradores a tomar las más acertadas decisiones. (Chiavenato, 2009, p. 513).



## 5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### Problema central

La estructura organizacional de la Cooperativa Profuturo Ltda., no cuenta con un departamento de recursos humanos o talento humano, estando estas funciones encargadas a la dirección del departamento financiero, situación que imposibilita el desarrollo de los subsistemas de la administración de recursos humanos y con ello la promoción del desempeño eficiente del personal que labora en dicha cooperativa.

### Problemas específicos

- No se lleva a cabo el debido proceso de reclutamiento y selección de personal.
- No cuenta con un proceso de análisis y evaluación de desempeño, entre otros subsistemas.
- No existe un plan de capacitación de personal a pesar de estar contemplado en el plan estratégico organizacional.
- La determinación de las remuneraciones se realiza de forma inequitativa ya que existe diferencias de remuneraciones entre las personas que trabajan en una agencia con respecto a otras.
- No se encuentran claramente definidas las funciones de los cargos y sus denominaciones de acuerdo al organigrama estructural y al respectivo manual de funciones.

## 6. DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS

### Objetivo general

Estudiar y proponer un Modelo de Gestión de Talento Humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Profuturo Ltda., para potencializar el desempeño eficiente de su personal.

### Objetivos específicos

1. Analizar la situación de la administración de recursos humanos que se encuentra desarrollándose en la Cooperativa.



2. Diseñar una estructura orgánica que incluya el departamento de talento humano.
3. Determinar los procesos de gestión de talento humano acordes a las necesidades de la Cooperativa.

## 7. VARIABLES

### Variables cuantitativas.

- Edad
- Experiencia laboral
- Antigüedad
- Remuneración

### Variables cualitativas.

- Sexo
- Cargo
- Nivel de estudios
- Título profesional
- Capacitación recibida
- Cargos ocupados
- Forma de ingreso

## 8. DEFINICIÓN DEL DISEÑO METODOLÓGICO

### Tipo de investigación

Para el presente tema de investigación se realizará la investigación descriptiva, puesto que, caracterizará los procesos de gestión de talento humano; así como, señalará la situación en la que se encuentra la administración de recursos humanos en la Cooperativa Profuturo Ltda.

### Método de investigación

El método que se utilizará en la presente investigación es el método inductivo – deductivo. Se utilizará técnicas como la encuesta y la entrevista.

## **Población y muestra**

Se analizará al universo del objeto de estudio, es decir a todo el personal que labora actualmente en la Cooperativa Profuturo Ltda.

## **Métodos de recolección de la información**

Para el desarrollo del presente tema de investigación la información se obtendrá de fuentes primarias como encuestas y entrevistas; así como de fuentes secundarias recopiladas de tesis, libros y monografías relacionadas con el tema de investigación.

## **Tratamiento de la información**

Para el tratamiento, análisis y presentación de la información se emplearán tablas que resuman la información cuantitativa y el procesamiento se realizará en Excel, la redacción en Word y su presentación en Power Point.

## **9. ESQUEMA TENTATIVO DEL INFORME**

### INTRODUCCIÓN

### CAPÍTULO I

### MARCO TEÓRICO

- 1.1. Economía popular y solidaria
  - 1.1.1. Principios esenciales de la economía popular y solidaria
  - 1.1.2. Formas de organización de la economía popular y solidaria
  - 1.1.3. Sector cooperativo
  - 1.1.4. Cooperativismo
  - 1.1.5. Cooperativa de ahorro y crédito.
- 1.2. Administración de recursos humanos
- 1.3. Sistema de administración de recursos humanos
  - 1.3.1. Subsistema de provisión de recursos humanos
    - 1.3.1.1. Reclutamiento de personal
    - 1.3.1.2. Selección de personal
  - 1.3.2. Subsistema de aplicación de recursos humanos
    - 1.3.2.1. Análisis y descripción de cargos
    - 1.3.2.2. Evaluación de desempeño humano
  - 1.3.3. Subsistema de mantenimiento de recursos humanos



- 1.3.3.1. Remuneraciones
- 1.3.4. Subsistema de desarrollo de recursos humanos
  - 1.3.4.1. Capacitación
- 1.3.5. Subsistema de control de recursos humanos
  - 1.3.5.1. Sistemas de información de recursos humanos (estadísticas, registros)

## CAPÍTULO II

### DIAGNÓSTICO SOBRE LA SITUACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA COOPERATIVA PROFUTURO LTDA.

- 2.1. Antecedentes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Profuturo Ltda.
  - 2.1.1. Reseña histórica
  - 2.1.2. Misión
  - 2.1.3. Visión
  - 2.1.4. Principios cooperativistas
  - 2.1.5. Valores institucionales
  - 2.1.6. Objetivos
  - 2.1.7. Principales actividades
  - 2.1.8. Aspectos legales
  - 2.1.9. Estructura organizacional.
- 2.2. Análisis de los subsistemas de la administración de recursos humanos
  - 2.2.1. Subsistema de provisión de recursos humanos
    - 2.2.1.1. Reclutamiento de personal
    - 2.2.1.2. Selección de personal
  - 2.2.2. Subsistema de aplicación de recursos humanos
    - 2.2.2.1. Análisis y descripción de cargos
    - 2.2.2.2. Evaluación de desempeño humano
  - 2.2.3. Subsistema de mantenimiento de recursos humanos
    - 2.2.3.1. Remuneraciones
  - 2.2.4. Subsistema de desarrollo de recursos humanos
    - 2.2.4.1. Capacitación
  - 2.2.5. Subsistema de control de recursos humanos
    - 2.2.5.1. Sistemas de información de recursos humanos (estadísticas, registros)



### CAPITULO III

#### PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA PROFUTURO LTDA

- 3.1. Organigrama estructural
- 3.2. Subsistema de provisión de recursos humanos
  - 3.2.1. Reclutamiento de personal
  - 3.2.2. Selección de personal
- 3.3. Subsistema de aplicación de recursos humanos
  - 3.3.1. Análisis y descripción de cargos
  - 3.3.2. Evaluación de desempeño humano
- 3.4. Subsistema de mantenimiento de recursos humanos
  - 3.4.1. Remuneraciones
- 3.5. Subsistema de desarrollo de recursos humanos
  - 3.5.1. Capacitación
- 3.6. Subsistema de control de recursos humanos
  - 3.6.1. Sistemas de información de recursos humanos (estadísticas, registros)

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS



10. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																									
2015 -2016																									
ACTIVIDADES		SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
#	<b>DISEÑO DE TESIS</b>																								
1	Investigación bibliográfica	■																							
2	Recolección y análisis de la información	■	■	■	■																				
3	Redacción de diseño			■	■	■																			
4	Revisión y ajustes				■	■	■	■																	
5	Presentación del diseño					■	■	■																	
	<b>CAP. I MARCO TEORICO.</b>																								
6	Recolección de información					■	■	■	■	■															
7	Procesamiento de la información						■	■	■	■	■														
8	Análisis de la información							■	■	■	■	■													
9	Revisión y ajustes								■	■	■	■	■												
	<b>CAP. II. DIAGNÓSTICO SOBRE LA SITUACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA COOPERATIVA PROFUTURO LTDA.</b>																								
10	Recolección de información										■	■	■	■											
11	Procesamiento de la información											■	■	■	■										
12	Análisis de la información												■	■	■	■									
13	Revisión y ajustes													■	■	■	■	■							
	<b>CAP. III. PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA PROFUTURO LTDA.</b>																								
39	Análisis y procesamiento de la información														■	■	■	■	■						
41	Redacción de la propuesta															■	■	■	■	■					
42	Revisión y ajustes																■	■	■	■	■				
47	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>																								
49	<b>BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS</b>																								
51	Revisión y estructuración de la tesis																					■	■	■	■
53	Revisión final por parte del director																						■	■	■
54	Impresión y empastado de tesis																							■	■
55	Presentación de la tesis en la dirección de carrera																								■

## 11. PRESUPUESTO REFERENCIAL

Detalle de gastos	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Total
Copias	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	
Impresiones	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	35,00	
Adquisición de material bibliográfico	40,00	20,00	20,00	10,00	-	-	
Internet	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	
Transporte	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	
Empastado	-	-	-	-	-	50,00	
Otros	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	
<b>Total</b>	<b>105,00</b>	<b>85,00</b>	<b>85,00</b>	<b>75,00</b>	<b>65,00</b>	<b>135,00</b>	<b>550,00</b>

## 12. BIBLIOGRAFÍA

Blacio Aguirre, R. (2010). *Revista Judicial, derechoecuador.com*. Obtenido de <http://www.derechoecuador.com/articulos/detalle/archive/doctrinas/derecho-cooperativo/2009/10/26/el-cooperativismo-en-el-ecuador>

Chiavenato, I. (1996). *Administración de Recursos Humanos* (segunda ed.). Colombia: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2009)a. *Administración de Recursos Humanos* (novena ed.). México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2009)b. *Gestión del Talento Humano* (tercera ed.). México: Mc Graw Hill.

Jácome Estrella, H., & Páez Pareja, J. R. (2014). Desafíos para la Economía Social y Solidaria. En H. Jácome, J. Páez, F. Rhon, J. Fernández, D. Vera, & G. Córdova (Edits.), *Contextos de la Otra Economía* (primera ed.). Quito.

*Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria*. (2012). Ecuador: Del Arco Ediciones.

*Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*. (2014). Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/>