



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**Título:**

LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA  
DESCRIPCIÓN DE CARGOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
COAC PUSHAK RUNA LTDA., PERIODO 2014.

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL  
MENCIÓN: GESTIÓN MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

**Autora:**

Ana Judith Calderón Alvares

**Tutora:**

Ing. Com. Patricia Gallegos Tapia, Mgtr.

Riobamba, 2016

## INFORME DEL TUTOR

En mi calidad de tutora del proyecto de investigación, cuyo título es: “**LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA DESCRIPCIÓN DE CARGOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COAC PUSHAK RUNA LTDA, PERIODO 2014**”, y luego de haber revisado el desarrollo de la investigación elaborada por la señorita: Ana Judith Calderón Alvares, tengo a bien informar que el trabajo indicado, cumple con los requisitos exigidos para que pueda ser sometidos a la defensa privada y evaluada por parte del tribunal designado por la Comisión.

Riobamba, Abril del 2016

  
Ing. Com. Patricia Gallegos Tapia, Mgtr.  
**TUTORA**



### CALIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Los miembros del Tribunal de Graduación del proyecto de investigación de título: LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA DESCRIPCIÓN DE CARGOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COAC PUSHAK RUNA LTDA.; PERIODO 2014, presentado por Ana Judith Calderón Alvares y dirigida por la Ing. Com. Patricia Gallegos Tapia. Una vez presentada la defensa oral y revisado el informe final del proyecto de investigación con fines de graduación escrito en la cual se ha constatado el cumplimiento de las observaciones realizadas, remiten la presente para uso y custodio en la biblioteca de la Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas.

**Para constancia de lo expuesto firman:**

**Ing. René A. Basántes Ávalos, Mgs.**  
**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

**Ing. Com. Patricia F. Gallegos Tapia, Mgtr.**  
**DIRECTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**Ing. Sandra I. Huilcapi Peñafiel, Mgs.**  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **DERECHOS DE AUTORA**

Yo, **Ana Judith Calderón Alvares**, soy responsable de las ideas, doctrinas, resultados y propuestas expuestas en el presente trabajo de investigación; y, los derechos de autor pertenecen a la UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO.



**Ana Judith Calderón Alvares**

**0604062927**

## DEDICATORIA

A mi hija Doménica, por llegar a mi vida y sacar lo mejor de mí, eres mi más grande motivación y mi mayor bendición.

A mi mamá Judith, por su apoyo incondicional ya que con su esfuerzo me proporcionó cada una de las cosas que necesité, me brindó amor y el mejor ejemplo del ser madre, sembrando en mí responsabilidad y deseos de superación profesional. Me faltarían palabras y tiempo para agradecerle lo que ella hizo por mí, sé que desde el cielo me brindará su bendición y estará orgullosa de la hija que formó. A pesar que en el día de mi graduación no me acompañarás físicamente...

Siempre vivirás en mi corazón.

Dos ángeles por los cuales salir adelante y no caer...

*Anita*

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios y a la Virgen María por haber iluminado mi camino en esta etapa estudiantil.

A la Universidad Nacional de Chimborazo y a sus Docentes por acogerme en sus aulas y brindarme conocimientos que ayudarán en mi vida profesional.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito PUSHAK RUNA LTDA.; en la persona del Ing. Patricio Iván Arias González encargado de la parte administrativa de la Cooperativa, por su en el desarrollo de esta investigación.

A la Ing. Com. Patricia Gallegos, de una manera especial agradecerle por el apoyo incondicional y el asesoramiento en el desarrollo de mi proyecto de investigación.

Agradezco a todas las personas que me brindaron su colaboración para que este trabajo se culmine con éxito en especial a mi madre.

**Ana Judith Calderón Alvares**

## ÍNDICE GENERAL

<b>PORTADA</b>	i
<b>UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO</b>	i
<b>INFORME DEL TUTOR</b>	ii
<b>CALIFICACIÓN DEL TRIBUNAL</b>	iii
<b>DERECHOS DE AUTORA</b>	iv
<b>DEDICATORIA</b>	v
<b>AGRADECIMIENTO</b>	vi
<b>ÍNDICE GENERAL</b>	vii
<b>ÍNDICE DE IMÁGENES</b>	xii
<b>ÍNDICE DE CUADROS</b>	xiii
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b>	xv
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b>	xvi
<b>RESUMEN</b>	xvii
<b>ABSTRACT</b>	xix
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPÍTULO I</b>	2
<b>1. MARCO REFERENCIAL</b>	2
1.1 Planteamiento del Problema	2
1.2 Formulación del Problema	3
1.3 Objetivo	3
1.3.1 General	3
1.3.2 Específico	3
1.4 Justificación e Importancia del Problema	3
<b>CAPÍTULO II</b>	5
<b>2. MARCO TEÓRICO</b>	5
2.1 Fundamentación Teórica	5
<b>UNIDAD I</b>	
<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COAC PUSHAK RUNA LTDA</b>	6
2.1.1. Perspectiva Global de la Institución	6
2.1.1.1 Antecedentes	7

2.1.1.2	Base Legal	8
2.1.1.3	Misión	9
2.1.1.4	Visión	10
2.1.1.5	Objetivo Coac Pushak Runa Ltda	10
2.1.1.6	Organigrama Estructural de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pushak Runa Ltda.	11
2.1.1.7	Organigrama Funcional de la Cooperativa de Ahorro Crédito Pushak Runa Ltda.	12
2.1.1.8	Valores Empresariales	13
2.1.1.9	Fines de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coac Pushak Runa Ltda.	13
2.1.1.10	Modelo de Cambio (Ñanta Sumakta Ruray)	14
2.1.1.11	Servicios	15
2.1.1.12	Cadena de Valor Empresarial	15
2.1.1.12.1	Estructura de la Cadena de Valor	16
2.1.1.13	Cadena de Valor de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coac Pushak Runa Ltda	18
2.1.1.14	Ubicación Croquis de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coac Pushak Runa Ltda.	19
	<b>UNIDAD II</b>	20
	<b>GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b>	20
2.1.2	Perspectiva General de la Gestión de Talento Humano	20
2.1.2.1	Importancia de la Gestión de Talento Humano	20
2.1.2.2	Objetivos de la Gestión de Talento Humano	21
2.1.2.2.1	Objetivos Corporativos	21
2.1.2.2.2	Objetivos Funcionales	22
2.1.2.2.3	Objetivos Sociales	22
2.1.2.2.4	Objetivos Personales	22
2.1.2.3	Procesos Administrativos Estratégicos como Funciones Esenciales de la Gestión de Talento Humano	23
2.1.2.4	Funciones Esenciales, Administrativas y Estratégicas de la Gestión de Talento Humano	26
2.1.2.4.1	Reclutamiento	26

2.1.2.4.2	Selección	28
2.1.2.4.3	Capacitación y Desarrollo	30
2.1.2.5	Competencias en Gestión de Talento Humano	33
2.1.2.5.1	Competencias Básicas	33
2.1.2.5.2	Competencias Conductuales	33
2.1.2.5.3	Competencias Funcionales	34
2.1.2.6	Direccionamiento Estratégico en la Gestión de Talento Humano por Competencias	34
2.1.2.6.1	Direccionamiento Estratégico del Capital Humano	35
2.1.2.7	Diagnóstico de la Gestión del Talento Humano – Direccionamiento de Gestión de Talento Humano por Competencias	38
<b>UNIDAD III</b>		
<b>DESCRIPCIÓN DE CARGOS</b>		41
2.1.3	Perspectiva General de la Descripción de Cargos	41
2.1.3.1	Análisis de Cargos	41
2.1.3.1.1	Importancia que Fundamenta el Análisis de Cargos	42
2.1.3.2	Descripción de Cargos	43
2.1.3.2.1	Beneficios de la Descripción de Cargos	43
2.1.3.3	Descripción de Cargos por Competencias	44
2.1.3.3.1	Perfiles Ocupacionales	48
2.1.3.3.2	Elementos de la Descripción de Cargos	48
2.1.3.3.3	Métodos para la Descripción de Cargos	49
2.1.3.3.4	Resultado de la Descripción de Cargos	55
2.1.3.4	Diagnóstico de la Descripción de Cargos por Competencias – Cooperativa de Ahorro y Crédito Coac Pushak Runa Ltda	56
<b>UNIDAD IV</b>		
<b>UNIDAD HIPOTÉTICA</b>		65
2.4.1	Hipótesis	65
2.4.2	Variables	65
2.4.2.1	Variable Independiente	65
2.4.2.2	Variable Dependiente	65
2.4.2.3	Operacionalización de las Variables	66
<b>CAPÍTULO III</b>		68

3.	Marco Metodológico	68
3.1	Método	68
3.2	Tipo de Investigación	68
3.3	Diseño de la Investigación	68
3.4	Población y Muestra	69
3.4.1	Población	69
3.5	Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos	69
3.5.1	Técnicas	69
3.5.2	Instrumentos	70
3.6	Técnicas para el Procesamiento e Interpretación de Datos	70
3.7	Procesamiento y Discusión de Resultados	71
3.7.1	Entrevista al Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coac Pushak Runa Ltda.	71
3.7.2	Encuesta Aplicada a los Colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coac Pusak Runa Ltda.	73
3.7.3	Análisis de la Entrevista y las Encuestas Aplicadas al Gerente y Colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito PUSHAK RUNA LTDA.	83
3.8	Comprobación de la Hipótesis	84
<b>CAPÍTULO IV</b>		87
4.	Conclusiones y Recomendaciones	87
4.1.	Conclusiones	87
4.2	Recomendaciones	88
<b>CAPÍTULO V</b>		89
5.	Propuesta	89
5.1	Tema de la Propuesta	89
5.2	Introducción de la Propuesta	89
5.3	Justificación de la Propuesta	89
5.4	Objetivo de la Propuesta	90
5.4.1	Objetivos Específicos de la Propuesta	90
5.5	Importancia de la Propuesta	90
5.6	Alcance de la Propuesta	91
5.7	Desarrollo de la Propuesta	91

5.7.1	Manual de Funciones por Competencias	91
5.7.2	Misión	92
5.7.3	Visión	92
5.7.4	Objetivo Coac Pushak Runa Ltda	93
5.7.5	Estructura Organizacional- Propuesta Alternativa	94
5.7.6	Mapa de Procesos Coac Pushak Runa Ltda. – Propuesta Alternativa	95
5.8	Descripción de Cargos	96
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	123
	<b>ANEXOS</b>	124
	Entrevista	125
	Encuesta	126
	Fotografías	127

**ÍNDICE DE IMÁGENES**

<b>Imagen N° 1</b>	Cooperativa de Ahorro y Crédito Coac Pushak Runa Ltda	6
<b>Imagen N° 2</b>	Modelo de Cambio	14
<b>Imagen N° 3</b>	Cadena de Valor de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coac Pushak Runa Ltda	18
<b>Imagen N° 4</b>	Ubicación Coac Pushak Runa Ltda.	19
<b>Imagen N° 5</b>	Objetivos	23
<b>Imagen N° 6</b>	Procesos Administrativos Estratégicos de la Gestión de Talento Humano	25
<b>Imagen N° 7</b>	Análisis de Cargos	42

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro N° 1</b>	Organigrama Estructural Coac Pushak Runa Ltda.	11
<b>Cuadro N° 2</b>	Organigrama Funcional Coac Pushak Runa Ltda	12
<b>Cuadro N° 3</b>	Estructura de la Cadena de Valor	16
<b>Cuadro N° 4</b>	Estructura de la Cadena de Valor – Actividades Secundarias	17
<b>Cuadro N° 5</b>	Estructura de la Cadena de Valor	17
<b>Cuadro N° 6</b>	Proceso de Reclutamiento	27
<b>Cuadro N° 7</b>	Proceso de Selección	29
<b>Cuadro N° 8</b>	Proceso de Capacitación y Desarrollo	32
<b>Cuadro N° 9</b>	Factores para el Direccionamiento Estratégico	35
<b>Cuadro N° 10</b>	Estándares – Descripción Perfil Ocupacional	36
<b>Cuadro N° 11</b>	Etapas – Descripción Perfil Ocupacional	37
<b>Cuadro N° 12</b>	Proceso de Observación – Funciones Esenciales Administrativas y Estratégicas de la Gestión de Talento Humano	38
<b>Cuadro N° 13</b>	Funciones Esenciales Administrativas y Estratégicas de la Gestión de Talento Humano – Reclutamiento	39
<b>Cuadro N° 14</b>	Funciones Esenciales Administrativas y Estratégicas de la Gestión de Talento Humano – Selección	40
<b>Cuadro N° 15</b>	Funciones Esenciales Administrativas y Estratégicas de la Gestión de Talento Humano – Capacitación y Desarrollo	40
<b>Cuadro N°16</b>	Catálogo de Competencias	45
<b>Cuadro N°17</b>	Elementos de la Descripción de Cargos	49
<b>Cuadro N°18</b>	Método de Observación Directa – Características	50
<b>Cuadro N°19</b>	Método de Observación Directa- Ventajas y Desventajas	51
<b>Cuadro N°20</b>	Método del Cuestionario – Características	52
<b>Cuadro N°21</b>	Método del Cuestionario – Ventajas y Desventajas	52
<b>Cuadro N°22</b>	Método de la Entrevista – Características	53

<b>Cuadro N° 23</b>	Método de la Entrevista – Ventajas y Desventajas	54
<b>Cuadro N° 24</b>	Método Mixto – Métodos de Análisis	55
<b>Cuadro N° 25</b>	Bases para el Diseño de Puestos	56
<b>Cuadro N° 26</b>	Pasos para el Diseño de Puestos – Ejecución y Descripción	57
<b>Cuadro N° 27</b>	Diseño del Cargo	58
<b>Cuadro N° 28</b>	Descripción de Cargos GERENCIAL COAC PUSHAK RUNA LTDA.	59
<b>Cuadro N° 29</b>	Descripción de Cargos – JEFATURA DE CRÉDITO Y COBRANZA COAC PUSHAK RUNA LTDA.	60
<b>Cuadro N° 30</b>	Descripción de Cargos – JEFATURA CONTABLE COAC PUSHAK RUNA LTDA.	61
<b>Cuadro N° 31</b>	Descripción de Cargos – ASESOR DE CRÉDITO COAC PUSHAK RUNA LTDA.	62
<b>Cuadro N° 32</b>	Descripción de Cargos ASISTENTE DE CONTABILIDAD COAC PUSHAK RUNA LTDA.	63
<b>Cuadro N° 33</b>	Descripción de Cargos CAJA COAC PUSHAK RUNA LTDA.	64
<b>Cuadro N° 34</b>	Población	69
<b>Cuadro N° 35</b>	Estructura Organizacional - Propuesta	94
<b>Cuadro N° 36</b>	Mapa de Procesos - Propuesta	95

**ÍNDICE DE TABLAS**

<b>Tabla N° 1</b>	Formación Académica	73
<b>Tabla N° 2</b>	Inducción	74
<b>Tabla N° 3</b>	Tipo de Inducción	75
<b>Tabla N° 4</b>	Experiencia para el Cargo	76
<b>Tabla N° 5</b>	Idiomas	77
<b>Tabla N° 6</b>	Entrega Manual de Funciones	78
<b>Tabla N° 7</b>	Existencia de Descripción de Cargos	79
<b>Tabla N° 8</b>	Aspectos de la Descripción de Cargos	80
<b>Tabla N° 9</b>	Identificación de Falencias	81
<b>Tabla N° 10</b>	Mejoramiento de la Gestión	82
<b>Tabla N° 11</b>	Ficha Observación-Entrevista	83
<b>Tabla N° 12</b>	Ficha Observación-Encuesta	83
<b>Tabla N° 13</b>	Comprobación de la Hipótesis-Preguntas más Relevantes	84

**ÍNDICE DE GRÁFICOS**

<b>Gráfico N° 1</b>	Formación Académica	73
<b>Gráfico N° 2</b>	Inducción	74
<b>Gráfico N° 3</b>	Tipo de Inducción	75
<b>Gráfico N° 4</b>	Experiencia para el Cargo	76
<b>Gráfico N° 5</b>	Idiomas	77
<b>Gráfico N° 6</b>	Entrega Manual de Funciones	78
<b>Gráfico N° 7</b>	Existencia de Descripción de Cargos	79
<b>Gráfico N° 8</b>	Aspectos de la Descripción de Cargos	80
<b>Gráfico N° 9</b>	Identificación de Falencias	81
<b>Gráfico N° 20</b>	Mejoramiento de la Gestión	82
<b>Gráfico N° 3</b>	Comprobación de la Hipótesis	85

## RESUMEN

El presente proyecto de investigación se refiere al estudio de la Gestión de Talento Humano y su incidencia en la Descripción de Cargos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito COAC PUSHAK RUNA LTDA., PERIODO 2014, con relación al direccionamiento estratégico de la empresa.

La Gestión de Talento Humano es la responsable de la dimensión humana en la organización, esto incluye contratar personas que cumplan con las competencias necesarias para ejercer un cargo, por lo cual se plantea una descripción de cargos para la cooperativa, además de proporcionar los mecanismos necesarios que propicien la motivación y la productividad en la organización.

Este trabajo investigativo está constituido por cinco capítulos, los mismos que se desarrollaron de la siguiente manera:

**Capítulo I**, Se desarrolla el marco referencial, en el que consta el planteamiento y formulación del problema, los objetivos a ser alcanzados por qué y el para qué de la presente investigación.

**Capítulo II**, Se detalla el marco teórico, es decir el contenido científico en el que se basa esta investigación. Se divide en tres unidades: **Unidad I** que consta los datos principales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COAC PUSHAK RUNA LTDA., **Unidad II** se trata sobre la Gestión de Talento Humano sus procesos, ejes estratégicos e indicadores. **Unidad III** se trata sobre la Descripción de Cargos sus objetivos, métodos, tareas y el ambiente de trabajo.

Se ha realizado un diagnóstico a toda la información recibida y recopilada de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COAC PUSHAK RUNA LTDA., así también la forma en que ha incidido la descripción de cargos en la empresa.

**Capítulo III**, Se detallan los métodos que se utilizaron para la investigación, la población, la muestra que fue la misma ya que solo existen 17 colaboradores, la operacionalización de las variables, técnicas e instrumentos de recolección de

información, procesamiento de la información, análisis e interpretación de resultados y la comprobación de la hipótesis.

**Capítulo IV,** Se formulan conclusiones y recomendaciones para establecer el análisis de los resultados de la problemática planteada al inicio de la investigación.

**Capítulo V,** está conformada por la propuesta, la misma que está conformada por el manual de descripción de cargos herramienta útil que será de gran ayuda para la gestión de talento Humano de la Institución

Se adjunta también la bibliografía y los anexos respectivos de la investigación.



---

## ABSTRACT

This research project refers to the study of Human Resource Management and its impact on job descriptions in the credit union COAC PUSHAK RUNA TLDA., PERIOD 2014, regarding the strategic direction of the company.

Management Talent is responsible for the human dimension in the organization; this includes hiring people who meet the skills needed to hold a position, job descriptions for the cooperative as well as providing the necessary mechanisms to promote motivation and productivity in the organization

This research work consists of five chapters; they have developed the same as follows

Chapter I, the reference framework is developed, which includes the planning, formulation of the problem, the objectives to be achieved and why and what for of this investigation.

Chapter II, the theoretical framework details the scientific content in which this research is based. It has been divided into three units: Unit I comprising the main data of the credit union COAC PUSHAK RUNA LTDA, Unit II is about Human Resource Management processes, strategic axes and indicators. Unit III is on the description Charges its objectives, methods, tasks and work environment.

Diagnosis has been made to all information received and collected from the credit union COAC PUSHAK RUNA LTDA. And also how the description of positions in the company has influenced.



Chapter III, the methods used for this research are detailed; population and the sample is the same; since there are only 17 employees, the operationalization of the variables, techniques and tools for data collection, data processing, analysis and interpretation of results and hypothesis testing.

Chapter IV, conclusions and recommendations are made to establish the analysis of the results of the issues raised at the beginning of the investigation.

Chapter V, it contains the proposal, which is made by the manual job descriptions, useful tool that will help to manage human talent Institution.

The bibliography and the respective research are also attached.

Revised by: Mgs. Marcela González



## INTRODUCCIÓN

Actualmente en las empresas la Gestión de Talento Humano es el factor más importante ya que los colaboradores son considerados como el capital más valioso dentro de la organización, la preocupación de las organizaciones es como saber administrarlas y adiestrarlas correctamente; también es necesario que los colaboradores estén motivados para que trabajen bien, para ello es necesario comprender sus comportamientos y tener diferentes estrategias y técnicas para que ellos obtengan fuerza de trabajo y motivación.

Los procesos administrativos permiten estructurar los cargos y las funciones de los colaboradores para que estos cumplan a cabalidad cada una de sus labores encomendadas.

La correcta aplicación de los indicadores de gestión permitirá implementar procesos actuales que ayudarán a la empresa a su correcta toma de decisiones en beneficio del crecimiento empresarial.

En esta institución es de gran importancia la aplicación de la descripción de cargos mediante su análisis, ya que es la base fundamental para identificar, recolectar, analizar y registrar la información relevante de cada cargo dentro de la institución.

En el presente trabajo de investigación se busca implementar procesos para el crecimiento institucional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COAC PUSHAK RUNA LTDA., teniendo como objetivo también establecer una propuesta alternativa que permita alcanzar los objetivos institucionales.

## **CAPÍTULO I**

### **1. MARCO REFERENCIAL**

#### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito COAC PUSHAK RUNA LTDA. se constituye como una persona jurídica de derecho privado, con finalidad de contribuir al progreso y bienestar de sus socios mediante el fomento de ahorro, las aportaciones, prestaciones oportunas y adecuadas de servicios sociales y operaciones financieras que faculta la Ley. Esta se constituyó jurídicamente, mediante Acuerdo Ministerial N° 0014, fue inscrita en el Registro General de Cooperativas con el Número de Orden 6836 el día 20 de Enero del 2006, su accionar se rige por las disposiciones señaladas en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, su Reglamento de aplicación, el Estatuto, Reglamentos y disposiciones administrativas internas de la Cooperativa.

La cooperativa de Ahorro y Crédito COAC PUSHAK RUNA LTDA., se encuentra ubicada estratégicamente en la zona centro de la ciudad de Riobamba; en la actualidad se considera como principal problemática la falta de comunicación efectiva, unidad de mando, la selección y contratación de personas calificadas para sus trabajos, dentro del ambiente laboral se ha determinado que la estabilidad de los colaboradores se vea alterada en ocasiones ante el desconocimiento de sus funciones pues no se dispone de la asignación de funciones básicas y específicas para cada cargo de manera formal dentro de la gestión de talento humano, tan solo se determinan de acuerdo a la necesidad del momento; cabe mencionar que este factor se ha convertido en una preocupación constante para el gestor administrativo por no disponer de un proceso de gestión y direccionamiento estratégico, estas problemáticas generan principalmente la falta de trabajo en equipo entre colaboradores y cumplimiento de las actividades asignadas.

En caso de mantenerse el problema en la Cooperativa de Ahorro y Crédito COAC PUSHAK RUNA LTDA., el riesgo principal estaría enfocado en la demora de la prestación del servicio al cliente, por conflictos frecuentes entre sus colaboradores por no determinar las funciones que se deben cumplir en cada una de las áreas de la institución; considerándose de tal forma duplicarse esfuerzos por establecerse

responsabilidades abiertas, rotación constante del personal, minimizando la productividad y calidad del trabajo sin respuestas favorables para la empresa.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo incide La Gestión de Talento Humano en la Descripción de Cargos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COAC PUSHAK RUNA LTDA. Periodo 2014?

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 GENERAL**

Determinar cómo la Gestión de Talento Humano incide en la Descripción de Cargos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COAC PUSHAK RUNA LTDA. Periodo 2014

### **1.3.2. ESPECÍFICOS**

- Identificar cómo se desarrollan los Procesos Administrativos Estratégicos de la Gestión del Talento Humano desarrollados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito COAC PUSHAK RUNA LTDA. Periodo 2014
- Establecer las competencias básicas, específicas, complementarias, requerimientos y responsabilidades que se requieren en cada área de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COAC PUSHAK RUNA LTDA. mediante herramientas para el proceso de Descripción de Cargos
- Determinar lineamientos alternativos que generen un direccionamiento estratégico en los colaboradores y en la Gestión de Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COAC PUSHAK RUNA LTDA.

## **1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL PROBLEMA**

La Gestión de Talento Humano se ha convertido en una ventaja competitiva para las empresas modernas logrando incrementar su competitividad, una correcta gestión facilita a la empresa y establece en los colaboradores de manera estratégica un efectivo desempeño en las actividades y responsabilidades encomendadas; su enfoque aporta a

que las personas al cumplir con sus tareas marquen el funcionamiento del cargo asignado y por ende el desarrollo de la empresa.

El estudio de la Gestión de Talento Humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito COAC PUSHAK RUNA LTDA. será de vital importancia, ya que analizará sus procesos administrativos de forma estratégica dentro de su direccionamiento como gestión, constituyéndose para la empresa en una mejora continua; a su vez el proceso de descripción de cargos es importante para la empresa porque facilita en detalle y establece específicamente las responsabilidades, requerimientos y condiciones propias de cada área de trabajo, considerando a las competencias requeridas tanto personales, específicas y complementarias que se requiere; esto como base fundamental para el cumplimiento de las funciones de cada colaborador como complemento al mejoramiento continuo; fortaleciendo así la acción competitiva, productiva, el cumplimiento de las estrategias, objetivos y metas empresariales por parte del colaborador.

Mediante el presente trabajo investigativo se pretende determinar cómo incide la Gestión del Talento Humano en la Descripción de Cargos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COAC PUSHAK RUNA LTDA. Periodo 2014; el mismo que tiene como objetivo establecer como soluciones posibles lineamientos alternativos que aporten a disminuir las principales problemáticas de la cooperativa.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Esta investigación se fundamenta en las teorías de la autora (Alles, 2008) en su libro *Gestión Estratégica de Talento Humano por Competencias*, que manifiesta lo siguiente al hablar de la gestión de talento humano: “ La Gestión de Talento Humano es el conjunto de dotes intelectuales que se conforma por la sumatoria de dos subconjuntos: los conocimientos y las competencias; sin embargo, serán estas últimas las que determinarán un desempeño superior, el verdadero talento en relación con una posición o puesto de trabajo estará dado por la intersección de ambos subconjuntos en la parte que es requerida para esa posición”; e indica que: “La Descripción de puestos comprende una serie de procedimientos para reunir y analizar información sobre sus contenidos, las tareas a realizar, los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son efectuadas y que tipo de personas debe contratarse para cada posición.

Cuando las compañías definen correctamente los puestos facilitan una serie de otras tareas en relación con el área de Talento Humano”; además en su libro *Desempeño por Competencias* determina que: “La Gestión del Talento Humano es el proceso por el cual se determina la información pertinente relativa a un trabajo específico, mediante la observación y el estudio. Es la determinación de las tareas que componen un trabajo de las habilidades, conocimientos, capacidades y responsabilidades requeridas del trabajador para su adecuado ejercicio y que diferencien el trabajo de los demás”.

Con relación a lo anterior se considera que la Gestión de Talento Humano es el pilar esencial de una empresa, por ser el área responsable del cumplimiento de los procesos administrativos que están de forma estratégica ligados con los colaboradores y su desempeño productivo; determinando que la descripción de cargos es requerida para su direccionamiento estratégico, esto conlleva que la relación de estas dos variables efectivizan los objetivos empresariales y el cumplimiento de las funciones de parte de sus colaboradores.

## UNIDAD I

### COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COAC PUSHAK RUNA LTDA.

#### 2.1.1. PERSPECTIVA GLOBAL DE LA INSTITUCIÓN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito COAC PUSHAK RUNA LTDA., inicialmente fue creada como una “Corporación de Desarrollo Social y Financiera; hasta que en el año 2012 por el CODENPE paso a regirse por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, organismo específico de control para este tipo de entidades del sector financiero para normar el desarrollo y fomento, con la publicación del Ley según registro oficial No.444 del 10 de Mayo del 2011. (Estatuto de la Cooperativa COAC PUSHAK RUNA LTDA., 2010)

**Imagen N° 8 Cooperativa de Ahorro y Crédito Coac Pushak Runa Ltda.**



**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito COAC PUSHAK RUNA LTDA.

El capital social de la cooperativa en sus inicios contó con aportaciones de cinco mil dólares de sus catorce socios fundadores en total un monto de setenta mil dólares, el grupo de socios constituían a jóvenes con principios de plurinacionalidad e interculturalidad de dos provincias vecinas Tungurahua y Chimborazo, donde emprendieron la iniciativa de formar una institución financiera en pos del Desarrollo Social.” (Estatuto de la Cooperativa COAC PUSHAK RUNA LTDA.)

### **2.1.1.1. ANTECEDENTES**

La Corporación de Desarrollo Social y Financiera “PUSHAK RUNA” LTDA., nace el 10 de Mayo del 2010 por la iniciativa de catorce personas la mayoría de ellas se encontraban prestando sus servicios en cooperativas de ahorro y crédito de la Ciudad de Ambato en donde el cooperativismo se ha desarrollado notablemente. Los protagonistas se detuvieron a meditar y juntaron ideas y pensamientos en la búsqueda de un firme rumbo de crear su institución que contribuya al desarrollo y mejoramiento social, cultural y financiero de sus miembros rescatando lenguas, costumbres ancestrales, espirituales, económicas y tecnológicas de las comunidades indígenas, campesinas de la sociedad en general brindando micro créditos a los sectores rurales y urbano marginales en especial a los sectores menos atendidos por las instituciones financieras; este sueño se cristalizó gracias a la CODEMPE que se encargó de legalizar los estatutos de la corporación.

Con el paso de los años la Corporación de Desarrollo Social y Financiera “PUSHAK RUNA” está demostrando capacidad de crecimiento trabaja por un mejor futuro de sus asociados contando con más de 4500 socios, con cuatro oficinas en: Ambato Chunchi, Salcedo y Riobamba.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito COAC PUSHAK RUNA LTDA., llamada actualmente así, desde el año 2012 es controlada y supervisada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). Según el artículo 106 de esta ley establece que: Las entidades asociativas y solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro en cooperativas de ahorro y crédito, cuando por su crecimiento en montos de activos, socios, volumen de operaciones y cobertura geográfica, superen los límites fijados por la Superintendencia para esas organizaciones.

En el año 2016 la institución ha optado por renovar su imagen corporativa de tal manera que le permita un mejor posicionamiento en el mercado financiero, además de ello una mejor difusión de sus productos y servicios con perspectiva de crecimiento a mediano plazo.

### 2.1.1.2.BASE LEGAL

La Cooperativa de Ahorro y Crédito COAC PUSAK RUNA LTDA. Se constituye como una persona jurídica de derecho privado, con finalidad de contribuir al progreso y bienestar de sus socios mediante el fomento de ahorro, las aportaciones, prestaciones oportunas y adecuadas de servicios sociales y operaciones financieras que faculta la Ley. (Estatuto de la Cooperativa COAC PUSHAK RUNA LTDA., 2010)

La cooperativa está sujeta a disposiciones legales relacionadas con:

- **CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR:** La cooperativa rige sus actividades económicas conforme a lo establece la Constitución, lo cual señala que el sistema financiero nacional se compone de los sectores, público, privado y del popular y solidario, que intermedian recurso público, que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria
- **LEY DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA:** Según la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (2012), en su Artículo 2.- Ámbito, manifiesta: “Se rigen por la presente ley todas las personas naturales y jurídicas, y demás formas de organización, que de acuerdo con la constitución conforman la economía popular y solidaria y el sector financiero popular y solidario; y las instituciones públicas encargadas de la rectoría, regulación, control, fortalecimiento, promoción y acompañamiento”
- **LEY DE SEGURIDAD SOCIAL:** La Cooperativa de Ahorro y Crédito COAC PUSAK RUNA LTDA., cumple con lo estipulado en esta ley, que establece al seguro general obligatorio al que tienen derecho a ser afiliados todas las personas que perciben ingresos por la prestación de un servicio, con relación laboral o sin ella, el mismo que los protege contra contingencias de enfermedad, maternidad, riesgos del trabajo, cesantía, vejez, invalidez, discapacidad y muerte

La ley establece la afiliación, recaudación de los aportes y contribuciones al seguro como responsabilidad del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

- **CÓDIGO DE TRABAJO:** La Cooperativa de Ahorro y Crédito COAC PUSHAK RUNA LTDA., cumple con lo estipulado en el código de trabajo, establece las normas que regulan las relaciones laborales entre empleadores y trabajadores, las diversas modalidades de contratación, sus derechos y obligaciones que procuraran las mejores condiciones de trabajo, en esta enmarca todos los beneficios sociales a los que tienen derecho los trabajadores: vacaciones, décima tercera remuneración, décima cuarta remuneración, fondo de reserva, se refiere a las horas extras, establece las jornadas de trabajo y descanso, los términos de desahucio, despido y la terminación del contrato de trabajo, entre otros el Ministerio de Relaciones Laborales es el órgano de control externo que vela por el cumplimiento de lo dispuesto en el código de trabajo
- **LEY DEL RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO Y SU REGLAMENTO:** La Cooperativa de Ahorro y Crédito COAC PUSHAK RUNA LTDA se halla supeditada a las disposiciones de ley en lo que respecta a los diferentes conceptos de impuestos que generan la transferencia de bienes y servicios gravados con IVA.

En la ley se establece las normas que ayudan al contribuyente el cumplimiento de sus obligaciones tributarias. Define a los agentes de retención de los impuestos, establece los porcentajes de retención, se refiere a los casos especiales de determinación y pago de impuestos, así como del crédito tributario del cual se beneficiarán los contribuyentes para compensar su pago de impuestos al fisco. (Estatuto de la Cooperativa COAC PUSHAK RUNA LTDA., 2010)

### **2.1.1.3.MISIÓN**

Somos una institución financiera comprometida a servir a nuestros socios y clientes con créditos, ahorros e inversiones, para cubrir sus diferentes necesidades en el sector rural y urbano de la región sierra centro del país. (Estatuto de la Cooperativa COAC PUSHAK RUNA LTDA., 2010)

#### **2.1.1.4.VISIÓN**

Ser una cooperativa de ahorro y crédito reconocida en la región sierra centro del país, por la prestación de servicios con calidad, en el sector urbano y rural marginal, contribuyendo al desarrollo socio-económico de sus asociados. (Estatuto de la Cooperativa COAC PUSHAK RUNA LTDA., 2010)

#### **2.1.1.5. OBJETIVO COAC PUSHAK RUNA LTDA.**

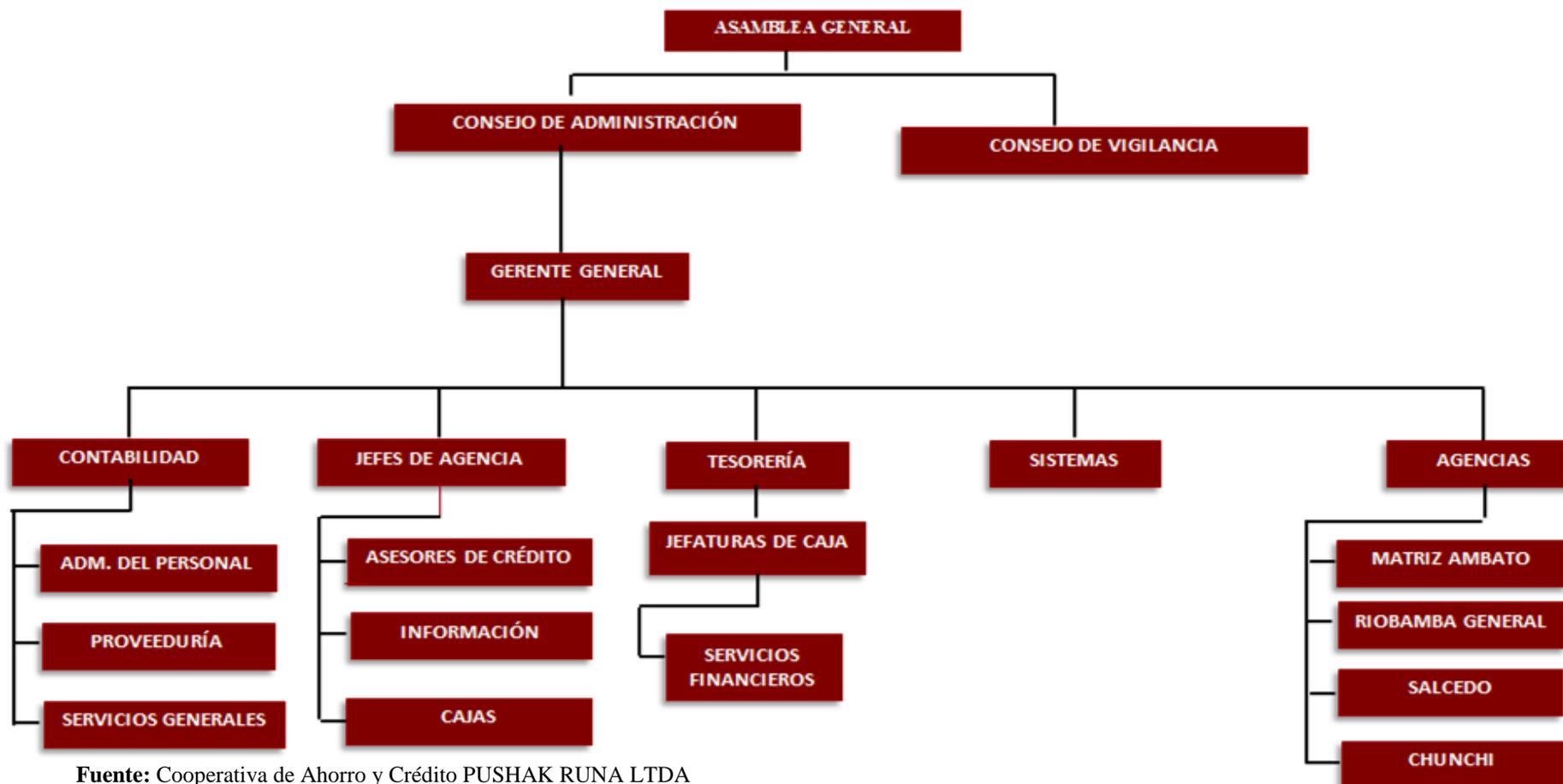
La Cooperativa de Ahorro y Crédito PUSHAK RUNA LTDA., se constituye como una persona jurídica de derecho privado, con finalidad de contribuir al progreso y bienestar de sus socios mediante el fomento de ahorro, las aportaciones y las prestaciones oportunas y adecuadas de servicios sociales y operaciones financieras que faculta la Ley; la misma que funciona de conformidad con las disposiciones contenidas en la Ley de Economía Popular y Solidaria, el Reglamento General de la Ley de Economía Popular y Solidaria, los demás reglamentos especiales de la Ley de Economía Popular y Solidaria, el presente Estatuto, y demás normas legales y los reglamentarias pertinentes. Según el Artículo N° 13 la dirección administrativa se ejerce por medio de los siguientes organismos:

- La Asamblea General de Socios o Representantes
- Consejo de Administración
- Consejo de Vigilancia
- Gerencia
- Comisiones Especiales.

(Estatuto de la Cooperativa COAC PUSHAK RUNA LTDA., 2010)

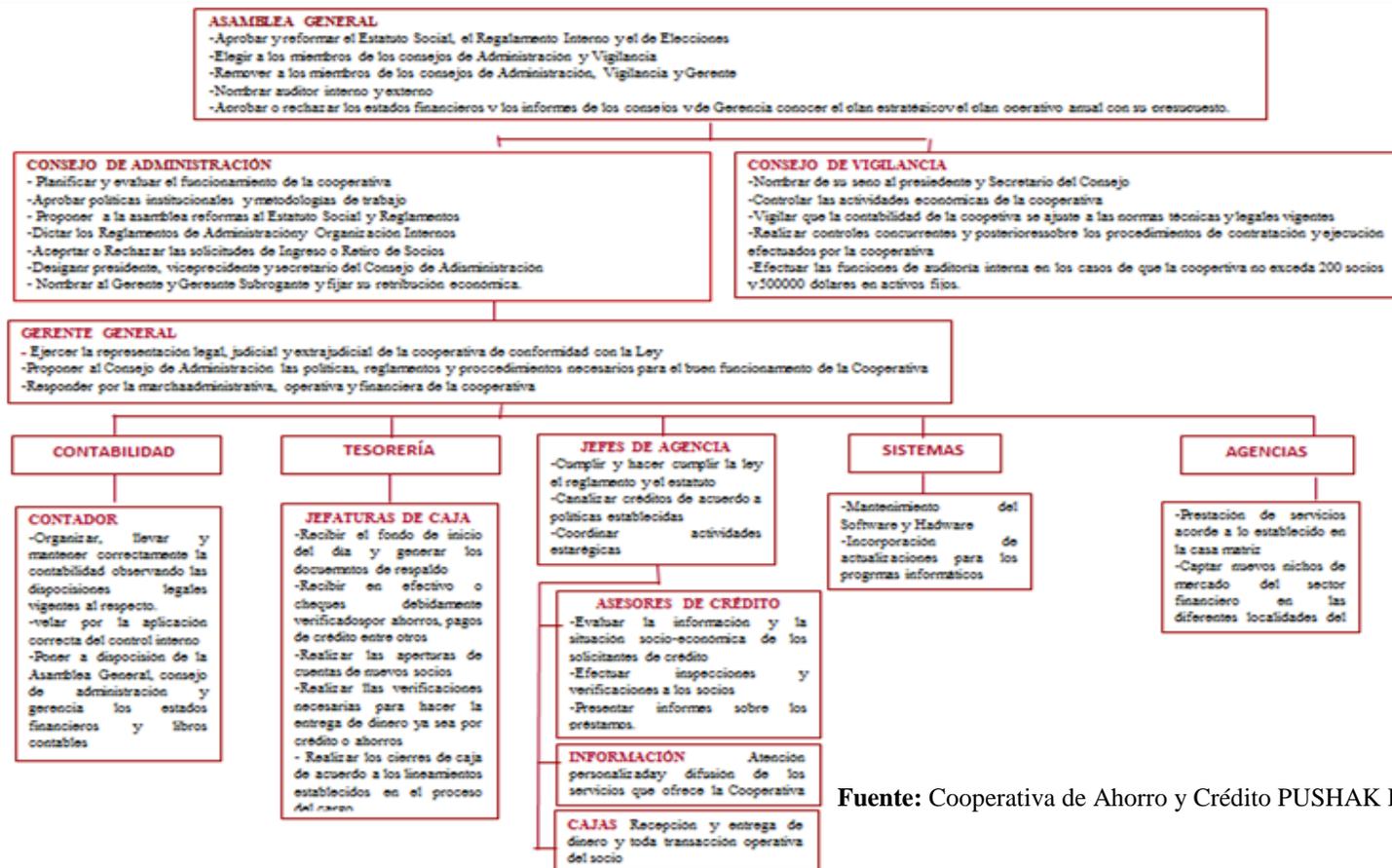
**2.1.1.6.ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL TOMADO DEL ESTATUTO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PUSHAK RUNA LTDA.**

**Cuadro N° 3 Organigrama Estructural Coac Pushak Runa Ltda.**



**2.1.1.7. ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PUSHAK RUNA LTDA.**

**Cuadro N° 4 Organigrama Funcional Coac Pushak Runa Ltda.**



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito PUSHAK RUNA LTDA.

### 2.1.1.8.VALORES EMPRESARIALES

La Cooperativa de Ahorro y Crédito COAC PUSHAK RUNA LTDA., cuenta con los siguientes valores:

- **HONESTIDAD:** Valor de decir la verdad
- **SOLIDARIDAD:** Profesar el sentimiento de unidad y ayuda
- **TRABAJO EN EQUIPO:** Vocación de cooperación sobre un objetivo. Cada integrante del equipo realice su actividad en los tiempos establecidos y con la calidad del trabajo requerido
- Que apoye a todos a conseguir los objetivos
- **TRANSPARENCIA:** Ejecutar las tareas y presentación de información real, sin cambios
- **COMPROMISO:** Poner todo su esfuerzo en cumplir con los objetivos planteados
- **RESPONSABILIDAD:** Capacidad de administración, orientación y ejecución de actividades con responsabilidad, que busquen siempre el bien común y el cumplimiento de metas
- **EQUIDAD:** Trato igualitario y toma de decisiones justas, equitativas para todos sin importar, color, raza, posición, etc. (Estatuto de la Cooperativa COAC PUSHAK RUNA LTDA., 2010)

### 2.1.1.9.FINES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COAC PUSHAK RUNA LTDA.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito COAC PUSHAK RUNA LTDA., cuenta con los siguientes fines:

- Promover el ahorro, la cooperativa económica y social entre los socios
- Conceder créditos a sus socios, especialmente a los que deseen mejorar, sus negocios, y para otros fines relacionados con la microempresa
- Recibir ahorros y depósitos, hacer descuentos y préstamos a sus socios, verificar pagos y cobros por cuenta de ellas
- Contratar préstamos con organismos financieros nacionales e internacionales para la concesión de los objetivos en condiciones que beneficien a los socios de la Cooperativa

- Propender a la creación de beneficios auxiliares del microempresario, para beneficios de sus socios, adquiriendo bienes para ser vendidos a sus socios, a precios cómodos, o instalar talleres de capacitación, así como también la implementación de un comisariato y un centro de atención médica en beneficio de sus socios y familiares
- Proporcionar a sus asociados una mayor información económica y social mediante una adecuada capacitación y educación cooperativista
- Realizar la reposición de ahorros y de compensación de créditos de conformidad con la Ley de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, su Reglamento General, el presente estatuto y los reglamentos internos que se dictaren
- Procurar el establecimiento de Servicios sociales, que se consideren necesarios para el cabal cumplimiento de sus necesidades
- Adquirir, gravar, arrendar o enajenar bienes muebles o inmuebles de la organización
- Celebrar contratos con personas naturales y jurídicas de los sectores privados y público, que fueren necesarios para el cumplimiento de sus fines. (Estatuto de la Cooperativa COAC PUSHAK RUNA LTDA., 2010)

#### 2.1.1.10. MODELO DE CAMBIO (ÑANTA SUMAKTA RURAY)

**Imagen N° 9 Modelo de Cambio**



**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito PUSHAK RUNA LTDA

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito COAC PUSHAK RUNA LTDA., se implantó el modelo de cambio en el año 2013 en el que hace énfasis en tres parámetros fundamentales como son: COMPROMISO (Rimayta Kushka), ACCIÓN (Ruray), y

ESTRATEGIA (May Allita Yuyana). Que tiene estrecha relación con la visión de la cooperativa; ya que la empresa se basa en la estrategia para captar nuevos socios, acción para satisfacer las necesidades de ellos y el compromiso para mantenerlos ligados a la empresa; por esto el modelo de cambio se aplica para el mayor desarrollo de la cooperativa. (Estatuto de la Cooperativa COAC PUSHAK RUNA LTDA., 2010)

#### **2.1.1.11. SERVICIOS**

- Mejorar el nivel de ingresos de los pequeños y medianos productores como agricultores, ganaderos, artesanos, comerciantes formales e informales etc. Aumentando la productividad, mejorando las oportunidades de ingresos y condiciones de trabajo de las familias mediante los créditos otorgados con el fin de reducir el subempleo, creando nuevas oportunidades de empleo con nuestros aliados
- Diagnosticar créditos concedidos mediante préstamos entregados con anterioridad, e implementar un nuevo proceso de colocación y recuperación de créditos
- Reestructurar los préstamos con garantías reales para que el socio tenga nueva oportunidad de pagos
- Utilizar el proceso de colocación y recuperación de cartera con los recursos existentes para un mejor desenvolvimiento
- Fomentar el ahorro entre los socios de la cooperativa.

(Estatuto de la Cooperativa COAC PUSHAK RUNA LTDA., 2010)

#### **2.1.1.12. CADENA DE VALOR EMPRESARIAL**

La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa o mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan. (Porter, 2010).

### 2.1.1.12.1. ESTRUCTURA DE LA CADENA DE VALOR

La estructura de la cadena de valor se divide en las siguientes actividades:

- **Actividades primarias:** Las actividades primarias se refieren a la creación física del producto, su venta y el servicio postventa, y pueden también a su vez, diferenciarse en sub-actividades.

El modelo de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias:

**Cuadro N° 3 Estructura de la Cadena de Valor – Actividades Primarias**

<b>ACTIVIDADES PRIMARIAS</b>	
<b>LOGÍSTICA INTERNA</b>	Comprende operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.
<b>OPERACIONES (PRODUCCIÓN)</b>	Procesamiento de las materias primas para transformarlas en el producto final
<b>LOGÍSTICA EXTERNA</b>	Almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor.
<b>MARKETING Y VENTAS</b>	Actividades con las cuales se da a conocer el producto.
<b>SERVICIO</b>	De post-venta o mantenimiento, agrupa las actividades destinadas a mantener, realzar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías.

**Fuente:** (Porter, 2010) Ventaja Competitiva

**Elaborado por:** Anita Judith Calderón Alvares

**Actividades Secundarias:** Las actividades primarias están apoyadas o auxiliadas por las también denominadas ‘actividades secundarias’.

El modelo de la cadena de valor distingue las siguientes actividades secundarias:

**Cuadro N° 4 Estructura de la Cadena de Valor – Actividades Secundarias**

<b>ACTIVIDADES SECUNDARIAS</b>	
<b>INFRAESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN</b>	Actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas.
<b>DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	Búsqueda, contratación y motivación del personal.
<b>DESARROLLO DE TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO</b>	Generadores de costes y valor.

**Fuente:** (Porter, 2010)Ventaja Competitiva  
**Elaborado por:** Anita Judith Calderón Alvares

Toda empresa tiene actividades de valor directo e indirecto y de aseguramiento de calidad. Los tres tipos no solo están presentes entre las actividades primarias, sino en las actividades de apoyo.

A continuación se estructura la cadena de valor en su cuadro explicativo de acuerdo a las actividades determinadas:

**Cuadro N° 5 Estructura de la Cadena de Valor**



**Fuente:** (Porter, 2010)Ventaja Competitiva

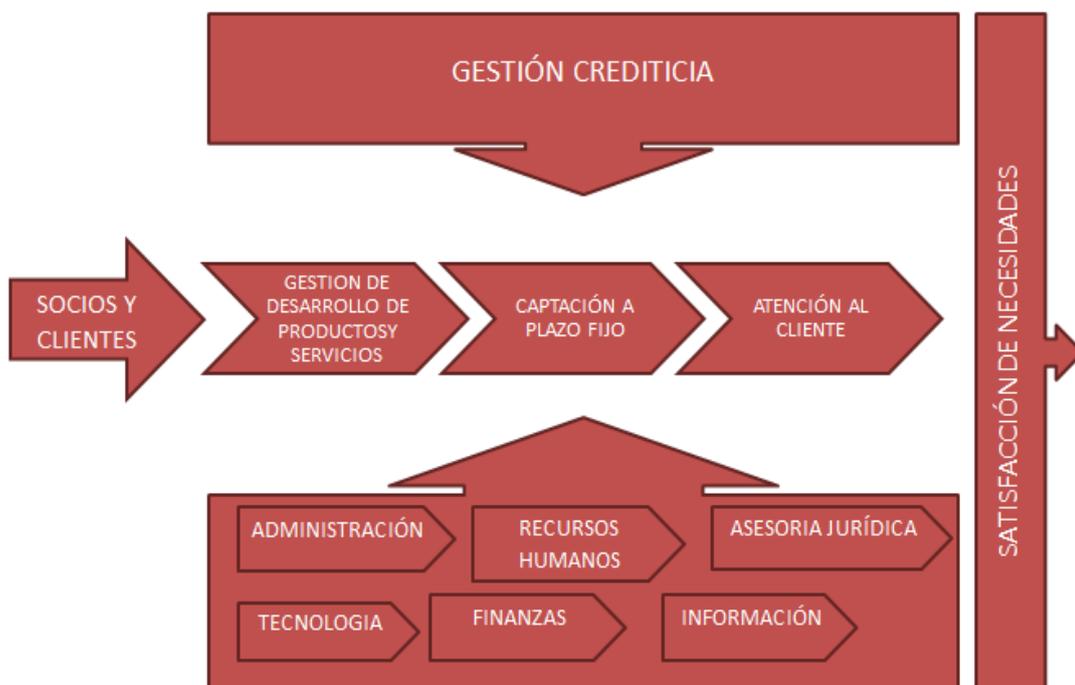
### 2.1.1.13. CADENA DE VALOR DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COAC PUSHAK RUNA LTDA

La cadena de valor ha sido diseñada para efectuar un estudio interno de la empresa, considerando sus principales actividades.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito COAC PUSHAK RUNA LTDA., es una entidad cuya actividad principal es la captación de recursos para ser canalizados en créditos a sus asociados para la satisfacción de necesidades que le permita elevar el nivel de vida de sus socios, además tiene actividades secundarias que dentro de la cadena de valor ayudan al cumplimiento de metas y objetivos institucionales. (Estatuto de la Cooperativa COAC PUSHAK RUNA LTDA., 2010)

A continuación se detalla la cadena de valor vinculante a la cooperativa.

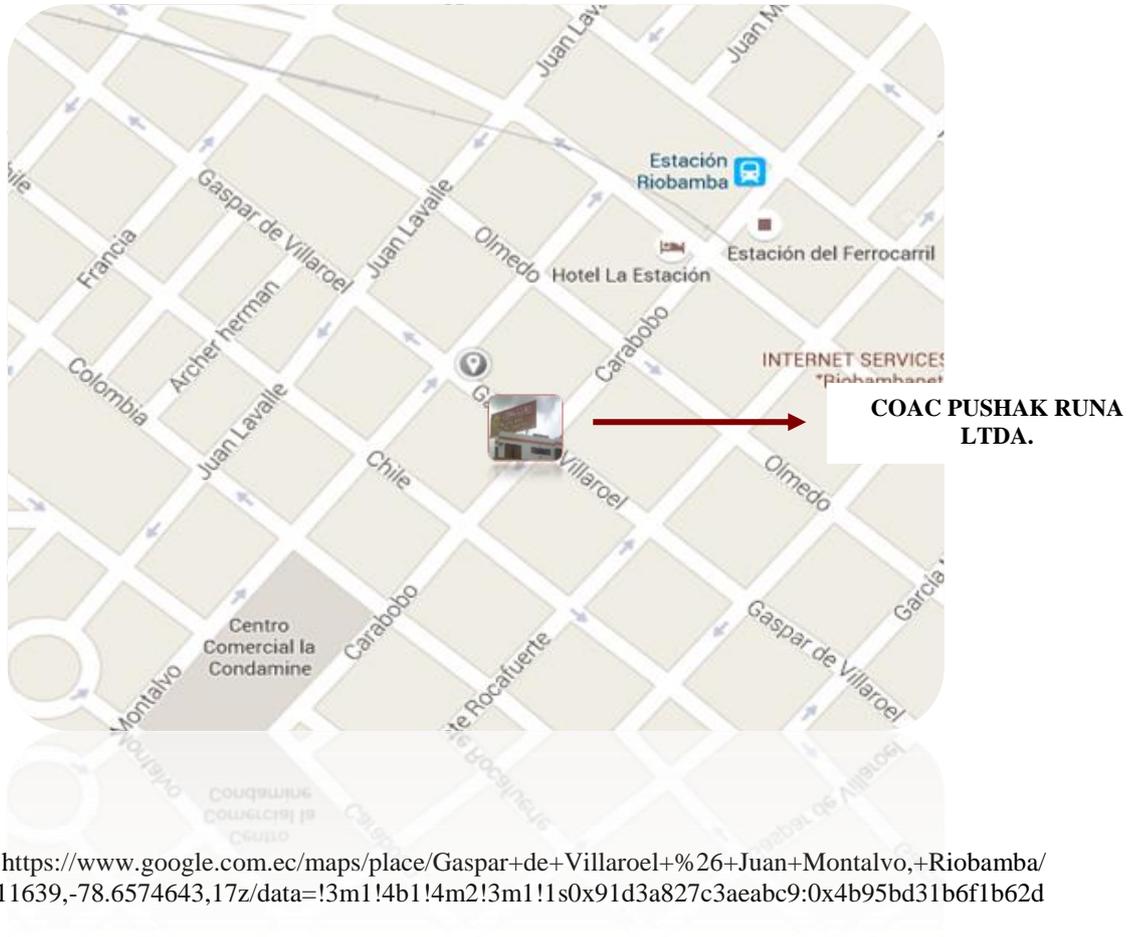
**Imagen N° 10 Cadena de Valor de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coac Pushak Runa Ltda.**



**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito COAC PUSHAK RUNA LTDA.

**2.1.1.14. UBICACIÓN CROQUIS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COAC PUSHAK RUNA LTDA.**

**Imagen N° 11 Ubicación Coac Pushak Runa Ltda.**



**Fuente:**<https://www.google.com.ec/maps/place/Gaspar+de+Villarroel+%26+Juan+Montalvo,+Riobamba/@-1.6711639,-78.6574643,17z/data=!3m1!4b1!4m2!3m1!1s0x91d3a827c3aeabc9:0x4b95bd31b6f1b62d>

**Dirección:** Juan Montalvo y Villarreal

**Teléfono:** 032944186

**Representante Legal:** Ing. Segundo Guaspisaca

**Página web:** [www.pusharruna.com.ec](http://www.pusharruna.com.ec)

## **UNIDAD II**

### **GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

#### **2.1.2. PERSPECTIVA GENERAL DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

La Gestión del Talento Humano es el proceso por el cual se determina la información pertinente relativa a un trabajo específico, mediante la observación y el estudio. Es la determinación de las tareas que componen un trabajo de las habilidades, conocimientos, capacidades y responsabilidades requeridas del trabajador para su adecuado ejercicio y que diferencien el trabajo de los demás, se dice también que es el conjunto de dotes intelectuales que se conforma por la sumatoria de dos subconjuntos: los conocimientos y las competencias; sin embargo, serán estas últimas las que determinarán un desempeño superior, el verdadero talento en relación con una posición o puesto de trabajo estará dado por la intersección de ambos subconjuntos en la parte que es requerida para esa posición” (Alles, 2008).

La Gestión de Talento Humano cumplirá un papel estratégico dentro de las organizaciones en el siglo XXI. Precisamente allí será donde los especialistas deberán insertarse como profesionales modernos y competitivos. Todos tenemos algo que ver con el talento humano, si bien todos los temas se abordarán desde la óptica de la empresa y dentro de una organización, como especialistas en talento humano y no del individuo o empleado, este conocimiento será útil a todos, más allá de la especialidad final en la que les toque trabajar, y los ayudará a enfrentar las distintas situaciones que pueden presentarse a lo largo de una carrera laboral. (Alles, 2008)

##### **2.1.2.1. IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

La Gestión de Talento Humano es de suma importancia para todos los gerentes y el direccionamiento en todas las áreas. Es importante conocer las herramientas estratégicas para el direccionamiento del talento humano como gestión; tales como: reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo, las mismas que brindan un aporte para identificar factores no favorables dentro del proceso; entre ellas:

- Tomar a la persona equivocada
- Tener alta rotación del personal o una rotación diferente a la deseada o el personal insatisfecho
- Que la gente no esté comprometida
- Que los empleados piensen que su salario es injusto
- Que el personal no esté capacitado, o que estándolo en el momento de la incorporación, pierda luego su nivel.

Para evitar estos inconvenientes, los gerentes de todas las áreas deben tener buenas herramientas. Es decir, no es solo una temática del Área de Recursos Humanos sino que, por el contrario, debe preocupar por igual a gerentes y jefes de todas las áreas de la organización. (Alles, 2008)

### **2.1.2.2.OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

Los objetivos equivalen a parámetros que permite evaluar las acciones que se llevan a cabo. En ocasiones se expresan por escrito por medio de documentos cuidadosamente preparados en ocasiones no se expresan de manera explícita sino que forman parte de la cultura de la organización. En cualquiera de los dos casos los objetivos guían la función de la administración de los talento humano.

Los objetivos de la gestión de talento humano no solo reflejan los propósitos e intenciones de la cúpula administrativa, sino que también deben tener en cuenta los desafíos que surgen en la organización, del departamento del personal mismo y de las personas participantes en el proceso. Estos desafíos pueden clasificarse en cuatro áreas fundamentales, que constituyen las bases sobre las que se apoya esta obra.

#### **2.1.2.2.1. OBJETIVOS CORPORATIVOS**

La gestión de Talento Humano postula como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación por medio de incidir en la estrategia corporativa, impulsar el uso óptimo del talento humano y contribuir a los resultados financieros, los valores organizacionales y la cultura de la empresa. La función del departamento es contribuir al éxito de los supervisores y gerentes. (Wherther & Davis, 2008)

#### **2.1.2.2. OBJETIVOS FUNCIONALES**

Mantener la contribución del departamento de talento humano en un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta. Cuando la administración del talento humano no se ajusta a las necesidades de la organización, se producen innecesarios desperdicios de recurso de todo tipo. La compañía puede determinar, por ejemplo, el nivel necesario de equilibrio que debe existir entre el número de integrante del departamento de talento humano y el total de personal a su cargo. (Wherther & Davis, 2008)

#### **2.1.2.3. OBJETIVOS SOCIALES**

El departamento de talento humano debe ser responsable, a nivel ético y social, de los desafíos que presenta la sociedad en general, y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización. Cuando esta no utiliza sus recursos para el beneficio de la sociedad dentro de un marco ético puede verse afectado por resultados negativos. (Wherther & Davis, 2008)

#### **2.1.2.4. OBJETIVOS PERSONALES**

El departamento de talento humano necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. En la medida en que este logro contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el departamento de talento humano reconoce que una de sus funciones es facilitar las aspiraciones de quienes componen la empresa. De no ser éste el caso, la productividad de los empleados puede descender. (Wherther & Davis, 2008)

### Imagen N° 12 Objetivos



**Fuente:** Gestión de Talento Humano (Chiavenato, 2009)

#### 2.1.2.3. PROCESOS ADMINISTRATIVOS ESTRATÉGICOS COMO FUNCIONES ESCENCIALES DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Son seis procesos que tienen estrecha relación entre sí, de manera que unos penetran en otros y tienen influencia recíproca. Cada proceso tiende a favorecer o a perjudicar a los demás cuando es bien o mal utilizado.

- **Procesos para integrar personas:** Son los procesos para incluir nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y selección del personal
- **Procesos para organizar a las personas:** Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño

- **Procesos para recompensar a las personas:** Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneraciones y prestaciones y servicios sociales
- **Procesos de desarrollar a las personas:** Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras y los programas de comunicación y conformidad
- **Procesos para retener a las personas:** Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales
- **Procesos para auditar a las personas:** Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa (Chiavenato, 2009)

**Imagen N° 13 Procesos Administrativos Estratégicos de la Gestión de Talento Humano**



**Fuente:** (Chiavenato, 2009) Gestión de Talento Humano

**Elaborado por:** Ana Judith Calderón Alvares

#### **2.1.2.4. FUNCIONES ESENCIALES, ADMINISTRATIVAS Y ESTRATÉGICAS DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

##### **2.1.2.4.1. RECLUTAMIENTO**

Reclutamiento es el conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno para efectuarle el ofrecimiento del empleo.

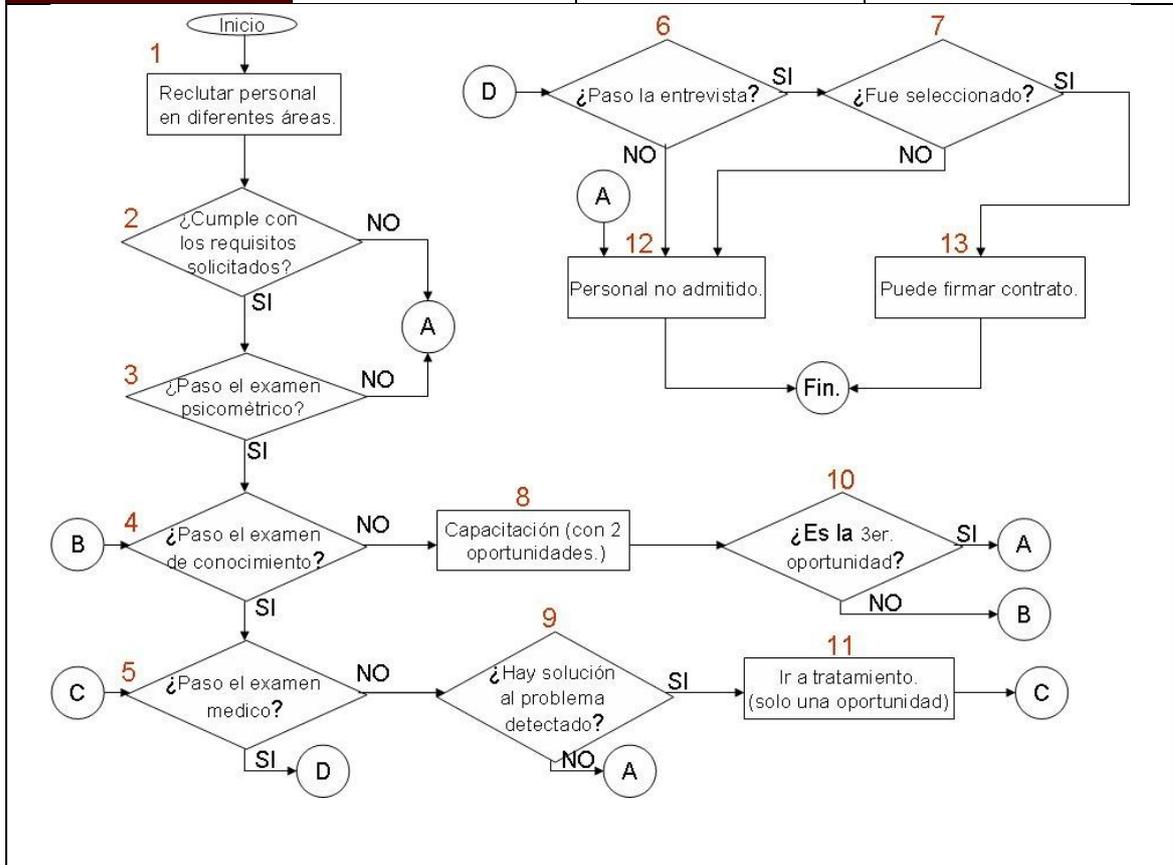
Básicamente la institución procura que el talento humano que desea ingresar a ocupar una vacante este capacitada/o para ocupar el cargo y así pueda enfrentar los labores que en el puesto se encomienda.

Es la convocatoria de candidatos, es una actividad de divulgación de modo de atraer de manera selectiva a los candidatos que cubren los requisitos mínimos para la posición requerida. Es la base para la etapa siguiente.

Dentro del reclutamiento interno como externo se puede decir que existe una gran variedad de opciones de fuentes de reclutamiento por ejemplo: Para el interno el job posting y los planes de sucesión y para el externo a través de las fuentes de la empresa, agencias estatales de colocación y no estatales, consultoras, head hunters o a través de referidos del personal. (Alles, 2008)

**Cuadro N° 6 Proceso de Reclutamiento**

<b>PROCESO DE RECLUTAMIENTO</b>			
<p><b>INTERNO</b></p> <p>Es cuando la empresa determina una vacante e intenta llenarla mediante la ubicación de un empleado de acuerdo al desarrollando de sus habilidades. <b>(DENTRO DE LA EMPRESA)</b></p>	<p><b>VENTAJAS</b></p> <p>Más económico, más rápido, más seguro en cuanto a los resultados finales, motiva a empleados, es un retorno de la empresa en entrenamiento personal.</p>	<p><b>DESVENTAJAS</b></p> <p>Exige potencial de los empleados para poder ascender y que la organización ofrezca oportunidades de progreso, puede generar conflicto de intereses, puede elevar a los empleados a su máximo de incompetencia, evita la renovación que la gente nueva aporta</p>	<p><b>PROCEDIMIENTO</b></p> <p>El procedimiento del reclutamiento tiene que ver con la transferencia de personal, asensos del personal, programas de desarrollo y planes de profesionalización que la empresa haga hacia los empleados.</p>
<p><b>EXTERNO</b></p> <p>Es cuando al existir una vacante la empresa intenta llenarla con personas de fuera aplicando las diferentes técnicas de reclutamiento. <b>(FUERA DE LA EMPRESA).</b></p>	<p><b>VENTAJAS</b></p> <p>Trae sangre nueva y nuevas experiencias a la organización, renueva los recursos humanos, aprovecha inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios postulantes.</p>	<p><b>DESVENTAJAS</b></p> <p>Es más lento que el reclutamiento interno, más costoso, menos seguro que el interno, puede ser visto por los empleados como una deslealtad hacia ellos.</p>	<p><b>PROCEDIMIENTO</b></p> <p>El procedimiento del reclutamiento externo tiene diferentes pasos uno de los más utilizados es este: Recepción de solicitudes, pruebas de idoneidad, entrevista de selección, verificación de datos y referencias, examen médico, entrevista con el superior y decisión de contratar.</p>



**Fuente:** Dirección Estratégica de Recursos Humanos (Alles, 2008)

**Elaborado por:** Ana Judith Calderón Alvares

#### **2.1.2.4.2. SELECCIÓN**

La selección del personal consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado. En otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. Desde este punto de vista, la selección pretende solucionar dos problemas básicos:

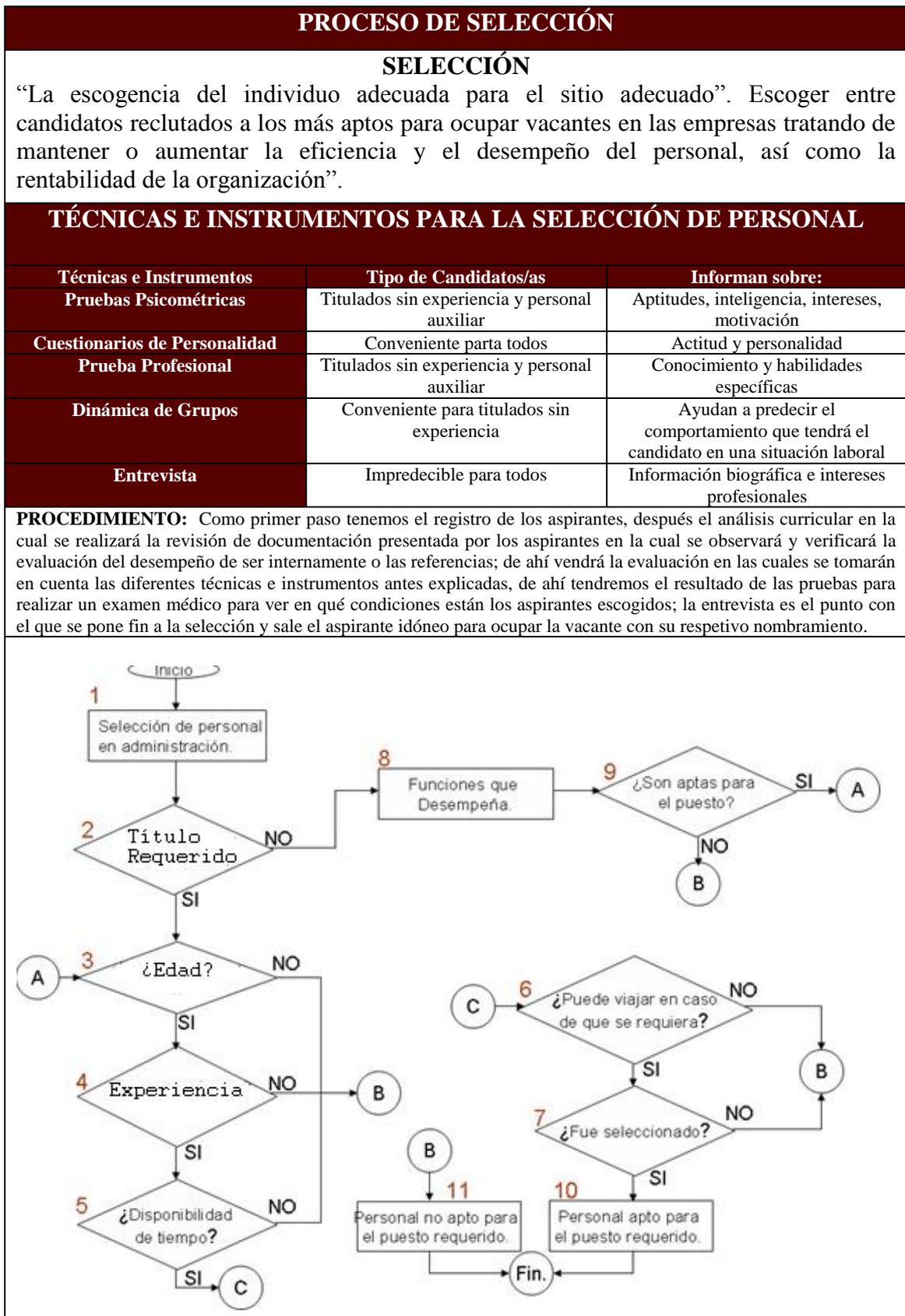
- Adecuación de la persona al trabajo
- Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

Una vez que se ha realizado el proceso de reclutamiento, se procede a realizar el escogimiento de la persona ideal o idónea que a través de sus cualidades y competencias laborales es seleccionado de entre todos los postulantes.

Selección del Talento Humano es un sistema de comparación y elección, para tener validez necesita algún estándar o criterio, el cual se obtienen de los requisitos del puesto vacante.

En consideración, el punto de partida es la información sobre el puesto o sobre las competencias individuales que se requieran. (Chiavenato, 2011)

**Cuadro N° 7 Proceso de Selección**



**Fuente:** Administración de Recursos Humanos (Wherther & Davis, 2008)

**Elaborado por:** Ana Judith Calderón Alvares

### 2.1.2.4.3. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Son ejes estratégicos dentro de la gestión de talento humano para poder desempeñarse con éxito en su puesto; en el que consiste adecuar el perfil de conocimientos y competencias requeridas para el puesto, adaptándolo a los permanentes cambios que la tecnología y el mundo globalizado exigen.

La capacitación está orientado en relación con el puesto o con el plan de carreras, y con los planes de organización, su visión, misión y valores. No puede estar dissociada de las políticas generales de la empresa. Por lo tanto, si bien para el empleado puede ser interesante, solo será considerado capacitación cuando el puesto de esa persona lo requiera. En caso contrario deberá ser considerado un beneficio para el individuo y comprendido dentro del paquete de compensaciones y beneficios. (Alles, 2008)

Es una actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que tengan mayor probabilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización y del perfil.

Los candidatos pueden ser personas desempleadas o, por el contrario, pueden tener empleo, en la misma organización o en otras empresas.

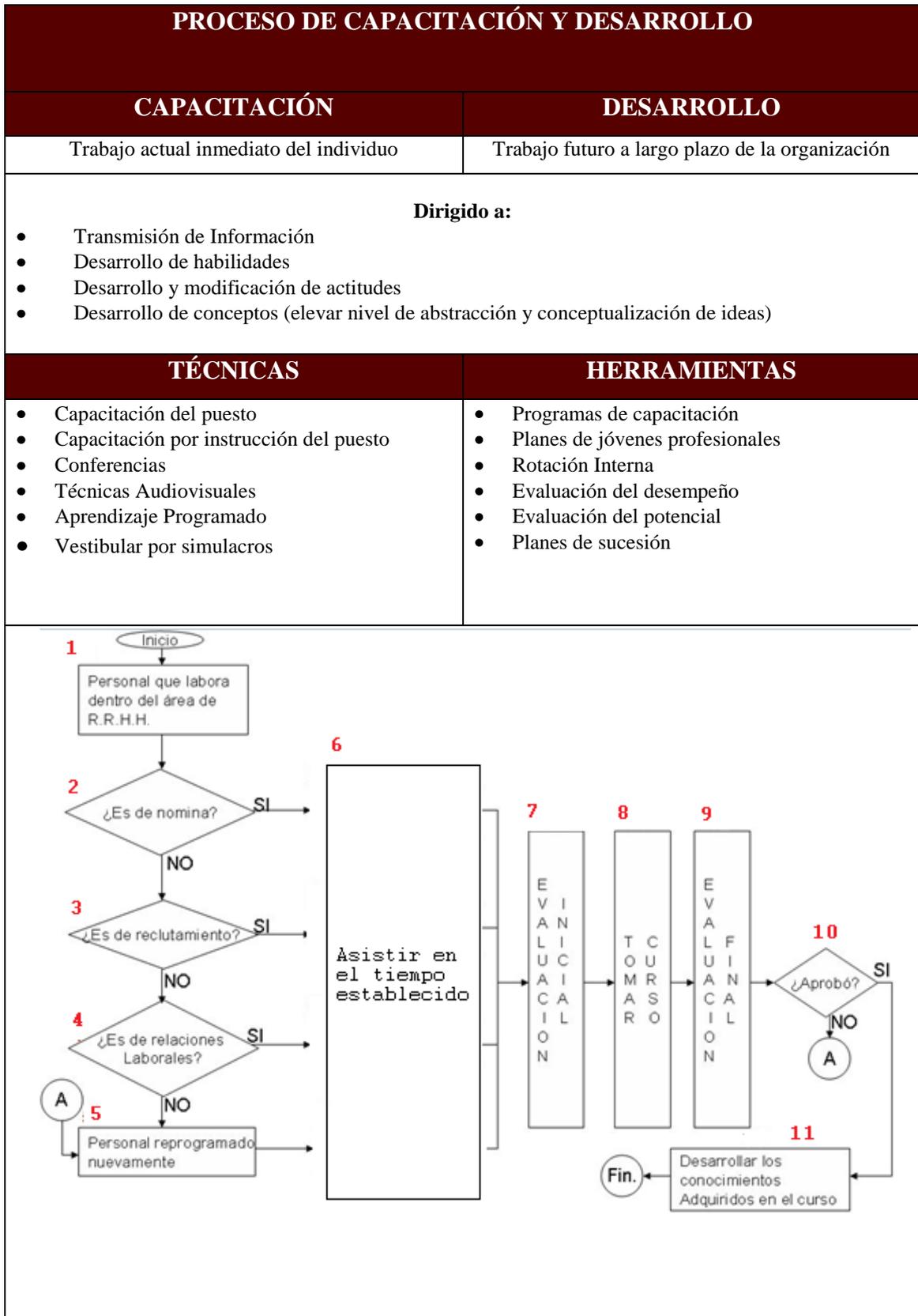
**Desarrollo:** Capacidad para facilitar el aprendizaje explicando cómo y porqué de las cosas se hacen de una determinada manera. Habilidad para asegurarse por distintos medios que se hayan comprendido adecuadamente sus explicaciones o instrucciones.

(Alles, 2007)

En si la capacitación y desarrollo trata de que el colaborador actualice sus conocimientos y pueda desarrollar aún más sus capacidades en su labor, brindándole así también la oportunidad de mejorar su calidad de vida ya que este permanece la mayor parte de tiempo en la institución podría ser considerado como beneficio de crecimiento personal y profesional, si recordamos la pirámide de Maslow nos fijaremos que básicamente también tiene un enfoque a nivel de reconocimiento hacia la persona. (Pilco, 2015)

El propósito de la capacitación y desarrollo es el comportamiento de las personas, que deben aprender la información para que pueda haber cambio. En este sentido las ciencias conductuales han beneficiado a los programas de capacitación y desarrollo con sus principios de aprendizaje que facilitan el proceso de cambio de las personas. Las actividades de capacitación y desarrollo dependen de todos los demás procesos de la administración de personal. Si el reclutamiento y la selección introducen a candidatos que no tienen las calificaciones necesarias, entonces requerirá de un programa de capacitación y desarrollo adecuado para mejorarlos y llevarlos a obtener calificaciones más altas. Además, los programas de capacitación y desarrollo están sujetos a la influencia de los paquetes de remuneración de la organización, la manera en que la organización evalúa el desempeño de sus colaboradores y su forma de promoverlos y recompensarlos. La visión holística de la administración de personal es fundamental para que todos los procesos, incluso el de capacitación y desarrollo, interactúen e influyan para lograr sinergia. (Chiavenato, 2009)

**Cuadro N° 8 Proceso de Capacitación y Desarrollo**



**Fuente:** Administración de Recursos Humanos (Wherther & Davis, 2008)

**Elaborado por:** Ana Judith Calderón Alvares

### **2.1.2.5. COMPETENCIAS EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

“Competencia laboral es la capacidad para responder exitosamente una demanda compleja o llevar a cabo una actividad o tarea, según criterios de desempeño definidos por la empresa o sector productivo. Las competencias abarcan los conocimientos (Saber), actitudes (Saber ser) y habilidades (Saber Hacer) de un individuo. Así una persona es competente cuando:

- Sabe movilizar recursos personales (conocimientos, habilidades, actitudes) y del entorno (tecnología, organización, otros) para responder situaciones complejas
- Realiza actividades según criterios de éxito explícitos y logrando los resultados esperados
- Para un desempeño laboral competente, la persona recurre a una combinación de los siguientes tipos de competencias, aplicados a problemas y situaciones concretas de su trabajo. ([http://www.th.usm.cl/wp-content/files\\_flutter/1253215645rrhh.pdf](http://www.th.usm.cl/wp-content/files_flutter/1253215645rrhh.pdf).)

#### **2.1.2.5.1. COMPETENCIAS BÁSICAS**

Son aquellas que se desarrollan principalmente en la educación inicial y que comprenden aquellos conocimientos y habilidades que permiten progresar en el ciclo educativo e integrarse a la sociedad. Tradicionalmente se incluyen entre las competencias básicas las habilidades en las áreas de lenguaje y comunicación, aplicación numérica, solución de problemas, interacción con otros y manejo creciente de tecnologías de la información. ([http://www.th.usm.cl/wp-content/files\\_flutter/1253215645rrhh.pdf](http://www.th.usm.cl/wp-content/files_flutter/1253215645rrhh.pdf).)

#### **2.1.2.5.2. COMPETENCIAS CONDUCTUALES**

Son aquellas habilidades y conductas que explican desempeños superiores o destacados en el mundo de trabajo y que generalmente se verbalizan en términos de atributos o rasgos personales, como es el caso de la orientación al logro, la proactividad, la rigurosidad, la flexibilidad, la innovación, etc. ([http://www.th.usm.cl/wp-content/files\\_flutter/1253215645rrhh.pdf](http://www.th.usm.cl/wp-content/files_flutter/1253215645rrhh.pdf).)

### **2.1.2.5.3. COMPETENCIAS FUNCIONALES**

Denominados frecuentemente competencias técnicas, son aquellas requeridas para desempeñar las actividades que componen una función laboral, según los estándares y la calidad establecidos por la empresa y/o por el sector productivo correspondiente.

Las competencias básicas, conductuales y funcionales se desarrollan tanto a través de actividades de aprendizaje formales (educación o formación convencionales) como por medio de diversas modalidades de aprendizaje no formal (on-the-job-training, e-learning, otros) o informal (aprendizaje espontáneo que ocurre en distintos entornos: laborales, sociales, familiares, etc.) ([http://www.th.usm.cl/wp-content/files\\_flutter/1253215645rrhh.pdf](http://www.th.usm.cl/wp-content/files_flutter/1253215645rrhh.pdf).)

### **2.1.2.6. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS**

El término competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos.

La Gestión del Talento Humano por competencias es un modelo administrativo que permite alinear el capital intelectual de una institución con su estrategia de negocios, facilitando, simultáneamente el desarrollo profesional de las personas. También produce un gran impacto en la Dirección Estratégica de Talento Humano, ya que contar con las personas que poseen las características adecuadas que contribuyen al cumplimiento de los objetivos y metas de la institución, se ha convertido en una importante necesidad del Talento Humano, a través de este enfoque se deja de percibir las destrezas y habilidades que una persona posee para ejecutar las tareas necesarias para un puesto de trabajo. Por esta razón, el modelo de competencias, surge como una alternativa que permite lograr una gestión del talento humano que posea una mirada integral, mediante objetivos comunes y un modo de acceder a ellos también común, es decir, los diferentes procesos productivos resultan coherentes entre sí. (Alles, 2008)

La dirección estratégica, se constituye como un área de investigación que se ocupa de la integración de los conceptos provenientes desde la economía industrial y la teoría de la organización, para resolver problemas directivos concretos. Su aparición es el resultado de algunas tendencias en tres ámbitos: profesional, académico e investigador. Desde el punto de vista profesional, la dirección estratégica puede considerarse como un sistema de dirección que viene utilizándose en el mundo empresarial, cuya principal característica debe ser dotar de flexibilidad a las empresas para responder de manera rápida a los cambios que se producen en el entorno. (<http://ruidera.uclm.es>).

### 2.1.2.6.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL CAPITAL HUMANO

El capital humano vale más o menos en la medida en que contenga talentos y competencias capaces de agregar valor a la organización, además de hacerla más ágil y competitiva; Por tanto ese capital vale más en la medida en que influyan en las acciones y destinos de la organización.

**Cuadro N° 9 Factores para el Direccionamiento Estratégico**

FACTORES PARA EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	
<p><b>Autoridad.-</b> Conferir poder a las personas para que tomen decisiones independientes sobre acciones y recursos. En ese sentido, cada líder reparte y delega autoridad a los individuos para que trabajen de acuerdo con lo que aprenden y dominan.</p>	<p><b>Información.-</b> Fomentar el acceso a la información de todas las fronteras. Crear condiciones para difundir la información, además de hacer útil y productivo en sentido de facilitar la toma de decisiones y la búsqueda de caminos nuevos y diferentes</p>
<p><b>Recompensas.-</b> Proporcionar incentivos compartidos que promuevan los objetivos organizacionales. Uno de los motivadores poderosos es la recompensa por el trabajo bien hecho</p>	<p><b>Competencias.-</b> Ayudar a desarrollar habilidades y competencias para aprovechar la información y ejercer su autonomía. Así se crean talentos en la organización: al definir las competencias que se necesitan para alcanzar objetivos y al crear condiciones internas para que las personas adquieran y desarrollen tales competencias de la mejor manera posible</p>

**Fuente:** (Chiavenato, 2009) Gestión de Talento Humano

**Elaborado por:** Ana Judith Calderón Alvares

- **RECURSO COGNITIVO:** Este se encarga del estudio de la cognición; es decir, las representaciones o procesos mentales implicados en el conocimiento, así como de describir y explicar la naturaleza de dichas representaciones mentales. Tiene como objeto de estudio los mecanismos básicos y profundos por los que se elabora el conocimiento, desde la percepción, la memoria, el aprendizaje, hasta la formación de conceptos y razonamiento lógico.

Reconoce la importancia de como las personas organizan, filtran, codifican, categorizar y evalúan la información y la forma en que estas herramientas, estructuras mentales son empleadas para acceder e interpretar la realidad.

(<http://es.slideshare.net/natyerazo/paradigma-cognitivo-nataly-erazo?related=1>)

- **PERFIL OCUPACIONAL:** Un perfil ocupacional consiste en la descripción de las habilidades que un trabajador debe tener (o tiene) para ejercer eficientemente un puesto de trabajo.

El perfil ocupacional está compuesto por un conjunto de estándares que se describen:

#### **Cuadro N° 10 Estándares – Descripción Perfil Ocupacional**

<b>PERFIL OCUPACIONAL - ESTÁNDARES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los resultados que un trabajador debe lograr en el desempeño de una función laboral</li> <li>• Los contextos en los que ocurre ese desempeño</li> <li>• Lo que debe saber</li> <li>• Las habilidades que debe poseer</li> <li>• Las actitudes que debe mostrar</li> <li>• Las evidencias que debe aplicar para demostrar su competencia.</li> </ul>

**Fuente** Administración de Recursos Humanos (Wherther & Davis, 2008)

**Elaborado Por:** Ana Judith Calderón Alvares

A su vez el perfil ocupacional está compuesto por un conjunto de etapas que se describen:

**Cuadro N° 11 Etapas – Descripción Perfil Ocupacional**

<b>ETAPAS EN EL PERFIL PROFESIONAL</b>		
1. IDENTIFICAR LA FUNCIÓN O FUNCIONES PROPIAS DEL CARGO, PARA LO CUAL SE PUEDE EMPLEAR LA DESCRIPCIÓN Y EL ANÁLISIS DE CARGOS		
2. DESCRIBIR LAS COMPETENCIAS BÁSICAS REQUERIDAS, DE FORMACIÓN PROFESIONAL Y DE OTRO TIPO DE EDUCACIÓN		
3. DESCRIBIR LAS COMPETENCIAS GENERALES EN CUANTO A:	<b>Contenido del Trabajo</b>	Que debe hacer, que problemas resolverá y como
	<b>Exigencias del Trabajo</b>	Experiencia laboral, certificación, edad, esfuerzo físico, idiomas, actitudes sociales y participativas, actitudes metodológicas, que le falta en su formación, cualidades psicofísicas, adaptativas y habilidades
	<b>Condiciones Medioambientales</b>	Ubicación del trabajo, riesgos, clima, condiciones atmosféricas, contaminantes ambientales, situación laboral, remuneraciones, entre otras.
	<b>Relaciones</b>	Con otras personas, con los jefes, supervisores y subordinados.
4. DESCRIBIR LAS COMPETENCIAS TÉCNICAS ESPECÍFICAS DEL CARGO.		

**Fuente** Administración de Recursos Humanos (Wherther & Davis, 2008)

**Elaborado Por:** Ana Judith Calderón Alvares

### 2.1.2.7. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO – DIRECCIONAMIENTO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito COAC PUSHUK RUNA LTDA., no cuenta con una estructura específica como dependencia, sus procesos administrativos de gestión de talento humano son manejados por la gerencia de forma empírica. Después de realizar el diagnóstico respectivo de la gestión y manejo administrativo del talento humano de acuerdo a la aplicabilidad de los instrumentos y técnicas enunciadas en el presente proyecto investigativo se destacan los siguientes puntos importantes para la cooperativa:

**Cuadro N° 12 Proceso de Observación – Funciones Esenciales Administrativas y Estratégicas de la Gestión de Talento Humano**

<b>FUNCIONES ESENCIALES ADMINISTRATIVAS Y ESTRATÉGICAS – GTH</b>			<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>Conglomerado de Competencias</b>				X
<b>Competencias Básicas</b>				X
<b>Competencias Específicas</b>				X
<b>Competencias Complementarias</b>				X
<b>Perfil Ocupacional</b>				X
<b><u>Direccionamiento Estratégico</u></b>				
Misión			X	
Visión			X	
Objetivos			X	
Metas				X
Políticas y Directrices			X	
<b>RECLUTAMIENTO</b>	<b>Óptimo</b>	<b>Regular</b>	<b>Bajo</b>	<b>Alto</b>
Proceso de Integración			X	
<b>SELECCIÓN</b>	<b>Óptimo</b>	<b>Regular</b>	<b>Bajo</b>	<b>Alto</b>
Proceso de Integración			X	
<b>CAPACITACIÓN Y DESARROLLO</b>	<b>Óptimo</b>	<b>Regular</b>	<b>Bajo</b>	<b>Alto</b>
Formación y Desarrollo		X		

**Elaborado Por:** Ana Judith Calderón Alvares

**Análisis e Interpretación:** Dentro del análisis que se efectuó para la Cooperativa de Ahorro y Crédito COAC PUSHAK RUNA LTDA., se pudo observar que la empresa se está manejando empíricamente con procesos antiguos y que no está estrechamente ligado a la práctica de competencias; por ende hay escasez de conocimientos

habilidades y actitudes por parte del colaborador y también sobre su entorno en lo que tiene que ver con la tecnología; dentro del procesos investigativo se ha tomado en cuenta el conglomerado de competencias para dar a conocer las competencias que deberían estar aplicadas a la empresa estas son: competencias básicas, específicas y complementarias, también se da a conocer partes importantes sobre el perfil ocupacional y procesos específicos que alinean una gestión con direccionamiento estratégico dentro del área de talento humano.

En consideración a lo anterior, dentro del Direccionamiento Estratégico de la empresa únicamente cuenta con misión, visión, objetivos y un estatuto que se aplica en la matriz y sus agencias, carece de metas por lo cual en el cuadro de observación se la ha calificado de bajo, así mismo no existe el levantamiento de las competencias requeridas para cada cargo. La calificación se considera cualitativa de acuerdo a la percepción del gestor administrativo, colaboradores de la cooperativa y de la creadora del proyecto investigativo; se valora además de acuerdo a la aplicabilidad de factores y/o puntos representativos; a su vez la calificación asignada para la valoración está sobre el promedio de 5; siendo sus resultados los que a continuación se enuncian:

**Cuadro N° 13 Funciones Esenciales Administrativas y Estratégicas de la Gestión de Talento Humano – Reclutamiento**

<b>RECLUTAMIENTO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
Requisición del personal	2	5
Búsqueda de datos (Convocatoria) Interna y Externa.	2	5
Registro de Aspirantes	4	5
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>15</b>

**Elaborado Por:** Ana Judith Calderón Alvares

**Análisis e Interpretación:** El reclutamiento dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COAC PUSHAK RUNA LTDA., durante los años que ésta funciona se los ha hecho en base a la necesidad del momento de contratar personal; pero no ha sido efectuado de la manera correcta con los pasos adecuados y los requisitos pertinentes; dentro del cuadro valorativo de reclutamiento se pondera de forma cualitativa y se ha visto la necesidad de colocar los tres aspectos más importantes dentro de éste proceso, la calificación es baja ya que el proceso se aplica de forma no adecuada.

**Cuadro N° 14 Funciones Esenciales Administrativas y Estratégicas de la Gestión de Talento Humano – Selección**

<b>SELECCIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
Registro de Aspirantes	2	5
Análisis curricular	2	5
Evaluación	2	5
Resultado de Pruebas	2	5
Entrevista-Nombramiento	3	5
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>25</b>

**Elaborado Por:** Ana Judith Calderón Alvares

**Análisis e Interpretación:** La selección del personal en la Cooperativa en el transcurrir de los años se ha dado de una manera informal sin recurrir a los parámetros citados en el cuadro de ponderación; por esta razón la calificación es considerada cualitativamente baja; se considera como factor importante para la cooperativa tomar interés dentro del proceso investigativo los procesos adecuados para la selección del personal.

**Cuadro N° 15 Funciones Esenciales Administrativas y Estratégicas de la Gestión de Talento Humano – Capacitación y Desarrollo**

<b>CAPACITACIÓN Y DESARROLLO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
Diagnosticar necesidad de capacitar	3	5
Diseñar planes de capacitación	3	5
Implementar actividades de capacitación	3	5
Evaluar y sistematizar el aprendizaje	1	5
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>20</b>

**Elaborado Por:** Ana Judith Calderón Alvares

**Análisis e Interpretación:** El proceso de capacitación y desarrollo dentro de la cooperativa se realiza de forma promedia, calificada de tal forma ya que la capacitación y el diseño de la misma lo realiza el gerente de acuerdo a la oportunidad y no acorde a cada área de trabajo y de forma específica de acuerdo a su requerimiento; por ende, el desarrollo dentro de la empresa no se lo realiza mediante planes de carrera, ni rotación interna. Se considera como lineamiento alternativo y de interés para la cooperativa dentro del proyecto investigativo pasos específicos recomendados para la aplicación de estos procesos estratégicos en la gestión administrativa del talento humano.

## UNIDAD III

### 2.1.3. PERSPECTIVA GENERAL DE LA DESCRIPCIÓN DE CARGOS

La descripción de cargos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo, la prioridad de la ejecución, los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas y los objetivos del cargo. Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y los deberes y las responsabilidades que comprende.

Describir puestos comprende una serie de procedimientos que reúne y analiza la información de su contenido, las tareas a realizar, los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son efectuadas y que tipo de personas deben contratarse para esa posición. La descripción de puestos representa la descripción detallada de las atribuciones o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuando lo hace). Es más que nada una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto, y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas. (Alles, 2008)

#### 2.1.3.1. ANÁLISIS DE CARGOS

El análisis de puestos es el proceso sistemático de reunir y analizar información sobre: el contenido de un puesto (tareas a realizar), los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son realizadas y que tipo de personas deben contratarse para esa posición.

El diseño de puestos (job design) especifica el contenido de cada posición los métodos de trabajo y las relaciones con los demás. (Chiavenato I. , 2009)

Las personas trabajan desempeñando una función en general dentro de la institución y cada puesto exige competencias, responsabilidades, el buen uso de la información incluso autoridad para ello la persona que va a ocupar el puesto o cargo debe estar informado en qué lugar se encuentra ubicado dentro de la organización y de esta manera sepa cómo debe proceder en su ambiente de trabajo. (Pilco, 2015)

El análisis y descripción de cargos, procura que se cumpla cierto requisitos que pueden ser mínimos o básicos y superiores o de mayor jerarquía para cubrir un lugar específico de trabajo.

### 2.1.3.1.1. IMPORTANCIA QUE FUNDAMENTA EL ANÁLISIS DE CARGOS

La información de análisis de puesto se utiliza como base para diversas actividades con la administración del talento humano, como se presenta en la siguiente figura:

**Imagen N° 14 Análisis de Cargos**



**Fuente:** ALLES, Martha, Dirección Estratégica de Recursos Humanos  
**Elaborado por:** Ana Judith Calderón Alvares

Los requisitos que el cargo exige a su ocupante. Pretende estudiar y determinar todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige para poder desempeñarlo de manera adecuada. Éste análisis es la base para la evaluación y la clasificación que se harán de los cargos para efectos de comparación.

También se define el análisis de cargo como “el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. El análisis estudia y determina los requisitos calificativos, las responsabilidades que le atañe y las condiciones exigidas por el cargo para su correcto desempeño”. Es importante resaltar que esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que los desempeñan. Este análisis debe incluir:

- Requisitos intelectuales
- Requisitos físicos
- Responsabilidades implícitas
- Condiciones de trabajo

(Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias, 2008)

### **2.1.3.2. DESCRIPCIÓN DE CARGOS**

Es el resultado del análisis de cada puesto y registra la información relativa al contenido, situación e incidencia real de un puesto en la institución, a través de la determinación de su rol que define la misión, atribuciones y responsabilidades principales asignadas al puesto, en función del portafolio de productos y servicios de las unidades y los procesos institucionales.

Cada titular o responsable de cada unidad o proceso, en coordinación con la UATH's, elaborará y actualizará la descripción de los puestos asociados a su proceso interno, aplicando los instrumentos y herramientas técnicas respectivas.

En el perfil de exigencias se determinara el grado de instrucción formal, experiencia, capacitación y el nivel de las competencias requeridas, para el desempeño del puesto según el proceso interno. (SENRES, 2012)

#### **2.1.3.2.1. BENEFICIOS DE LA DESCRIPCIÓN DE CARGOS**

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

- Posibilita comparar puestos y clasificarlos. De este modo las compensaciones son más equitativas
- Es una muy valiosa herramienta para reclutar, seleccionar y contratar personal
- Capacitar, entrenar y desarrollar personal es mucho más sencillo con la ayuda de la descripción de cargos
- Define rendimientos estándar, lo que permite realizar correctas evaluaciones
- Es vital en los planes de sucesión

- Otros usos: para analizar los flujos de información de una compañía.

El responsable de Recursos Humanos debe asumir un rol preponderante en este proceso y relacionar los descriptivos de puestos con los diferentes subsistemas de Recursos Humanos. En muchas organizaciones los diseños de calidad los realizan consultores externos junto con los especialistas en organización y métodos, por lo cual no se obtienen todos los beneficios mencionados más arriba. (Alles, 2008)

### **2.1.3.3. DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS**

Dado que la planificación de Talento Humano es el proceso a través del cual se diseña la forma de conseguir que la organización disponga de las competencias precisas en el momento oportuno, es claro que los responsables de elaborar los planes deberán conocer tanto el contenido de los cargos de trabajo actualmente existentes en la empresa, como el de los que existirán en el futuro para un mejor desarrollo. <http://cursoadministracion1.blogspot.com/2008/09/anlisis-yevaluacin-de-puestos.htm>.

Si una empresa maneja sus recursos humanos por competencias, la descripción de puestos debe incluirlas, como parte del relevamiento y en la descripción en sí misma. Los cuestionarios y entrevistas que se realicen para el relevamiento deben prevenir esta información. Las preguntas deben estar especialmente diseñadas para relevar las competencias, por ejemplo: ¿Cuáles son las competencias necesarias para ser exitoso en el puesto? (Alles, 2008).

A continuación se detalla el siguiente catálogo de competencias utilizado en el proceso de levantamiento de información, análisis y descripción de cargos requerida según la estructura de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coac Pushak Runa Ltda.; la misma que se da a conocer como propuesta alternativa dentro del diagnóstico realizado:

**Cuadro N°16 Catálogo de Competencias**

<b>RELEVANCIA DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>			
<b>DESTREZA HABILIDAD</b>	<b>ALTA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>BAJA</b>
<b>ANÁLISIS DE OPERACIONES</b>	Identificar el sistema de control requerido por una nueva unidad organizacional	Sugerir cambios en un programa de computación para q su uso resulte más fácil al usuario	Seleccionar un equipo para la oficina
<b>COMPRENSIÓN ESCRITA</b>	Usa y comprende documentos de alta complejidad. Elabora propuestas de solución o mejoramiento sobre la base del nivel de comprensión	Lee y comprende documentos de complejidad media y posteriormente y presenta informes	Lee y comprende la información sencilla que se presenta en forma escrita y realiza las acciones pertinentes que indican el nivel de comprensión
<b>COMPRENSIÓN ORAL</b>	Comprende las ideas presentadas en forma oral en las reuniones de trabajo y desarrolla propuestas en base a los requerimientos	Escucha y comprende los requerimientos de los usuario internos y externos y elabora informes	Escucha y comprende la información o disposiciones que se le provee y realiza las acciones pertinentes para el cumplimiento
<b>COMPROBACIÓN</b>	Realiza pruebas y ensayos de naturaleza compleja para comprobar al nuevo sistema equipo o procedimiento técnico-administrativo, funcionara correctamente, identifica claramente las acciones y propone los correctivos	Enciende maquinas o equipos por primera vez para verificar su funcionamiento constata la calidad de los productos	Verifica el funcionamiento de máquinas o equipos frecuentemente
<b>ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS</b>	Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico	Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la organización. Promueve acciones de desarrollo	Aplica las herramientas de desarrollo disponibles. Define acciones para el desarrollo de las competencias críticas. Esporádicamente hace un seguimiento de las mismas
<b>DESTREZA MATEMÁTICA</b>	Desarrolla un modelo matemático para simular y resolver problemas	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media (ejemplo liquidaciones conciliaciones bancarias, etc.)	Contar dinero para cambios.
<b>DETECCIÓN DE AVERIAS</b>	Detecta fallas en sistemas o equipos de alta complejidad de operación como por ejemplo depurar el código de control de un nuevo sistema operativo	Identifica el circuito constante de una falla eléctrica o de equipos o sistemas de operación compleja	Busca la fuente que ocasiona errores en la operación de máquinas, automóviles y otros equipos de operación sencilla
<b>DISEÑO DE TECNOLOGÍA</b>	Crea nueva tecnología	Diseña los mecanismos de implanta miento de nuevas tecnologías que permitan mejor la gestión de la organización	Rediseña el portal web institucional, base de datos y otros para mejorar el acceso a la información
<b>EXPRESIÓN ESCRITA</b>	Escribir documentos de complejidad alta, donde se establezcan perfectamente que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros ejemplo(informes de procesos legales, teóricos, administrativos)	Escribir documentos de mediana complejidad(oficios, circulares)	Escribir documentos sencillos en forma clara y concisa. Ejemplo (memorando)
<b>EXPRESIÓN ORAL</b>	Expone programas, proyectos y otros ante las autoridades y personal de otra instituciones	Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprobada a los receptores	Comunica en forma clara y oportuna información Sencilla.

**Cuadro N°16 Catálogo de Competencias**

<b>RELEVANCIA DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>			
<b>DESTREZA HABILIDAD</b>	<b>ALTA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>BAJA</b>
<b>PERCEPCIÓN DE SISTEMAS Y ENTORNO</b>	Identifica la manera en como un cambio de leyes o de situaciones distintas afectara a la organización	Identifica situaciones que puedan alterar el desenvolvimiento normal de los colaboradores de una unidad o proceso organizacional.  Implica la habilidad de observar y aprovechar los comportamientos de los colaboradores y compañeros	Identifica como una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día.
<b>PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN</b>	Anticipe los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismo de coordinación y control de la información	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas
<b>RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN</b>	Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información esencial de forma habitual(ejemplo reuniones informales periódicas).Analiza la información recopilada	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles.( obtiene información en periódicos, bases de datos estudios técnicos)	Busca información con un objetivo concreto a través de preguntas rutinarias.
<b>REPARACIÓN</b>	Repara los daños de maquinarias, equipos y otros, realizando una inspección previa	Reemplaza las piezas deterioradas de maquinarias, equipos y otros.	Ajuste las piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros
<b>SELECCIÓN DE EQUIPOS</b>	Identifica el equipo necesario que debe adquirir una institución para cumplir con los planes, programas y proyectos.	Escoge un nuevo programa informático para la automatización	Selecciona los instrumentos necesarios para una reunión de trabajo

**Cuadro N°16 Catálogo de Competencias**

<b>RELEVANCIA DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>			
<b>DESTREZA HABILIDAD</b>	<b>ALTA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>BAJA</b>
<b>OPERACIÓN Y CONTROL</b>	Controla la operación de los sistemas informáticos implementados en la institución. Establece ajustes a las tallas de presentan los sistemas	Opera los sistemas informáticos, redes y otros e implementa los ajustes para solucionar fallas en la operación de los mismos.	Ajuste de controles de una maquina copiadora para lograr fotocopias de menor tamaño
<b>ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN</b>	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos	Clasifica documentos para su registro
<b>ORGANIZACIÓN DEL SISTEMA</b>	Diseña o rediseña la estructura, los procesos organizacionales y las atribuciones y responsabilidades de los puestos de trabajo	Diseña o rediseña los procesos de elaboración de los productos o servicios que generan las unidades organizacionales	Identifica el flujo de trabajo. Propone cambios para agitar las actividades laborales
<b>ORIENTACIÓN – ASESORAMIENTO</b>	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.	Orienta a un compañero en la toma de realizar ciertas actividades de complejidad baja
<b>PENSAMIENTO ANALÍTICO</b>	Realiza análisis extremadamente complejos organizando y secundario un problema y situación, estableciendo causas de hecho o varias consecuencias de acción, Anticipa los obstáculos y planifica los pasos	Establece relaciones causadas sencillas para descomponer los problemas o situaciones en partes. Identifica los pros y los contras de las decisiones analiza información sencilla	Realiza una lista de asuntos a tratar asignando un orden o prioridad determinados. Establece prioridades en las actividades que realiza
<b>PENSAMIENTO CONCEPTUAL</b>	Desarrolla conceptos nuevos para solucionar conflictos o para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras sean simples y comprensibles, integra ideas datos clave y observaciones, presentándolos en forma clara y útil	Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia .Utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para solucionar problemas en la ejecución de programas proyectos y otros	Utiliza conceptos básicos, sentido común y la experiencia vividas en la solución de problemas inherentes al desarrollo de las actividades del puesto
<b>PENSAMIENTO CRITICO</b>	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros aplicando las lógica	Elabora reportes jurídicos, técnicos o administrativos aplicando el análisis y la lógica	Discrimina y prioriza entre las actividades asignadas aplicando la lógica
<b>PENSAMIENTO ESTRATÉGICO</b>	Comprende rápidamente los cambios del entorno , las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización /unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros	Comprende los cambios del entorno y está en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo	Puede adecuarse a los cambios y participe en el desarrollo de planes y programas de mejoramiento continuo

**Fuente:** CUELLAR, Josué, Capacitación y Asesoría Empresarial Gestión de Talento Humano basado en el P.N.C

### **2.1.3.3.1. PERFILES OCUPACIONALES**

Son las habilidades y características personales que debe poseer un individuo para ocupar un cargo determinado.

En el perfil ocupacional se debe destacar habilidades analíticas y de solución de problemas, saber identificarlos, analizar situaciones complejas y explotar las oportunidades que se le presenten en el desarrollo mismo de la solución de los problemas. Para clasificar un puesto de trabajo de debe saber y describir las diversas funciones, labores o tareas que realiza la persona que está ocupando un cargo dentro de una institución.

Para identificar un perfil ocupacional es necesario responder preguntas como: ¿Qué deberá hacer en este puesto?; ¿Cómo se hará?; ¿Qué conocimientos, actitudes y habilidades se requieren? Se considera que éstas interrogantes son necesarias para poder desenvolverse dentro de la institución a la cual se está prestando sus servicios profesionales y a la cual está aportando sus conocimientos, destrezas y habilidades dentro del cargo que está manejando o que está ocupando. (Alles, 2008)

### **2.1.3.3.2. ELEMENTOS DE LA DESCRIPCIÓN DE CARGOS**

No existe un formato normalizado o estándar para redactar las descripciones de cargos, pues las mismas tienden a variar de una organización a otra.

De acuerdo a las características requeridas, se establece como propuesta tentativa los siguientes puntos importantes a seguir para el proceso de descripción de cargos:

**Cuadro N° 17 Elementos de la Descripción de Cargos**

ELEMENTOS	CONTENIDO
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	Esta sección contiene varios tipos de información entre ellos: el nombre del cargo, indica la posición que tiene dentro de la estructura jerárquica, la sección del status, el código el cual permite tener una referencia del tipo de empleo, la fecha que se refiere al momento en que se escribió esa descripción y la persona que la hizo, así también quien la aprobó y ubicación del cargo dentro del departamento, jefe inmediato o y nivel de salarios
<b>RESUMEN DEL CARGO</b>	El resumen del cargo debe describir la naturaleza general del cargo, es decir las características más resaltantes del mismo sin entrar en detalles
<b>RELACIONES</b>	Muestra las interacciones del empleado con otras personas dentro y fuera de la organización
<b>RESPONSABILIDADES Y DEBERES</b>	Esta sección contiene una explicación detallada de las tareas o atribuciones principales inherentes al cargo
<b>AUTORIDAD</b>	Se utiliza esta sección para definir los límites de la autoridad del trabajador, incluyendo sus limitaciones en la toma de decisiones, la supervisión directa de otros trabajadores y las limitaciones presupuestarias
<b>CRITERIOS DE DESEMPEÑO</b>	Indica que el empleado cumpla con cada una de las principales responsabilidades y deberes que aparecen en la descripción
<b>CONDICIONES DE TRABAJO Y AMBIENTE</b>	Indica las condiciones especiales de trabajo a que está sujeto el cargo, podría incluir elementos tales como niveles de ruido, condiciones peligrosas o calor.

**Fuente:** (Alles, 2008)

**Elaborado Por:** Ana Judith Calderón Alvares

### 2.1.3.3.3. MÉTODOS PARA LA DESCRIPCIÓN DE CARGOS

La descripción y análisis de puestos constituyen una responsabilidad de línea y una función de staff. La responsabilidad de proporcionar la información sobre el puesto es solo de línea, mientras que la prestación de los servicios para recopilar y organizar la información es responsabilidad de la función de staff, representado por el analista de puestos. De este modo, el analista de puestos puede ser un empleado especializado del staff, así como el jefe del departamento en el que se encuentra el puesto que se va a describir y analizar, e incluso el propio ocupante del puesto. Eso depende del grado de calificación de los interesados.

Los métodos más utilizados para la descripción y análisis de puesto suelen ser: Observación Directa, Cuestionario, Entrevista directa y Métodos Mixtos. (Alles, 2008).

- **MÉTODO DE OBSERVACIÓN DIRECTA:** Su empleo es muy eficaz en estudios de micro movimientos, así como de tiempos y métodos. El análisis del puesto se realiza con la observación directa y dinámica del ocupante en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de puestos anota en una “hoja de análisis de puestos” los puntos clave de sus observaciones. Es lo más adecuado para trabajadores que realizan operaciones manuales o de carácter sencillo y repetitivo. (Alles, 2008)

#### **Cuadro N° 18 Método de Observación Directa - Características**

##### **CARACTERÍSTICAS DEL MÉTODO DE OBSERVACIÓN DIRECTA**

- Los datos sobre un puesto se obtienen mediante la observación visual de las actividades del ocupante, a cargo del analista especializado
- La participación que tiene el analista en la obtención de los datos es activa, y la del ocupante, pasiva.

**Fuente:** (Alles, 2008)

**Elaborado Por:** Ana Judith Calderón Alvares

Algunos puestos rutinarios y repetitivos permiten el método de observación directa debido a que el amplio contenido de tareas manuales se verifica fácilmente por medio de la observación visual.

Como la observación no siempre proporciona todas las respuestas ni aclara todas las dudas, por lo general se recomienda complementar con una entrevista al ocupante o a su superior y tener en cuenta ventajas y desventajas de su uso como a continuación se detallan:

**Cuadro N° 19 Método de Observación Directa- Ventajas y Desventajas**

<b>VENTAJAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veracidad de los datos, en virtud de la unidad de origen (el analista de puestos) y de que sea ajeno a los intereses de quien realiza el trabajo</li> <li>• No requiere la paralización del ocupante del puesto</li> <li>• Método ideal para puestos sencillos y repetitivos</li> <li>• Correspondencia adecuada entre los datos y la fórmula básica del análisis de puestos: ¿Qué hace? ¿Cómo lo hace? ¿Para qué lo hace?</li> </ul>
<b>DESVENTAJAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costo Elevado, pues para que el método sea completo se requiere un tiempo prolongado en el análisis de puestos</li> <li>• La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante del puesto, no permite la obtención de datos de verdad importantes para el análisis</li> <li>• Contraindicado para puestos que no sean sencillos y repetitivos.</li> </ul>

**Fuente:** (Alles, 2008)

**Elaborado Por:** Ana Judith Calderón Alvares

Se aconseja que ese método se combine con otros, de manera que el análisis resulte mucho más completo y fiel. (Alles, 2008)

- **MÉTODO DEL CUESTIONARIO:** El análisis se efectúa al solicitar por escrito al ocupante del cargo que conteste un cuestionario para el análisis del puesto que analizará su supervisor.

Cuando se trata de un gran número de puestos similares y de naturaleza rutinaria y burocrática, es más económico y rápido de distribuir un cuestionario a todos los ocupantes. Debe ser confeccionado a la medida que permita obtener respuestas correctas e información útil.

### Cuadro N° 20 Método del Cuestionario - Características

#### CARACTERÍSTICAS DEL MÉTODO DEL CUESTIONARIO

- Los datos se obtienen por medio de un cuestionario que contesta el ocupante o su superior para el análisis del puesto.
- La participación del analista de puestos en la obtención de los datos (llenado del cuestionario) es pasiva, y la del ocupante (quien lo contesta), activa.

**Fuente:** (Alles, 2008)

**Elaborado Por:** Ana Judith Calderón Alvares

Un requisito de este cuestionario es que se someta primero a uno de los ocupantes y a su supervisor para probar la pertinencia y adecuación de las preguntas así como para eliminar los detalles innecesarios, distorsiones lagunas o dudas en las preguntas. Se recomienda complementar con un cuestionario específico y tener en cuenta ventajas y desventajas de su uso como a continuación se detallan:

### Cuadro N° 21 Método del Cuestionario - Ventajas y Desventajas

#### VENTAJAS

- Pueden contestar el cuestionario los ocupantes o sus jefes directos, de manera conjunta o secuencial, con lo que se obtiene una visión más amplia del contenido y sus características, además de contar con la participación de varios niveles
- Es el método más económico para el análisis de puestos
- Es el método más completo; el cuestionario puede distribuirse a todos los ocupantes, quienes lo contestan y devuelven con relativa rapidez. Esto no ocurre con los demás métodos para el análisis de puestos
- Es el método ideal para analizar de alto nivel, sin afectar el tiempo ni las actividades de los ejecutivos.

#### DESVENTAJAS

- El cuestionario está contraindicado para puestos de bajo nivel, en los cuales los ocupantes tengan dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito
- Exige planeación y realización cuidadosas
- Tiende a ser superficial y distorsionado.

**Fuente:** (Alles, 2008)

**Elaborado Por:** Ana Judith Calderón Alvares

- **MÉTODO DE LA ENTREVISTA:** El método más flexible y productivo es la entrevista que el analista de puestos le hace al ocupante del puesto. Si la entrevista está bien estructurada, se obtiene información sobre todos los aspectos del puesto, la naturaleza y secuencia de las tareas que lo componen y las interrogantes del por qué y cuándo.

**Cuadro N° 22 Método de la Entrevista - Características**

<b>CARACTERÍSTICAS DE LA ENTREVISTA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los datos sobre el puesto se obtienen de una entrevista, con preguntas y respuestas verbales entre el analista y el ocupante del puesto.</li> <li>• La participación es activa tanto del analista como del ocupante del puesto.</li> </ul>

**Fuente:** (Alles, 2008)

**Elaborado Por:** Ana Judith Calderón Alvares

Se puede desarrollar en relación con las habilidades que se requieren para el puesto, y es posible cruzar la información de ocupantes de otros puestos similares para verificar discrepancias en la información; si es necesario, se pueden realizar consultas al supervisor inmediato para asegurarse de la validez de las declaraciones.

El método y su proceso garantizan una interacción directa entre analista y empleado, lo que permite resolver dudas. Es el método preferido entre los responsables de la planeación del análisis de puestos. Se basa en el contacto directo y en los mecanismos de colaboración y participación.

Se considera dentro del proceso del método de la entrevista directa obtener los datos relativos al puesto que se desea analizar por medio de un contacto directo y verbal con el ocupante del puesto o con su jefe inmediato. Se puede hacer solo con uno de ellos o con ambos, juntos o separados.

A continuación se citan las ventajas y desventajas de aplicar un proceso de entrevista directa:

### Cuadro N° 23 Método de la Entrevista - Ventajas y Desventajas

<b>VENTAJAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recopilación de los datos del puesto por las personas que mejor lo conocen.</li> <li>• Posibilidad de comentar y aclarar todas las dudas.</li> <li>• Es el método de mayor conveniencia y el que proporciona un mayor resultado de análisis, debido a la obtención estandarizada y racional de los datos.</li> <li>• No tiene contraindicación, se puede aplicar a puestos de cualquier tipo o nivel.</li> </ul>
<b>DESVENTAJAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una entrevista mal dirigida puede generar reacciones negativas en el personal que provoquen falta de comprensión y no aceptación de sus objetivos</li> <li>• Posibilidad de una confusión entre opiniones y hechos</li> <li>• Pérdida de tiempo si el analista de puestos no se prepara bien</li> <li>• Costo operacional elevado: se necesitan analistas con experiencia y detener trabajo del ocupante.</li> </ul>

**Fuente:** (Alles, 2008)

**Elaborado Por:** Ana Judith Calderón Alvares

- **MÉTODO MIXTO:** Es evidente que cada método de análisis tiene ciertas características, ventajas y desventajas. Para neutralizar las desventajas y aprovechar las ventajas, la opción es utilizar métodos mixtos. Se trata de combinaciones eléctricas de dos o más métodos de análisis. Los métodos más comunes son:

Cuadro N° 24 Método Mixto - Métodos de Análisis

<b>MÉTODO MIXTO</b>	
<b>MÉTODOS DE ANÁLISIS MÁS COMUNES</b>	
<b>CUESTIONARIO ENTREVISTA</b>	Ambos con el ocupante del puesto, quien llena el cuestionario y después se somete a una entrevista rápida, con el cuestionario como referencia
<b>CUESTIONARIO (Con el ocupante) ENTREVISTA (Con el superior)</b>	Para ampliar y aclarar los datos
<b>CUESTIONARIO ENTREVISTA</b>	Ambos con el superior
<b>OBSERVACIÓN DIRECTA</b>	Con el ocupante y entrevista con el supervisor
<b>CUESTIONARIO OBSERVACIÓN DIRECTA</b>	Ambos con el ocupante
<b>CUESTIONARIO (Con el superior) OBSERVACIÓN DIRECTA</b>	Con el ocupante

**Fuente:** (Alles, 2008)

**Elaborado Por:** Ana Judith Calderón Alvares

En la elección de una de estas combinaciones se deben considerar las particularidades de la empresa como los objetivos del análisis y la descripción de puestos, el personal disponible para la tarea. Etcétera (Chiavenato, 2011)

#### **2.1.3.3.4. RESULTADO DE LA DESCRIPCIÓN DE CARGOS**

Se consigue un enfoque completo de las necesidades de cada puesto de trabajo y de la persona ideal para desarrollarlo, mediante la consideración de aspectos objetivos tanto de uno como de otra. A través del enfoque de competencias se plantean y se obtienen resultados a corto, medio y largo plazo:

- **CORTO PLAZO:** Considera las características de las personas para tomar decisiones organizativas: qué necesidades se tienen y con qué equipo se cuenta

- **MEDIO PLAZO:** Analiza el grado de adecuación de las personas a los requerimientos de los puestos y plantea un sistema de reasignación efectivo. Asimismo, identifica candidatos a cada puesto, detectando necesidades de formación y desarrollo
- **LARGO PLAZO.** Identifica el proceso de evolución de la organización planteando un plan para adecuar el personal actual a las características y necesidades futuras de cada puesto de trabajo y, por tanto, de la organización. (Chiavenato, 2011)

#### 2.1.3.4. DIAGNÓSTICO DE LA DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS – COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COAC PUSHAK RUNA LTDA.

Como diagnóstico requerido en el proceso de análisis y descripción de cargos establecido en la cooperativa se procede con la obtención, evaluación y organización de la información sobre los puestos que la empresa maneja en su estructura; asimismo el levantamiento de información en términos de competencias y/o experiencias requeridas y enunciación de las tareas, deberes y responsabilidades específicas para las áreas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coac Pushak Runa Ltda.; con el fin de diferenciar las áreas específicas dentro de su estructura. Éste proceso es básicamente considerado un inventario de los aspectos más relevantes, que son importantes conocer de cada cargo. A continuación se detalla como propuesta alternativa la siguiente Base para el Diseño de Puestos si así lo requiere la cooperativa:

**Cuadro N° 25 Bases para el Diseño de Puestos**



**Fuente:** (Porter, 2010) Ventaja Competitiva

En consideración se debe tener en cuenta que el formato o matriz que se recomienda a la empresa requiere preservar además de su estructura la necesidad de acuerdo a su naturaleza o actividad, logrando con ello la comparabilidad de los datos y enunciar los factores requeridos de cada puesto o cargo ejecutando una división de trabajo efectiva.

La base para el diseño de puestos requiere los siguientes pasos considerados para la ejecución y descripción de cada cargo como proceso de diagnóstico en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coac Pushak Runa Ltda.:

### Cuadro N° 26 Pasos para el Diseño de Puestos – Ejecución y Descripción

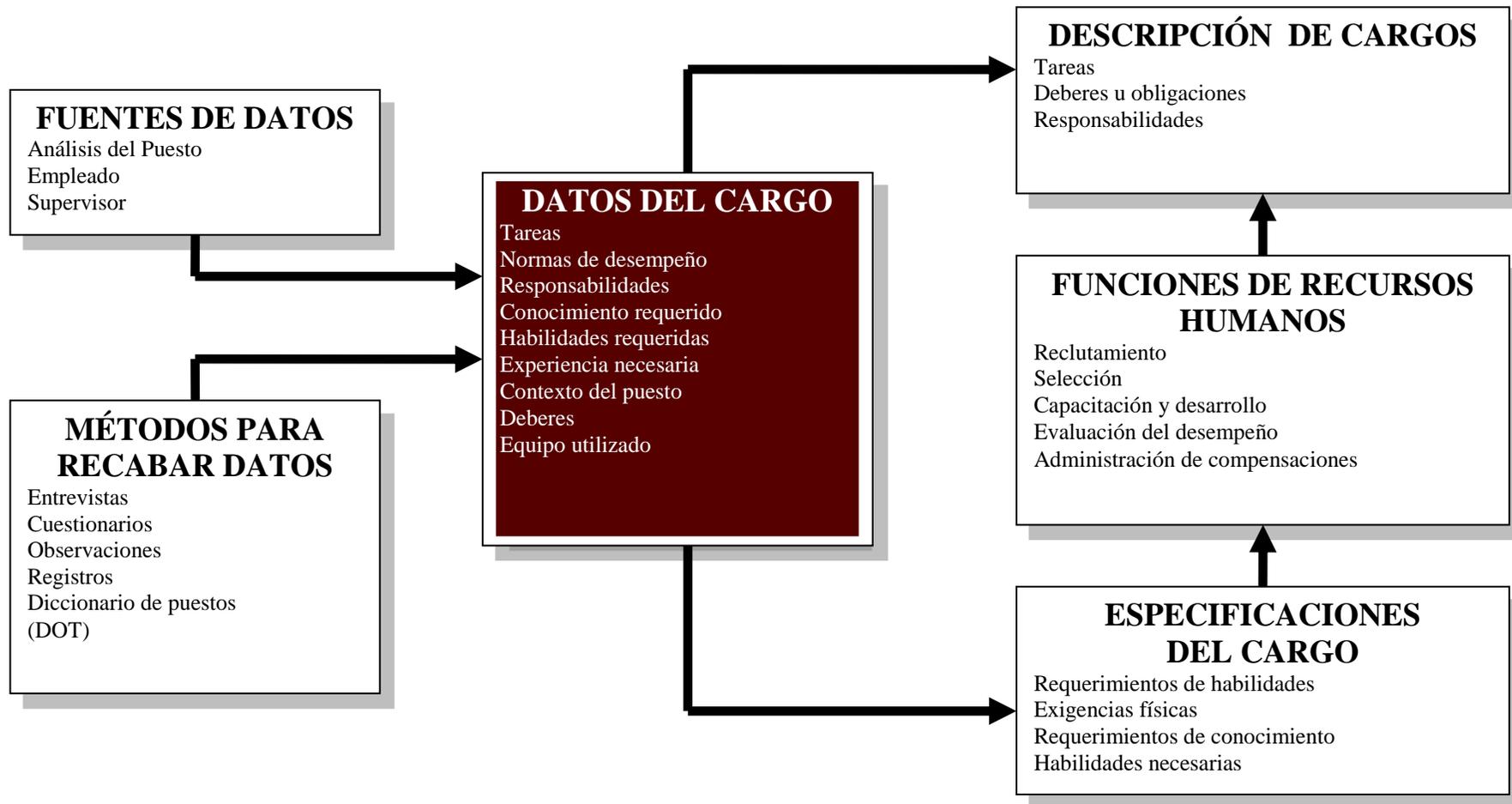
PASOS PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS - DESCRIPCIÓN	
<b>Paso I</b>	Determinar el uso de la información resultante del análisis de puestos. Se empieza por identificar el uso que se le dará a la información, ya que eso determinará el tipo de datos que se reúnan y la técnica que se utilice para hacerlo
<b>Paso II</b>	Reunir información sobre los antecedentes. A continuación, es necesario revisar la información disponible sobre los antecedentes, como es el caso de los organigramas, diagramas de proceso y descripciones del puesto. Los organigramas muestran la forma en que la posición en cuestión se relaciona con otros puestos y cuál es su lugar en la organización. El organigrama debe identificar el título de cada población y, por medio de líneas que las conectan, debe mostrar quien debe reportar a quién y con quién se espera que la persona que ocupa el puesto se comunique Una tabla de proceso ofrece una comprensión más detallada del flujo de trabajo que la que se puede tener con un organigrama. En su forma más simple, un diagrama de proceso muestra el flujo de insumos y productos del puesto estudiado.
<b>Paso III</b>	Seleccionar las posiciones representativas para analizarlas. El siguiente paso es seleccionar varias posiciones representativas que serán analizadas. Esto es necesario cuando hay muchos puestos similares por analizar y cuando toma demasiado tiempo el análisis de, por ejemplo, las posiciones de todos los trabajadores de ensamblaje
<b>Paso IV</b>	Reunir información del análisis del puesto. El siguiente paso es analizar realmente el puesto obteniendo los datos sobre las actividades del mismo, las conductas requeridas de los empleados, las condiciones de trabajo y los requerimientos humanos
<b>Paso V</b>	Revisar la información con los participantes. El análisis de puestos ofrece información sobre la naturaleza y funciones del puesto, esta información debe ser verificada con el trabajador que lo desempeña y el superior inmediato del mismo. El verificar la información ayudará a determinar si ésta es correcta, si está completa y si es fácil de entender para todos los involucrados. Este paso de "revisión" puede ayudar a obtener la aceptación del ocupante del puesto con relación a los datos del análisis que se obtuvieron, al darle la oportunidad de modificar la descripción de las actividades que realiza.

**Fuente:** (Porter, 2010) Ventaja Competitiva

**Elaborado Por:** Ana Judith Calderón Alvares

A continuación se detalla el esquema para el Diseño del Cargo y las Matrices de Apoyo utilizadas para el proceso de diagnóstico y levantamiento de información requerida para cada cargo:

Cuadro N°27 Diseño del Cargo



Fuente: (Porter, 2010) Ventaja Competitiva

## Cuadro N°28 Descripción de Cargos – GERENCIAL COAC PUSHAK RUNA LTDA.

## DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO - GERENCIAL

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	POTENCIALIDAD			
<b>CÓDIGO</b>	NINGUNO	<b>INTERFAZ &lt;INTERACCIÓN CON ÁREAS&gt;</b>  Es representante legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa y analiza factores de riesgo y toma decisiones que afectan a la cooperativa en general.	<b>NIVEL DE INSTRUCCIÓN</b>	TERCER NIVEL - CUARTO NIVEL		
<b>DENOMINACIÓN</b>	GERENCIA GENERAL		<b>TÍTULO REQUERIDO</b>	SI		
<b>NIVEL</b>	NINGUNO			<b>ÁREA DE CONOCIMIENTO</b>	GESTIÓN GERENCIAL	
<b>UNIDAD DE PROCESO</b>	NINGUNO		<b>EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>		2 años	
<b>ROLL</b>	GESTIÓN ADMINISTRATIVA - GERENCIA				<b>ESPECIFICIDAD DE LA EXPERIENCIA</b>	Normas Administrativas, Manual de Procedimientos, Gestión de Talento Humano, Procesos etc.
<b>CARGO OCUPACIONAL</b>	GESTOR GERENCIAL- ADMINISTRATIVO			<b>CONOCIMIENTOS</b>		<b>DESTREZAS</b>
<b>LUGAR DE TRABAJO</b>	AGENCIA - RIOBAMBA	<b>MISIÓN</b>	Planificar, organizar, dirigir, supervisar y controlar que las actividades Administrativas y Financieras de la Institución los mismos se ejecuten eficientemente, fomentando el uso adecuado de todos los recursos de la empresa	Conocer Instituciones que brindan servicios financieros y Bancos Solventes para colocar inversiones	Manejar programas de créditos sistematizados internet y correo electrónico	ALTA
		<b>ACTIVIDADES ESENCIALES</b>	Planificar, coordinar, supervisar y evaluar la gestión administrativa y financiera de la cooperativa, según normas técnicas, legales y administrativas vigentes	Administración de empresas	Tomar decisiones	ALTA
			Proponer al consejo de administración las políticas, reglamentos y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la cooperativa	Talento Humano	Ejercer liderazgo	ALTA
			Contratar y aceptar renuncias y dar por terminados contratos de trabajadores, cuya designación o remoción no corresponda a otros organismos de la cooperativa	Utilitarios	Negociar y establecer acuerdos	ALTA
			Mantener actualizado el registro de certificados de aportación	Características del mercado financiero	Interpretar resultados	ALTA
			Diagnosticar las condiciones y evaluar el mercado financiero en función de los planes de crecimiento y de la continuidad del negocio	Análisis financiero	Determinar capacidad de endeudamiento	ALTA
			Participar del Comité de Crédito para la aprobación de solicitudes según rango establecido, en el Reglamento de Crédito	Planificación estratégica	Orientar toma de decisiones	ALTA
			Informar periódicamente sobre la gestión técnica y administrativa de la Cooperativa a los Organismos Directivos, verbal y documentalmente	Mercadeo de productos y servicios financieros	Conocimiento de procesos de Scoring crediticio	ALTA
			Contratar y aceptar renuncias y dar por terminados contratos de trabajadores, cuya designación o remoción no corresponda a otros organismos de la cooperativa	Políticas de crédito	Ejercer liderazgo	ALTA
			Mantener actualizado el registro de certificados de aportación.	Reglamento de crédito	Delegar	ALTA
			Diagnosticar las condiciones y evaluar el mercado financiero en función de los planes de crecimiento y de la continuidad del negocio.	Administración de riesgo de crédito	Supervisar	ALTA
			Informar periódicamente sobre la gestión técnica y administrativa de la Cooperativa a los Organismos Directivos, verbal y documentalmente	Administración de riesgo legal		ALTA

Elaborado por: Ana Judith Calderón Alvares

**Cuadro N°29 Descripción de Cargos – JEFATURA DE CRÉDITO Y COBRANZA COAC PUSHAK RUNA LTDA.**

**DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO - JEFATURA DE CRÉDITO Y COBRANZA**

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	POTENCIALIDAD	
<b>CÓDIGO</b>	NINGUNO	<b>INTERFAZ &lt;INTERACCIÓN CON ÁREAS&gt;</b>  Es el encargado de gestionar la cartera de crédito y cobranza de la agencia a su cargo.	<b>NIVEL DE INSTRUCCIÓN</b>	TERCER NIVEL
<b>DENOMINACIÓN</b>	JEFATURA DE CRÉDITO Y COBRANZA		<b>TÍTULO REQUERIDO</b>	SI
<b>NIVEL</b>	NINGUNO			
<b>UNIDAD DE PROCESO</b>	NINGUNO		<b>ÁREA DE CONOCIMIENTO</b>	Administración de crédito, análisis financiero, atención al cliente, habilidad matemática.
<b>ROLL</b>	JEFATURA DE CRÉDITO Y COBRANZA			
<b>CARGO OCUPACIONAL</b>	GESTOR DE CRÉDITO Y COBRANZA			
<b>LUGAR DE TRABAJO</b>	AGENCIA RIOBAMBA	<b>EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>	2 años	
<b>MISIÓN</b>		<b>ESPECIFICIDAD DE LA EXPERIENCIA</b>	CONTABILIDAD GENERAL	
Verifica, analiza, evalúa y recomienda las solicitudes de crédito, de acuerdo a las políticas establecidas en el Reglamento de Crédito de la Cooperativa. Conformar el comité de Crédito y coordina cobranzas judiciales..				
ACTIVIDADES ESENCIALES		CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	COMPLEJIDAD
Atender a los socios y colaboradores de la Institución que requieran créditos		Reglamento de Crédito vigente.	Negociar Comunica Lidera Grupos de trabajo	MEDIA
Evaluar solicitudes de crédito según políticas y reglamento de crédito vigentes,		Reglamento de Crédito Análisis de riesgo de mercado Historial de Créditos de Socios Análisis de riesgo legal Análisis de riesgo crediticio Conocer sistemas de SCORE crediticio de EQUIFAX. Conocer SCORE de Crédito	Detectar inconsistencias de información y documentos de respaldo Sistema de Control	MEDIA
Aprobar o negar operaciones dentro de su rango permitido.		Reglamento de Crédito Historial crediticio de los socios Análisis de riesgo legal Conocer sistemas de SCORE crediticio de EQUIFAX. Análisis de riesgo de mercado, Análisis de riesgos crediticios	Detectar inconsistencias de información y documentos de respaldo	MEDIA
Participar del comité de crédito para evaluar y recomendar la aprobación o negación de solicitudes de crédito		Análisis de morosidad Estrategias para bajar índices de morosidad.	Elaborar informes de morosidad	MEDIA
Coordinar y establecer políticas de recuperación de créditos con los jefes de agencia		Indicadores Contables Fórmulas para establecer indicadores contables de riesgo crediticio.	Elaborar informes financieros	MEDIA
Elaborar y presentar informes de crédito, para Gerencia, Consejos de Administración y Vigilancia y las unidades de control externo		Indicadores de gestión de crédito Sistema de módulos de cartera cobranzas	Elaborar informes.	MEDIA
Coordinar las acciones administrativas de cobro a socios con créditos en mora, con el Abogado de planta de la Cooperativa y abogados externos de Matriz y Agencias		Análisis de tablas de morosidad Procesos judiciales de cobro	Elaborar informes.	MEDIA
Elaborar y presentar informes sobre créditos vinculados para reportar a los órganos de control de la Cooperativa		Indicadores de crédito vinculados Normativa vigente	Identificar cobros por vía administrativa y judicial	MEDIA
Distribución y calificación de cartera		Normativa vigente	*Identificar cobros por vía administrativa y judicial *Buen control de entrada y salida de demandas judiciales para evitar reclamos de los socios	MEDIA
Notificar a socios que han incumplido los pagos visitándolos en su domicilio		Conocer a los socios deudores	Elaborar informes y prestaciones.	MEDIA

**Elaborado por:** Ana Judith Calderón Alvares

**Cuadro N°30 Descripción de Cargos – JEFATURA CONTABLE COAC PUSHAK RUNA LTDA**

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO - JEFATURA CONTABLE				
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	POTENCIALIDAD	
<b>CÓDIGO</b>	NINGUNO	INTERFAZ <INTERACCIÓN CON ÁREAS>  Es el encargado/a de realizar las operaciones económicas de la institución en el período contable.	<b>NIVEL DE INSTRUCCIÓN</b>	TERCER NIVEL/CUARTO NIVEL
<b>DENOMINACIÓN</b>	JEFATURA CONTABLE		<b>TÍTULO REQUERIDO</b>	SI
<b>NIVEL</b>	NINGUNO			
<b>UNIDAD DE PROCESO</b>	NINGUNO			
<b>ROLL</b>	JEFATURA CONTABLE			
<b>CARGO OCUPACIONAL</b>	GESTOR CONTABLE			
<b>LUGAR DE TRABAJO</b>	AGENCIA RIOBAMBA			
<b>MISIÓN</b>		<b>EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>	2 años	
Registra y procesa las transacciones económicas de la Cooperativa, elabora informes periódicos y especiales, balances y estados financieros y analizar la situación de riesgo de la Cooperativa.		<b>ESPECIFICIDAD DE LA EXPERIENCIA</b>	CONTABILIDAD GENERAL	
<b>ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>DESTREZAS</b>	<b>COMPLEJIDAD</b>
Revisar y validar la información contable, por varios conceptos según normas y procedimientos establecidos por la Ley de la SEPS y del Sector Financiero y Solidario.		Contabilidad de Costos Contabilidad Normativa Vigente, es decir nomenclatura contable de la SEPS.	Ejercer Liderazgo Formar efectivos equipos de trabajo	ALTA
Revisar y validar el cuadro diario de las cuentas correspondiente, consolidando información de Matriz y Agencias.		Contabilidad de Costos • Contabilidad • Normativa Vigente Disposiciones contables de la SEPS.	Ejercer Liderazgo Formar efectivos equipos de trabajo	ALTA
Revisar y aprobar las conciliaciones bancarias de las cuentas de la cooperativa, según prácticas contables corrientes.		Contabilidad de Costos • Contabilidad • Normativas Vigentes • Sistema de Control Nomenclatura contable de la SEPS	Elaborar informes y presentaciones	ALTA
Elaborar los formularios para cumplir las obligaciones tributarias		Normativa Tributaria vigente del SRI. Elaborar correctamente formularios del IVA e Impuesto a la Renta	Elaborar informes y presentaciones Interpretar resultados	ALTA
Elaborar y presentar informes sobre indicadores de riesgo contables, según requerimientos superiores y normas y procedimientos establecidos.		Indicadores Contables Fórmulas para establecer indicadores contables de riesgo crediticio.	Elaborar informes financieros	ALTA
Elaborar reportes financieros consolidados de la Oficina Matriz y Agencias, según las normas vigentes de contabilidad como Balances y estados de Pérdidas y Ganancias y cualquier otro informe requerido por los organismos de la SEPS.		Indicadores Contables Según la Ley Orgánica de la SEPS. Conocer formularios de medios electrónicos de la SEPS.	Elaborar planillas Elaborar ajustes contables.	ALTA
Elaborar mensualmente los roles de pago, planillas del IESS y liquidaciones de personal, así como ajustes contables como depreciaciones, provisiones, revalorización de activos dar de baja a activos obsoletos, etc.		• Código de Trabajo • Reformas salariales • Ley Orgánica de la SEPS	Efectuar cambios según catálogo de cuentas. Conocer cambios periódicos efectuados por la SEPS	ALTA
Realizar actualizaciones periódicas en los medios electrónicos de la SEPS del catálogo único de cuentas.		Nueva nomenclatura contable de la SEPS. Leyes Conexas al sistema contable.	Conocer cambios periódicos efectuados por la SEPS al catálogo de cuentas.	ALTA
Realizar el proceso de cierre contable de fin de mes, semestral y cierre anual en el sistema.		Conocer Operatividad del Sistema.	Conocer Operatividad del Sistema.	ALTA
Contabilizar transferencias de dinero de la Matriz y Agencias y viceversa autorizadas por el Gerente o Tesorero		Elaborar asientos contables.	Elaborar asientos contables.	ALTA

**Elaborado por:** Ana Judith Calderón Alvares

**Cuadro N°31 Descripción de Cargos – ASESOR DE CRÉDITO COAC PUSHAK RUNA LTDA.**

**DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO - ASESOR DE CRÉDITO**

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	POTENCIALIDAD		
<b>CÓDIGO</b>	NINGUNO	INTERFAZ <INTERACCIÓN CON ÁREAS>  Es el encargado de gestionar la cartera de crédito y cobranza a su cargo.	<b>NIVEL DE INSTRUCCIÓN</b>	TERCER NIVEL	
<b>DENOMINACIÓN</b>	ASESOR DE CREDITO		<b>TÍTULO REQUERIDO</b>	SI	
<b>NIVEL</b>	NINGUNO			<b>ÁREA DE CONOCIMIENTO</b>	Administración de crédito, análisis financiero, atención al cliente, habilidad matemática.
<b>UNIDAD DE PROCESO</b>	NINGUNO		<b>1 año</b>		Administración de crédito, análisis financiero, atención al cliente, habilidad matemática.
<b>ROLL</b>	ASESOR DE CREDITO				
<b>CARGO OCUPACIONAL</b>	GESTOR DE MICROCRÉDITOS		<b>EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>		
<b>LUGAR DE TRABAJO</b>	AGENCIA RIOBAMBA	<b>ESPECIFICIDAD DE LA EXPERIENCIA</b>			
<b>MISIÓN</b> Verifica, analiza, evalúa y recomienda las solicitudes de crédito, de acuerdo a las políticas establecidas en el Reglamento de Crédito de la Cooperativa. Conformar el comité de Crédito y coordina cobranzas judiciales.					
ACTIVIDADES ESENCIALES		CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	COMPLEJIDAD	
Recibir, evaluar, y realizar informes, según las políticas establecidas en el Reglamento de Crédito Vigente		Reglamento de Crédito vigente.	Negociar Comunica Lidera Grupos de trabajo	MEDIA	
Evaluar solicitudes de crédito según políticas y reglamento de crédito vigentes, dentro de su rango de aprobación		Reglamento de Crédito Análisis de riesgo de mercado Historial de Créditos de Socios Análisis de riesgo legal Análisis de riesgo crediticio Conocer sistemas de SCORE crediticio de EQUIFAX. Conocer SCORE de Crédito	Detectar inconsistencias de información y documentos de respaldo Sistema de Control	MEDIA	
Evaluar y recomendar la aprobación o negación de solicitudes de crédito superiores a su rango de aprobación de crédito		Reglamento de Crédito Historial crediticio de los socios Análisis de riesgo legal Conocer sistemas de SCORE crediticio de EQUIFAX. Análisis de riesgo de mercado, Análisis de riesgos crediticios	Detectar inconsistencias de información y documentos de respaldo	MEDIA	
Despachar los créditos aprobados, según las normas internas de crédito		Tablas de amortización Entrega de dinero de crédito	Elaborar informes de morosidad	MEDIA	
Coordinar acciones administrativas de cobro de crédito en mora y proveer información y documentos de soporte para las acciones judiciales.		Indicadores Contables Fórmulas para establecer indicadores contables de riesgo crediticio.	Elaborar informes financieros	MEDIA	
Elaborar y presentar diariamente informes de riesgos, morosidad y recuperación de los créditos de socios deudores		Indicadores de gestión de crédito Sistema de módulos de cartera cobranzas	Elaborar informes.	MEDIA	
Notificar a socios que han incumplido los pagos visitándolos en su domicilio		Conocer a los socios deudores	Elaborar Informes.	MEDIA	

**Elaborado por:** Ana Judith Calderón Alvares

**Cuadro N°32 Descripción de Cargos – ASISTENTE CONTABLE COAC PUSHAK RUNA LTDA.**

<b>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO – ASISTENTE CONTABLE</b>				
<b>DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		<b>RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS</b>	<b>POTENCIALIDAD</b>	
<b>CÓDIGO</b>	NINGUNO	<b>INTERFAZ &lt;INTERACCIÓN CON ÁREAS&gt;</b>  Es el encargado/a de apoyar y ayudar en las operaciones económicas de la institución en el período contable.	<b>NIVEL DE INSTRUCCIÓN</b>	TERCER NIVEL
<b>DENOMINACIÓN</b>	ASISTENTE CONTABLE		<b>TÍTULO REQUERIDO</b>	EDUCACIÓN TÉCNICA – EGRESADO ( MÍNIMO)
<b>NIVEL</b>	NINGUNO			
<b>UNIDAD DE PROCESO</b>	NINGUNO		<b>ÁREA DE CONOCIMIENTO</b>	CONTABILIDAD GENERAL
<b>ROLL</b>	ASISTENTE CONTABLE			
<b>CARGO OCUPACIONAL</b>	GESTOR CONTABLE – AUXILIAR			
<b>LUGAR DE TRABAJO</b>	AGENCIA RIOBAMBA			
<b>MISIÓN</b>		<b>EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>	0 meses	
Recopila, registra, cuadra y archiva los documentos de respaldo de la gestión económica de la cooperativa. Asiste al Contador General en la elaboración de informes y estados de cuenta.		<b>ESPECIFICIDAD DE LA EXPERIENCIA</b>	Contabilidad General	
<b>ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>DESTREZAS</b>	<b>COMPLEJIDAD</b>
Revisar y validar la información contable, por varios conceptos según normas y procedimientos establecidos por la Ley de la SEPS y del Sector Financiero y Solidario.		Contabilidad de Costos Contabilidad. Normativa Vigente, es decir nomenclatura contable de la SEPS, Sistemas de Control	Ejercer Liderazgo Formar efectivos equipos de trabajo.	MEDIA
Revisar y validar el cuadro diario de las cuentas correspondiente, consolidando información de Matriz y Agencias		Contabilidad de Costos • Contabilidad • Normativa Vigente Disposiciones contables de la SEPS. Sistema de Control	Ejercer Liderazgo Formar efectivos equipos de trabajo	MEDIA
Revisar y aprobar las conciliaciones bancarias de las cuentas de la cooperativa, según prácticas contables corrientes		Contabilidad de Costos • Contabilidad • Normativas Vigentes • Sistema de Control Nomenclatura contable de la SEPS.	Elaborar informes y presentaciones	MEDIA
Elaborar los formularios para cumplir las obligaciones tributarias		Normativa Tributaria vigente del SRI. Elaborar correctamente formularios del IVA e Impuesto a la Renta	Elaborar informes y presentaciones Interpretar resultados	MEDIA
Elaborar y presentar informes sobre indicadores de riesgo contables, según requerimientos superiores y normas y procedimientos establecidos.		Indicadores Contables Fórmulas para establecer indicadores contables de riesgo crediticio.	Elaborar informes financieros	MEDIA
Elaborar reportes financieros consolidados de la Oficina Matriz y Agencias, según las normas vigentes de contabilidad como Balances y estados de Pérdidas y Ganancias y cualquier otro informe requerido por los organismos de la SEPS.		Indicadores Contables Según la Ley Orgánica de la SEPS. Conocer formularios de medios electrónicos de la SEPS.	Elaborar planillas Elaborar ajustes contables.	MEDIA
Elaborar mensualmente los roles de pago, planillas del IESS y liquidaciones de personal, así como ajustes contables como depreciaciones, provisiones, revalorización de activos dar de baja a activos obsoletos, etc.		Código de Trabajo • Reformas salariales Ley Orgánica de la SEPS	Efectuar cambios según catálogo de cuentas. Conocer cambios periódicos efectuados por la SEPS	MEDIA
Realizar actualizaciones periódicas en los medios electrónicos de la SEPS del catálogo único de cuentas.		Nueva nomenclatura contable de la SEPS. Leyes Conexas al sistema contable.	Conocer cambios periódicos efectuados por la SEPS al catálogo de cuentas.	MEDIA
Realizar el proceso de cierre contable de fin de mes, semestral y cierre anual en el sistema.		Conocer procesos de cierre contable del Sistema.	Conocer Operatividad del Sistema.	MEDIA
Contabilizar transferencias de dinero de la Matriz y Agencias y viceversa autorizadas por el Gerente o Tesorero		Disposiciones del Manual de Procesos Contables y Administrativos	Elaborar asientos contables.	MEDIA

**Elaborado por:** Ana Judith Calderón Alvares

Cuadro N°33 Descripción de Cargos – CAJA COAC PUSHAK RUNA LTDA.

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO – CAJA				
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	POTENCIALIDAD	
<b>CÓDIGO</b>	NINGUNO	Conocimientos de la ley de cheques de instituciones del sistema financiero, reconocimiento de billetes falsos y ley de prevención de lavado de activos.	<b>NIVEL DE INSTRUCCIÓN</b>	TERCER NIVEL
<b>DENOMINACIÓN</b>	CAJA		<b>TÍTULO REQUERIDO</b>	EGRESADA COMO MÍNIMO
<b>NIVEL</b>	NINGUNO			
<b>UNIDAD DE PROCESO</b>	NINGUNO		<b>ÁREA DE CONOCIMIENTO</b>	ATENCIÓN AL CLIENTE, HABILIDAD NUMÉRICA, ADMINISTRACIÓN
<b>ROLL</b>	RECIBIDOR - PAGADOR			
<b>CARGO OCUPACIONAL</b>	CAJERO (A)			
<b>LUGAR DE TRABAJO</b>	AGENCIA RIOBAMBA			
<b>MISIÓN</b>	Manejar los valores que ingresan o egresan por operaciones de captaciones de recursos que efectúan los socios de la Cooperativa, así como del manejo de los documentos que son recibidos y entregados producto de estas operaciones.	<b>EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>	1 a 2 años en cargos similares	
		<b>ESPECIFICIDAD DE LA EXPERIENCIA</b>	Habilidad numérica, objetividad, atención al cliente	
	<b>ACTIVIDADES ESENCIALES</b>	<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>DESTREZAS</b>	<b>COMPLEJIDAD</b>
	Recibir y contar fondo de cambio para apertura del día.	Habilidad numérica Atención al cliente	Rapidez- Concentración-Pertinente -Eficaz	MEDIA
	Atender los socios que realizan transacciones de caja.		Rapidez- Concentración-Pertinente -Eficaz	MEDIA
	Depósitos Certificado de Aportación, Ahorro Inversión, Ahorros a la Vista y Comisiones.		Rapidez- Concentración-Pertinente -Eficaz y documentos de respaldo	MEDIA
	Cobro de pérdida de libreta		Rapidez- Concentración-Pertinente -Eficaz	MEDIA
	Depósito de inversiones			MEDIA
	Cobro de créditos			MEDIA
	Retiros de dinero de socios			MEDIA
	Cierre de caja	Habilidad y rapidez para conteo de dinero	MEDIA	

Elaborado por: Ana Judith Calderón Alvares

**UNIDAD IV****UNIDAD HIPOTÉTICA****2.4.1 HIPÓTESIS**

La Gestión del Talento Humano incide en la Descripción de Cargos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COAC PUSHAK RUNA LTDA., durante el periodo 2014, con relación al direccionamiento estratégico de los colaboradores.

**2.4.2 VARIABLES****2.4.2.1 Variable Independiente**

Gestión del Talento Humano

**2.4.2.2 Variable Dependiente**

Descripción de Cargos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COAC PUSHAK RUNA LTDA.

## 2.4.2.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p><b>Gestión del Talento Humano</b></p>	<p>Funciones esenciales administrativas y estratégicas que desarrollan competencias en el colaborador, potencializando su capital humano e intelectual, a través del direccionamiento estratégico.</p>	<p><b>Funciones Esenciales Administrativas y Estratégicas</b></p> <p><b>Competencias</b></p> <p><b>Capital Humano e Intelectual</b></p> <p><b>Direccionamiento Estratégico</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclutamiento, Selección, Capacitación y Desarrollo</li> <li>• Conglomerado de competencias</li> <li>• Competencias Básicas</li> <li>• Competencias Específicas</li> <li>• Competencias Complementarias</li> <li>• Recurso Cognitivo</li> <li>• Perfil Ocupacional</li> <li>• Misión, Visión, Objetivos y Metas</li> <li>• Políticas y Directrices</li> </ul>	<p><b>TÉCNICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación</li> <li>• Entrevista</li> <li>• Encuesta</li> </ul> <p><b>INSTRUMENTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía de Observación</li> <li>• Guía de Entrevista</li> <li>• Cuestionario</li> </ul>

VARIABLES	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p><b>Descripción de Cargos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COAC PUSHAK RUNA LTDA.</b></p>	<p>Procedimiento por el cual se enumeran las tareas, métodos, ambiente de trabajo y objetivos del cargo que un colaborador debe cumplir.</p>	<p><b>Tareas</b></p> <p><b>Métodos</b></p> <p><b>Ambiente de Trabajo</b></p> <p><b>Objetivos del Cargo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de Énfasis en las Personas</li> <li>• Productividad basada en la satisfacción de las personas</li> <li>• Nivel de Actitud y Bienestar en el Trabajo</li> <li>• Nivel de Liderazgo y Comunicación</li> <li>• Características del Puesto</li> <li>• Actividades Específicas</li> <li>• Responsabilidades Implícitas</li> <li>• Condiciones de trabajo</li> </ul>	<p><b>TÉCNICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación</li> <li>• Entrevista</li> <li>• Encuesta</li> </ul> <p><b>INSTRUMENTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía de Observación</li> <li>• Guía de Entrevista</li> <li>• Cuestionario</li> </ul>

## CAPÍTULO III

### 3 MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1 MÉTODO

**Método Inductivo:** Mediante este método de investigación se realizó un análisis de la Gestión de Talento Humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito COAC PUSHAK RUNA LTDA., en como incidió en la Descripción de Cargos mediante la observación directa a todos los colaboradores de la empresa. A continuación se detallan los pasos que se desarrollaron.

**Observación:** Se aplicó la observación directa a los colaboradores y al Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COAC PUSHAK RUNA LTDA.

**Inducción:** Se aplicó una encuesta a los colaboradores de la Empresa "COAC PUSAK RUNA LTDA.," que permitió recopilar información relacionada con las dos variables investigativas; con la finalidad de obtener información que aportó en el desarrollo del proyecto de investigación.

#### 3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

**Explicativo:** En la presente investigación se aplicó el estudio explicativo, con la finalidad de poder emitir un criterio particular acerca de la Gestión del Talento Humano y Descripción de Cargos de la empresa y a su vez se llegó a conclusiones relevantes alternativas como solución al problema.

#### 3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En este diseño se aplicó la investigación de campo, documental y no experimental, ya que la observación fue directa, ya que permitió captar la realidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito PUSHAK RUNA LTDA., y de esta manera obtuve información que dirigió al cumplimiento de los objetivos planteados.

### 3.4 POBLACION Y MUESTRA

La población involucrada en la presente investigación son 17 colaboradores que conforman la Cooperativa de Ahorro y Crédito COAC PUSHAK RUNA LTDA., tomándose como referencia según el detalle:

#### 3.4.1 Población

**Cuadro N° 33 Población**

<b>COLABORADORES</b>	
<b>Gerente</b>	1
<b>Jefe de Crédito</b>	1
<b>Contador (*)</b>	1
<b>Asistentes Contables</b>	2
<b>Asesores de Crédito</b>	8
<b>Cajeras</b>	4
<b>Total</b>	<b>17</b>
<b>(*) La contadora presta servicios profesionales a la empresa.</b>	

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito PUSHAK RUNA LTDA.,

**Elaborado por:** Ana Judith Calderón Alvares

#### 3.4.2 Muestra

En la presente investigación no se requirió la aplicabilidad de una muestra. Se trabajó con 17 colaboradores que serían el total de la población.

### 3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

#### 3.5.1 Técnicas

De acuerdo a la investigación se empleó técnicas como: la entrevista, encuesta y la observación directa, las mismas que sirvieron de apoyo para la investigación diagnóstico y desarrollo del proyecto.

**Entrevista:** Se aplicó al gerente de la empresa Ing. Segundo Guaspisaca, quien se encarga de la gestión administrativa. De esta manera se obtuvo información precisa del proceso en la gestión de talento humano y descripción de cargos.

**Encuestas:** Se aplicó a todos los colaboradores de manera directa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito COAC PUSAK RUNA LTDA., la misma que brindó información relacionada con las variables de estudio, enfocando falencias en el proceso de direccionamiento del talento humano, así mismo fortaleció el diseño del manual de funciones por competencias para el manejo en cada una de sus áreas; propuesta que se alinea a la perspectiva de los colaboradores de la cooperativa y que a su vez es considerada necesaria para la ejecución efectiva de sus actividades.

**Observación Directa:** Se aplicó esta técnica para el manejo y valoración de cada una de sus áreas en las que actualmente se desarrollan los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COAC PUSAK RUNA LTDA., donde se logró determinar los principales factores que no son aplicados en la Gestión de Talento Humano; a su vez factores requeridos en cada una de las dependencias.

### **3.5.2 Instrumentos**

- Entrevista
- Encuesta
- Guía de Observación.

## **3.6 TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

Para el análisis de los datos se utilizó: cuadros y gráficos estadísticos para el procesamiento de la información obtenida a través de las diferentes técnicas e instrumentos aplicados en el proceso.

Para el procesamiento de datos se aplicó el programa Microsoft Office Excel, mediante el cual se llegó a establecer frecuencias y porcentajes exactos, como también gráficos y cuadros estadísticos.

La interpretación de los datos estadísticos se lo realizó a través de la técnica lógica de la inducción; la discusión de los resultados se la determinó en base a la síntesis desde el punto de vista de la investigadora y percepción del encuestado.

### **3.7 PROCESAMIENTO Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

#### **3.7.1 ENTREVISTA AL GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COAC PUSHAK RUNA LTDA**

**Pregunta N° 1 ¿Considera usted que la gestión de talento humano que se maneja en la cooperativa es la más adecuada?**

“A mi manera de ver a lo largo del tiempo la cooperativa se ha venido manejando de manera empírica, con bases de la matriz que está en Ambato pero ya que en este año van a cambiar las cosas y la matriz va a estar en la ciudad de Riobamba vemos conveniente implementar nuevas gestiones como nuevo talento humano calificado”

**Pregunta N°2 ¿Cree usted que el nivel académico que tienen sus subordinados resulta importante para desempeñar el cargo?**

“Efectivamente señorita, la gran mayoría tiene título de tercer nivel pero si existe aún gente a mi cargo que únicamente tiene su bachillerato lo cual es un poco preocupante ya que estos están ocupando cargos en los cuales se maneja dinero y puede ser que en el peor de los casos por falta de conocimiento realizan un mal movimiento.”

**Pregunta N°3 ¿Qué tipo de proceso de inducción ha realizado en calidad de administrador?**

“Hablando sinceramente únicamente se dio las funciones a cumplirse y se habló de horarios y remuneración, la verdad no fue muy buena la inducción.”

**Pregunta N°4 ¿Cree usted que los procesos administrativos que está manejando la Cooperativa son los precisos, actuales y de vanguardia?**

“No, ya que han sido los que se han implantado en la casa matriz y en otras sucursales, actuales y de vanguardia yo no los categorizaría de tal forma.”

**Pregunta N°5 ¿Qué normativas y manuales se consideran en la cooperativa para la gestión administrativa?**

“La Cooperativa únicamente tiene su estatuto, en el cual contienen historia, misión, visión etc.”

**Pregunta N°6 ¿Qué aspectos tomaría en cuenta para un levantamiento de manual de funciones? Enuncie**

- Experiencia
- Remuneración
- Formación Académica
- Formación del Puesto

**Pregunta N°7 ¿Cómo realizaría la socialización del manual con sus subordinados?**

“Si ya se obtiene el manual de funciones con su ayuda sería de gran importancia que nos ayude con la socialización del mismo, claro con la ayuda de las autoridades pertinentes”.

**Pregunta N°8 ¿Cree usted que ayudaría a disminuir conflictos laborales el tener una correcta descripción de cargos?**

“Obviamente, ya que estarían delimitadas las funciones que cada uno tiene que hacer y evitaríamos confusiones y conflictos laborales”.

**Pregunta N°9 ¿A quién cree que ayudaría más la implementación de este proceso a sus subordinados o a los socios?**

“A las dos partes sin pensarlo dos veces ya que si existe una buena delimitación de funciones se evitara tiempos de espera y la atención a los socios mejorará drásticamente”.

### 3.7.2 ENCUESTA APLICADA A LOS COLABORADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COAC PUSAK RUNA LTDA

Pregunta N° 1.- ¿Qué formación académica alcanzó usted?

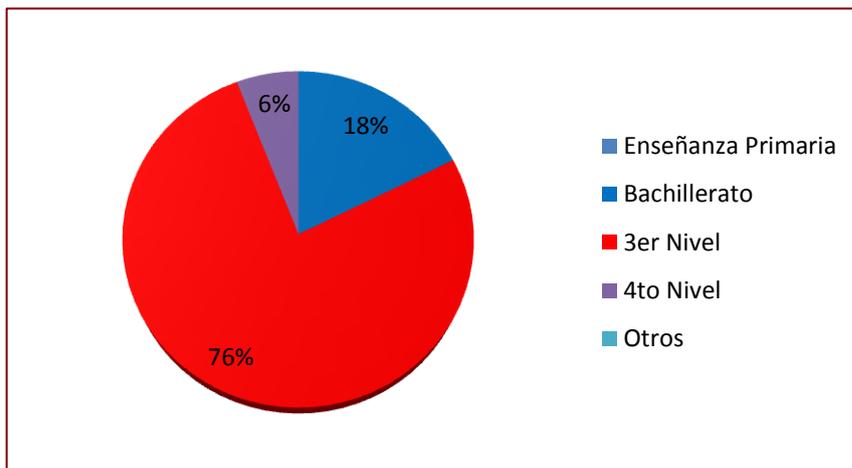
**Tabla N° 2 Formación Académica**

DETALLE	TABULACIÓN	PORCENTAJE
Enseñanza Primaria	0	0%
Bachillerato	3	18%
3er Nivel	13	76%
4to Nivel	1	6%
Otros	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los colaboradores de la COAC PUSHAK RUNA.

**Elaborado por:** Ana Judith Calderón Alvares

**Gráfico N° 4 Formación Académica**



**Fuente:** Tabla N° 1 - Encuesta a los colaboradores de la COAC PUSHAK RUNA.

**Elaborado por:** Ana Judith Calderón Alvares

#### **Análisis e Interpretación**

A partir de los resultados en su mayoría han obtenido el título de tercer nivel, lo cual es bueno para la Cooperativa, pero existen colaboradores que únicamente han alcanzado el nivel de bachiller y están ocupando puestos como cajeros 2 y 2 asesores de crédito, el gerente es el único que tiene título de cuarto nivel.

**Pregunta N° 2.- ¿Cuándo ingreso a trabajar a la Cooperativa existió algún tipo de inducción al cargo que iba a ocupar?**

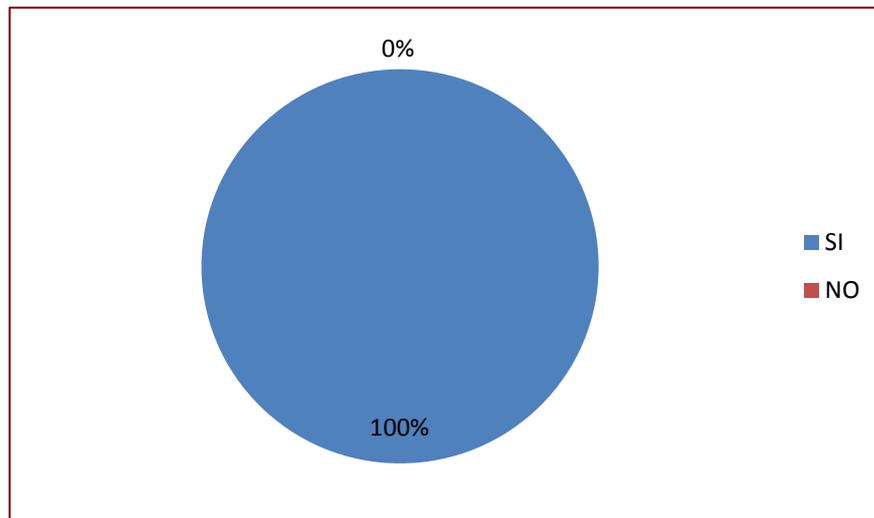
**Tabla N° 3 Inducción**

DETALLE	TABULACIÓN	PORCENTAJE
SI	17	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los colaboradores de la COAC PUSHAK RUNA.

**Elaborado por:** Ana Judith Calderón Alvares

**Gráfico N° 5 Inducción**



**Fuente:** Tabla N° 2 - Encuesta a los colaboradores de la COAC PUSHAK RUNA.

**Elaborado por:** Ana Judith Calderón Alvares

### **Análisis e Interpretación**

Del total de los encuestados, el 100% de ellos equivalentes a 17 colaboradores recibieron una inducción no formal por parte de la autoridad máxima de la cooperativa al momento de empezar sus funciones, considerando apenas indicaciones prácticas para el desarrollo del área, ya que se consideraba que el nuevo candidato conocía del proceso.

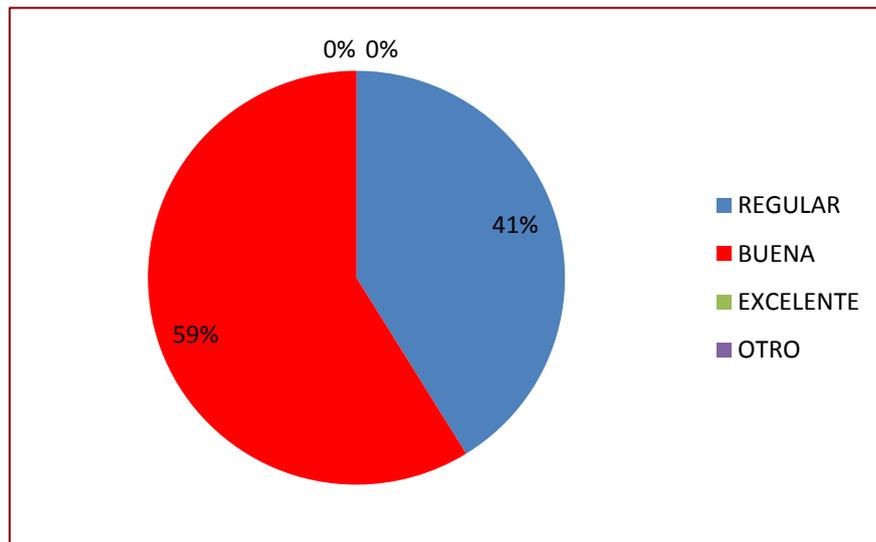
**Pregunta N° 3.- ¿La inducción fue?**

**Tabla N° 4 Tipo de Inducción**

DETALLE	TABULACIÓN	PORCENTAJE
REGULAR	7	41%
BUENA	10	59%
EXCELENTE	0	0%
OTRO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los colaboradores de la COAC PUSHAK RUNA.  
**Elaborado por:** Ana Judith Calderón Alvares

**Gráfico N° 6 Tipo De Inducción**



**Fuente:** Tabla N° 3 - Encuesta a los colaboradores de la COAC PUSHAK RUNA.  
**Elaborado por:** Ana Judith Calderón Alvares

**Análisis e Interpretación**

De los 17 encuestados manifiestan que siete de ellos tuvieron una inducción regular, esta es la calificación más baja que hemos considerado dentro de la encuesta y diez de ellos dicen que la inducción fue “regularmente” buena lo cual no es tan bueno ya que las calificaciones más altas que se han tomado en la encuesta no las toman en consideración los colaboradores.

**Pregunta N° 4.- ¿Cuál es su grado de experiencia para ocupar el cargo?**

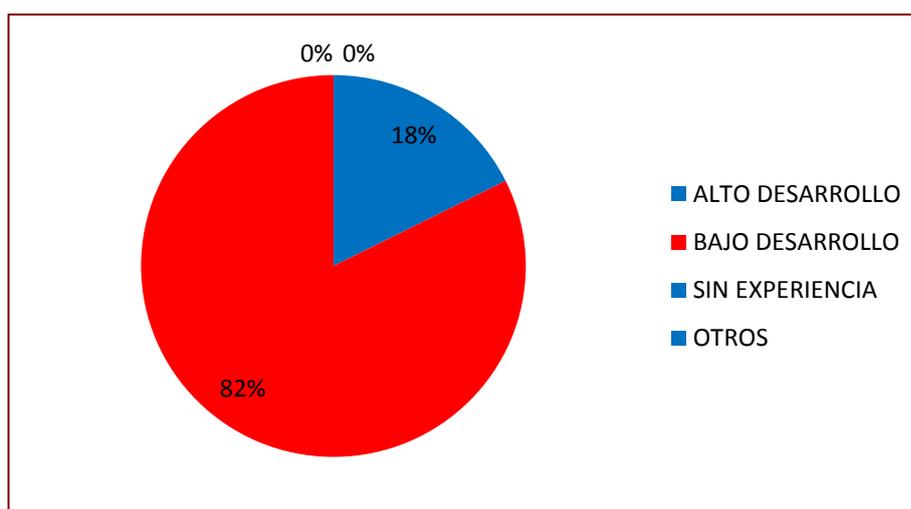
**Tabla N° 5 Experiencia Para El Cargo**

DETALLE	TABULACIÓN	PORCENTAJE
ALTO DESARROLLO	3	18%
BAJO DESARROLLO	14	82%
SIN EXPERIENCIA	0	0%
OTROS	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los colaboradores de la COAC PUSHAK RUNA.

**Elaborado por:** Ana Judith Calderón Alvares

**Gráfico N° 7 Experiencia Para El Cargo**



**Fuente:** Tabla Nª 4 - Encuesta a los colaboradores de la COAC PUSHAK RUNA.

**Elaborado por:** Ana Judith Calderón Alvares

**Análisis e Interpretación**

De los 17 encuestados únicamente tres colaboradores tienen alto desarrollo en lo que respecta a experiencia, el gerente, el contador y el jefe de crédito con más de cinco años, y los asistentes contables, asesores de crédito y cajeros cuentan con bajo desarrollo es decir con un año o menos lo cual es preocupante ya que deberían tener una amplia experiencia para trabajar en una cooperativa por los procesos que se manejan.

**Pregunta N° 5.- ¿Cuál es el nivel de conocimiento de los siguientes idiomas?**

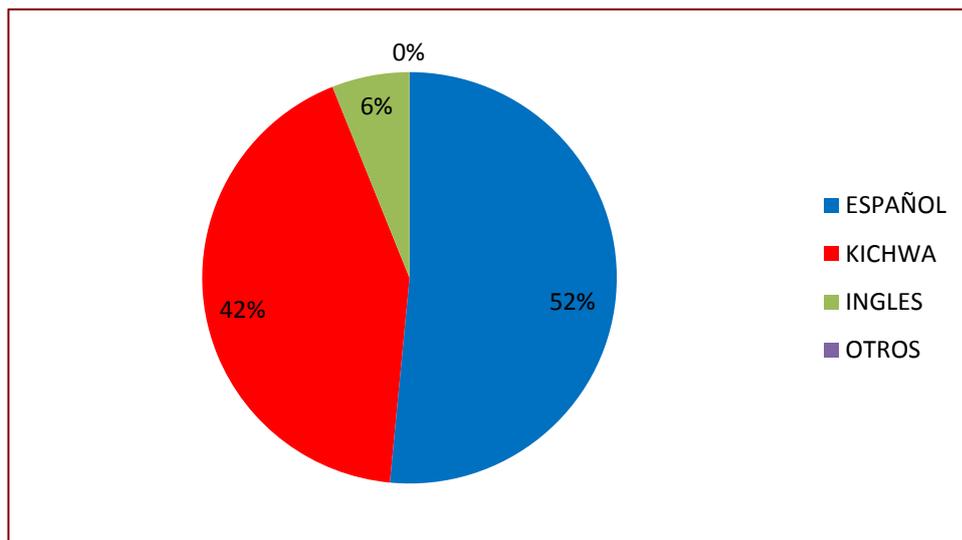
**Tabla N° 6 Idiomas**

DETALLE	TABULACIÓN	PORCENTAJE
ESPAÑOL	17	52%
KICHWA	14	42%
INGLES	2	6%
OTROS	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los colaboradores de la COAC PUSHAK RUNA.

**Elaborado por:** Ana Judith Calderón Alvares

**Gráfico N° 8 Idiomas**



**Fuente:** Tabla N° 5 - Encuesta a los colaboradores de la COAC PUSHAK RUNA.

**Elaborado por:** Ana Judith Calderón Alvares

### **Análisis e Interpretación**

Para esta pregunta se han tomado en cuenta la calificación excelente, muy bueno, bueno y bajo. De los 17 encuestados todos los empleados tienen un nivel excelente en conocimiento del idioma español; por otro lado solo 14 empleados conocen el idioma kichwa y en este idioma todos lo deberían conocer ya que es una cooperativa en que la mayoría de sus socios son indígenas; para culminar solo tres colaboradores conocen en un rango muy bueno el idioma inglés: el gerente, el jefe de crédito y el contador.

**Pregunta N° 6.- ¿Al comenzar sus labores se le entregó un manual de funciones para el cumplimiento de las tareas asignadas a su cargo?**

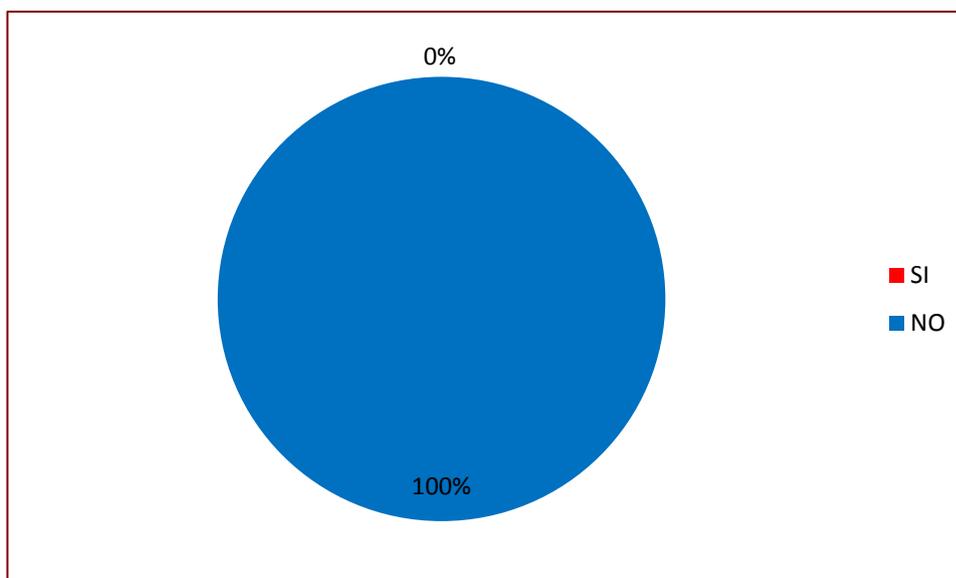
**Tabla N° 7 Entrega Manual De Funciones**

DETALLE	TABULACIÓN	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	17	100%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los colaboradores de la COAC PUSHAK RUNA.

**Elaborado por:** Ana Judith Calderón Alvares

**Gráfico N° 9 Entrega De Manual De Funciones**



**Fuente:** Tabla N° 6 - Encuesta a los colaboradores de la COAC PUSHAK RUNA.

**Elaborado por:** Ana Judith Calderón Alvares

### **Análisis e Interpretación**

En esta pregunta los colaboradores contestan en un 100% que no se les entregó un manual de funciones al empezar con sus labores, es decir que los profesionales al iniciar sus actividades sabían de manera empírica lo que debían hacer en su puesto de trabajo y al mismo tiempo no conocían las políticas de la institución.

**Pregunta N° 7.- ¿Piensa usted que es indispensable que exista una descripción de cargos dentro de la Cooperativa?**

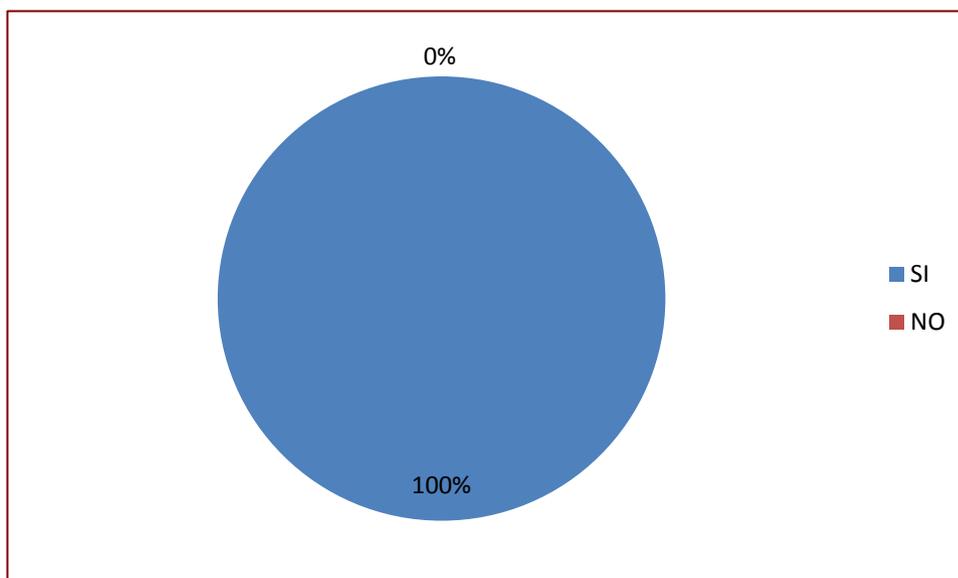
**Tabla N° 8 Existencia De Descripción De Cargos**

DETALLE	TABULACIÓN	PORCENTAJE
SI	17	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los colaboradores de la COAC PUSHAK RUNA.

**Elaborado por:** Ana Judith Calderón Alvares

**Gráfico N° 10 Existencia De Descripción De Cargos**



**Fuente:** Tabla N° 7 - Encuesta a los colaboradores de la COAC PUSHAK RUNA.

**Elaborado por:** Ana Judith Calderón Alvares

### **Análisis e Interpretación**

Los colaboradores consideran que debería de existir una descripción de cargos dentro de la cooperativa, dividir funciones y/o actividades para de ésta manera saber cuáles son sus actividades específicas de acuerdo al cargo asignado ya que “nunca se ha implementado esta herramienta que es de mucha importancia para la cooperativa para ubicar de manera correcta al profesional en el área”.

**Pregunta N° 8.- ¿Qué aspectos considera que deben estar involucrados con una descripción de cargos?**

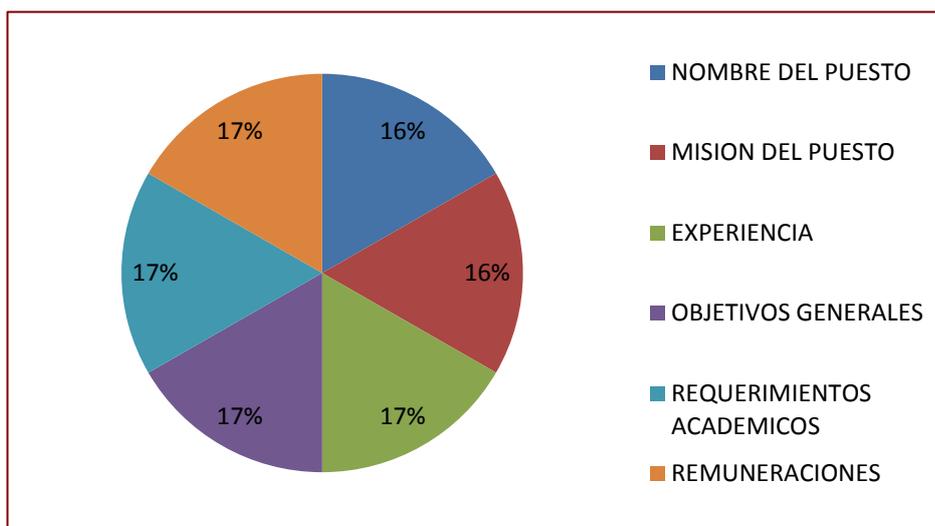
**Tabla N° 9 Aspectos De La Descripción De Cargos**

DETALLE	TABULACIÓN	PORCENTAJE
NOMBRE DEL PUESTO	17	100%
MISION DEL PUESTO	17	100%
EXPERIENCIA	17	100%
OBJETIVOS GENERALES	17	100%
REQUERIMIENTOS ACADEMICOS	17	100%
REMUNERACIONES	17	100%
OTROS	0	100%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los colaboradores de la COAC PUSHAK RUNA.

**Elaborado por:** Ana Judith Calderón Alvares

**Gráfico N° 11 Aspectos De La Descripción De Cargos**



**Fuente:** Tabla N° 8 - Encuesta a los colaboradores de la COAC PUSHAK RUNA.

**Elaborado por:** Ana Judith Calderón Alvares

### **Análisis e Interpretación**

Los colaboradores opinan que los aspectos a tomar en consideración dentro de la descripción de cargos son los que se mencionó en la encuesta tales como: misión del puesto, experiencia, objetivos generales, requerimientos académicos y remuneraciones; claro está que no todos estos aspectos son relevantes dentro de una correcta descripción de cargos.

**Pregunta N° 9.- ¿Podría usted identificar alguna falencia en la gestión de talento humano de la Cooperativa?**

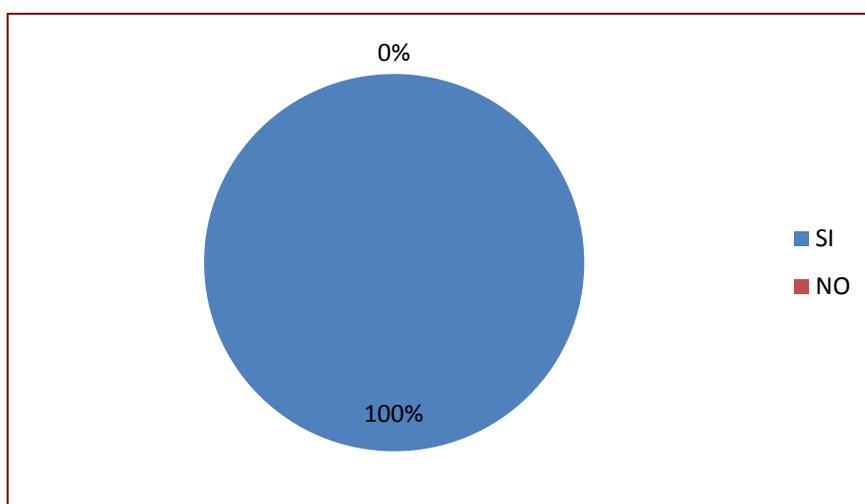
**Tabla N° 10 Identificación De Falencias**

DETALLE	TABULACIÓN	PORCENTAJE
SI	17	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los colaboradores de la COAC PUSHAK RUNA.

**Elaborado por:** Ana Judith Calderón Alvares

**Gráfico N° 12 Identificación De Falencias**



**Fuente:** Tabla N° 9 - Encuesta a los colaboradores de la COAC PUSHAK RUNA.

**Elaborado por:** Ana Judith Calderón Alvares

### **Análisis e Interpretación**

En una totalidad opinan que existen muchas falencias en lo que respecta a talento humano dentro de la cooperativa, ya que uno de los aspectos que ellos consideraban para la contestación de esta pregunta es que no cuentan con un manual de funciones

**Pregunta N° 10.- ¿Cómo cree usted que podría mejorar la Gestión direccionada por la Cooperativa?**

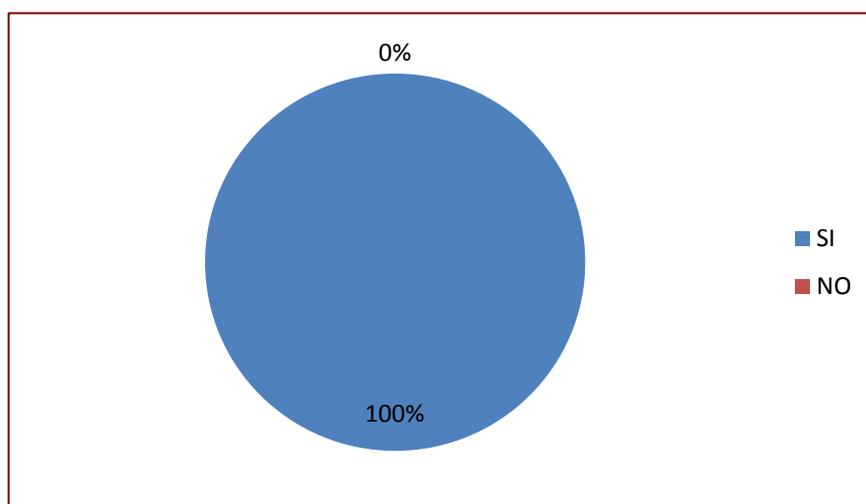
**Tabla N° 11 Mejoramiento De La Gestión**

DETALLE	TABULACIÓN	PORCENTAJE
SI	17	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los colaboradores de la COAC PUSHAK RUNA.

**Elaborado por:** Ana Judith Calderón Alvares

**Gráfico N° 13 Mejoramiento De La Gestión**



**Fuente:** Tabla N° 10 - Encuesta a los colaboradores de la COAC PUSHAK RUNA.

**Elaborado por:** Ana Judith Calderón Alvares

### **Análisis e Interpretación**

Todos consideran que debe existir un mejoramiento en el direccionamiento del colaborador y que se debe considerar una gestión de talento humano, emitieron sus comentarios tales como: “insertar un manual de funciones para la cooperativa, describir los cargos, generar objetivos para los puestos y cumplimiento de metas con el fin de crecer dentro de la empresa y efectuar un cargo específico”.

### 3.7.3 Análisis de la entrevista y las encuestas aplicadas al gerente y colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito PUSHAK RUNA LTDA.

**Tabla N° 11 Ficha de Observación-Entrevista**

N°	PREGUNTA	ÓPTIMO	REGULAR	BAJO
1	Talento Humano		X	
2	Nivel Académico		X	
3	Tipo de Inducción			X
4	Procesos Administrativos			X
5	Normativas y Manuales		X	
6	Manual de Funciones			X
7	Dirección	X		
8	Forma de Gestionar		X	
9	Sistema de Satisfacción			X

**Fuente:** Guía de Observación

**Elaborado por:** Ana Judith Calderón Alvares

**Tabla N° 12 Ficha de Observación-Encuesta**

N°	PREGUNTA	ÓPTIMO	REGULAR	BAJO
1	Formación Académica		X	
2	Inducción		X	
3	Tipo de Inducción			X
4	Experiencia para el cargo			X
5	Idiomas	X		
6	Entrega Manual de Funciones			X
7	Existencia de Descripción de Cargos			X
8	Aspectos de la Descripción de Cargos			X
9	Identificación de Falencias	X		X
10	Mejoramiento de la Gestión	X		

**Fuente:** Guía de Observación

**Elaborado por:** Ana Judith Calderón Alvares

De la entrevista realizada al gerente general se obtuvo como resultado que la Gestión de Talento Humano que se estaba aplicando dentro de la cooperativa no era la más adecuada, ya que se la estaba realizando empíricamente, con procesos que no estaban a la vanguardia y con falencias en el personal con respecto al nivel académico, tipo de inducción y nuevos requerimientos que se estaban generando en la cooperativa –los mismos que en la actualidad indica que son importantes implementar por el crecimiento que ésta maneja para contrarrestar la insatisfacción por parte de los clientes y conflictos internos por no contar con un servicio al cliente personalizado y sobre todo la distribución de trabajo para cada área dentro de la empresa.

Así mismo dentro del resultado de las encuestas se indica que los colaboradores obtuvieron una inducción informal sin considerar dentro de ella asignaciones de acuerdo al cargo de tareas específicas, aquello manifestado por los colaboradores. También se solicita por parte de los colaboradores y objetivo específico del gerente que sería favorable la implementación de un manual de funciones a fin de que facilite la productividad y de alcance del cumplimiento de las tareas específicas de cada cargo y que se ajuste dentro de las normativas de la empresa.

### 3.8 COMPROBACIÓN DE LA HIPOTESIS

La Gestión de Talento Humano incidió en la Descripción de cargos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COAC PUSHAK RUNA LTDA., Periodo 2014.

De acuerdo a los datos que se obtuvieron por medio de la tabulación e interpretación de las encuestas aplicadas al objeto de estudio se pudo obtener la siguiente matriz de resultados:

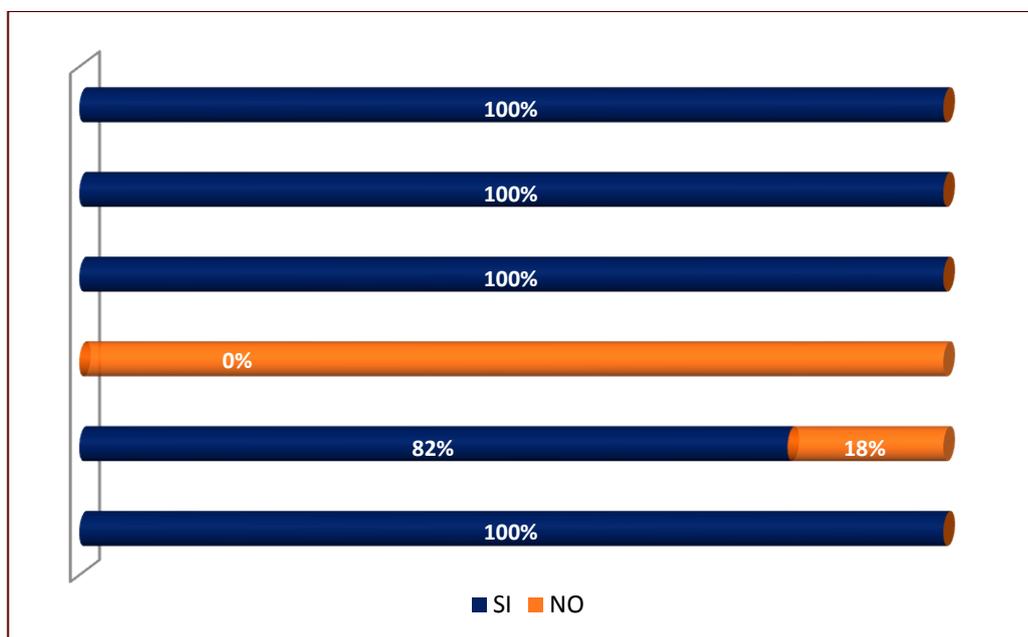
**Tabla N°13 Comprobación de la Hipótesis – Preguntas más relevantes**

PREGUNTAS	SI	NO
<b>Pregunta N° 2.</b> ¿Cuándo ingreso a trabajar a la Cooperativa existió algún tipo de inducción al cargo que iba a ocupar?	100%	0%
<b>Pregunta N° 4.</b> ¿Cuál es su grado de experiencia para ocupar el cargo?	82%	18%
<b>Pregunta N° 6.</b> ¿Al comenzar sus labores se le entregó un manual de funciones para el cumplimiento de las tareas asignadas a su cargo?	0%	100%
<b>Pregunta N° 7.</b> ¿Piensa usted que es indispensable que exista una descripción de cargos dentro de la Cooperativa?	100%	0%
<b>Pregunta N° 9.</b> ¿Podría usted identificar alguna falencia en la gestión de talento humano de la Cooperativa?	100%	0%
<b>Pregunta N° 10.</b> ¿Cómo cree usted que podría mejorar la Gestión direccionada por la Cooperativa?	100%	0%

**Fuente:** Entrevista y encuestas aplicadas a los colaboradores de la COAC PUSHAK RUNA LTDA  
**Elaborado por:** Ana Judith Calderón Alvares

### 3.8.1 Análisis Explicativo

**Gráfico N° 14 Comprobación de la Hipótesis**



**Fuente:** Tabla N°13

**Elaborado por:** Ana Judith Calderón Alvares

De acuerdo a los resultados de la investigación, podemos establecer a través de la diferencia de porcentajes que la Gestión de Talento Humano de la Cooperativa Pushak Runa Ltda., incide en la Descripción de Cargos del periodo 2014; así lo demuestran algunos de los cuestionamientos planteados que responden favorablemente y se comprueba satisfactoriamente la hipótesis planteada.

En base al procesamiento estadístico de la información recopilada en las encuestas a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito PUSHAK RUNA LTDA, se puede decir que la gestión de talento humano que han venido aplicando no es la correcta y al no ser esta de vanguardia los procesos no están acorde con lo que exigen sus clientes, los procesos que actualmente manejan han venido aplicándolos empíricamente, para efecto de la comprobación de la hipótesis se ha tomado en cuenta las preguntas más relevantes como son: inducción, grado de experiencia, entrega de manual de funciones, existencia de descripción de cargos, falencia en la gestión de talento humano y mejoras para la gestión direccionada por la Cooperativa. De lo cual podemos llegar a la conclusión que no existió una buena inducción hacia los colaboradores esta fue muy

básica y no por una persona con experiencia en este campo, así mismo la experiencia de los colaboradores es baja solo las autoridades tienen un nivel satisfactorio en esta área, nunca existió una entrega de un manual para delimitar funciones y evitar conflictos por ende no describen cargos dentro de la empresa; los colaboradores indican que debe haber mejoras direccionadas para la Cooperativa.

Todos estos parámetros de medición en el proceso de comprobación de la hipótesis han sido relevantes para llegar a la conclusión que la Descripción de Cargos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COAC PUSHAK RUNA TTDA., si incide en la Gestión de Talento Humano.

## CAPÍTULO IV

### 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1 CONCLUSIONES

- Los procesos administrativos de la Gestión de Talento Humano son desarrollados de manera empírica, es decir en base a la experiencia y de manera tradicional; no posee información de vanguardia y no se ha elaborado un direccionamiento estratégico que permita generar un desarrollo en sus colaboradores y a nivel institucional
- La institución no posee funciones establecidas para cada cargo, su manejo es de forma empírica y de acuerdo a la necesidad del momento; el enfoque por competencias de acuerdo a los requerimientos actuales es el más idóneo, considerando que la cooperativa está generando un desarrollo y estabilidad en el mercado; por ello también se indica que las competencias laborales, personales y profesionales no se encuentran determinadas según el diagnóstico realizado; lo cual impide realizar las funciones adecuadas por parte de los colaboradores, provocando confusión, conflicto en el ambiente laboral y duplicidad de tareas
- A través de la información y requerimiento realizado por el gerente se concluye que la Agencia Riobamba no cuenta con un direccionamiento estratégico para la mejora en la Gestión de Talento Humano; por lo cual, en el proceso investigativo se propone un lineamiento alternativo como posible herramienta para direccionar a los colaboradores y mejorar el desarrollo de sus funciones.

## 4.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda que los procesos administrativos de la Gestión de Talento Humano no sean aplicados de manera empírica y aplicar los procesos establecidos dentro de la presente investigación para como solución posible mejorar significativamente y elevar el direccionamiento y satisfacción de los colaboradores y clientes externos
- Se recomienda abastecerse de información confiable y adecuada para el desarrollo continuo de la descripción de cargos según el requerimiento de áreas que establece la normativa vigente para el manejo y estructura de una cooperativa; así mismo se recomienda el manejo de programas de capacitaciones direccionados de acuerdo al perfil ocupacional que permita desarrollar competencias personales y/o laborales en sus colaboradores; de tal forma generar mayor productividad y valorar una gestión efectiva, fortalecida en el manejo de funciones específicas dentro de cada cargo, mejora en los procesos y desarrollo en los colaboradores
- Se recomienda a la Cooperativa de Ahorro y Crédito PUSHAK RUNA LTDA la aplicabilidad del manual de funciones por competencias, sugerido en el presente trabajo investigativo como aporte significativo para el desarrollo institucional y de sus colaboradores.

## **CAPÍTULO V**

### **5. PROPUESTA**

#### **5.1.TEMA DE LA PROPUESTA**

Manual de Funciones por Competencias para la Cooperativa de Ahorro y Crédito COAC PUSHAK RUNA LTDA.

#### **5.2.INTRODUCCIÓN DE LA PROPUESTA**

La Gestión de Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito, desde hace varios años se ha venido manejando bajo el direccionamiento empírico de sus autoridades, el mismo que no está de acuerdo con los requerimientos actuales.

En la actualidad se han implementado nuevos procesos, manuales etc que han permitido crecer significativamente a las empresas, lo cual no ha sucedido con esta cooperativa, ya que por carecer de los mismos hemos tenido falencias en la atención de nuestros clientes.

La propuesta alternativa del Manual de Funciones por Competencias será un aporte para el desarrollo de la cooperativa y sus colaboradores en su productividad y manejo de las actividades o funciones de cada cargo; permitiéndoles así contar con una herramienta de direccionamiento y de gestión organizativa para la gestión interna de la empresa.

#### **5.3. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA**

El manual de funciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito PUSHAK RUNA LTDA., está basado en un análisis previo y descripción de los cargos dentro de la cooperativa; a su vez servirá de apoyo y orientación para el mejoramiento de las actividades de cada uno de sus colaboradores. Esta herramienta contiene: el perfil, competencias, grado de experiencia, funciones básicas, específicas y complementarias, dependencias entre otros factores que son requeridos para el direccionamiento del colaborador.

Este manual se genera como aporte práctico y participativo de los principales involucrados de la cooperativa, su presentación y aplicación indica una lógica en cuanto a la necesidad de ocupar un lugar acorde a su responsabilidad y nivel operativo de acuerdo a cada cargo.

#### **5.4. OBJETIVO DE LA PROPUESTA**

Mejorar la Gestión de Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COAC PUSHAK RUNA LTDA; a través de la aplicación de un manual de funciones que es una herramienta muy útil y beneficiosa tanto para los clientes internos como externos.

##### **5.4.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA PROPUESTA**

- Identificar, ordenar y clasificar las funciones de las diferentes ocupaciones típicas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pushak Runa Ltda.
- Establecer los requerimientos específicos de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de cada uno de los elementos de competencia y los requerimientos genéricos complementarios de cada ocupación.
- Generar una gestión adecuada del talento humano que se oriente dentro de la planificación y programación institucional.

#### **5.5. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA**

El presente manual debe considerarse como un cuerpo sistemático que precisa las funciones y actividades a ser cumplidas por todos los miembros que conforman la cooperativa, por ende su aplicación deberá ser realizada en forma independiente o grupal, con el fin de garantizar el apoyo requerido por parte de este recurso tan importante, hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales. (Cooperativa de Ahorro y Credito de la Pequeña Empresa- Macará, 2010)

## **5.6.ALCANCE DE LA PROPUESTA**

El presente Manual de Funciones es de implementación masiva; ya que todas las áreas de la Agencia Riobamba de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pushak Runa Ltda., están involucradas que se ha considerado todos los cargos que hay y los que se propone habilitar para un mejor funcionamiento.

Todo el personal de la COAC Pushak Runa Ltda., contratado o que trabaje bajo el formato de servicios profesionales vinculados a la misma, están obligados a conocer y cumplir con los direccionamientos especificados en el presente manual.

Su implementación, seguimiento y control le corresponderá al Gerente General bajo delegación expresa-quien será el encargado de:

- Establecer los mecanismos de coordinación y comunicación interna para garantizar su cumplimiento y monitoreo permanente;
- Realizar controles periódicos para presentar sugerencias de cambio o ajuste al documento, para su revisión y aprobación por el Consejo de Administración;
- Autorizar la convocatoria para contratación de nuevo personal, conforme a los requerimientos de áreas, de acuerdo a los perfiles especificados por cargo y responsabilidad requerida.

## **5.7. DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

### **5.7.1. MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS**

Es un instrumento estratégico de direccionamiento y de trabajo que contiene el conjunto de normas, funciones básicas y específicas que desarrolla cada colaborador en sus actividades cotidianas, considerando con claridad la responsabilidad, obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles; entre otros requerimientos; así mismo está elaborado técnicamente de acuerdo a los respectivos procedimientos, sistemas, normas administrativas y especificaciones de acuerdo a la naturaleza de la empresa. El proceso estructurado no interfiere en las competencias intelectuales, ni en

la autonomía propia e independencia cognitiva o profesional de cada uno de los colaboradores.

Es necesario vincular aspectos relevantes dentro de este lineamiento alternativo ya que nos permitirá tener una visión más clara y general de la empresa.

A continuación se cita misión, visión, objetivos empresariales y se propone una estructura organizacional para la Cooperativa de Ahorro y Crédito COAC PUSHAK RUNA LTDA –Agencia Riobamba-; a su vez el respectivo mapa de procesos.

### **5.7.2. MISIÓN**

#### **MISIÓN**

Somos una institución financiera comprometida a servir a nuestros socios y clientes con créditos, ahorros e inversiones, para cubrir sus diferentes necesidades en el sector rural y urbano de la región sierra centro del país. (Estatuto de la Cooperativa COAC PUSHAK RUNA LTDA., 2010)

### **5.7.3. VISIÓN**

#### **VISIÓN**

Ser una cooperativa de ahorro y crédito reconocida en la región sierra centro del país, por la prestación de servicios con calidad, en el sector urbano y rural marginal, contribuyendo al desarrollo socio-económico de sus asociados. (Estatuto de la Cooperativa COAC PUSHAK RUNA LTDA., 2010)

#### **5.7.4. OBJETIVO COAC PUSHAK RUNA LTDA.**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito PUSHAK RUNA LTDA., se constituye como una persona jurídica de derecho privado, con finalidad de contribuir al progreso y bienestar de sus socios mediante el fomento de ahorro, las aportaciones y las prestaciones oportunas y adecuadas de servicios sociales y operaciones financieras que faculta la Ley; la misma que funciona de conformidad con las disposiciones contenidas en la Ley de Economía Popular y Solidaria, el Reglamento General de la Ley de Economía Popular y Solidaria, los demás reglamentos especiales de la Ley de Economía Popular y Solidaria, el presente Estatuto, y demás normas legales y los reglamentarias pertinentes.

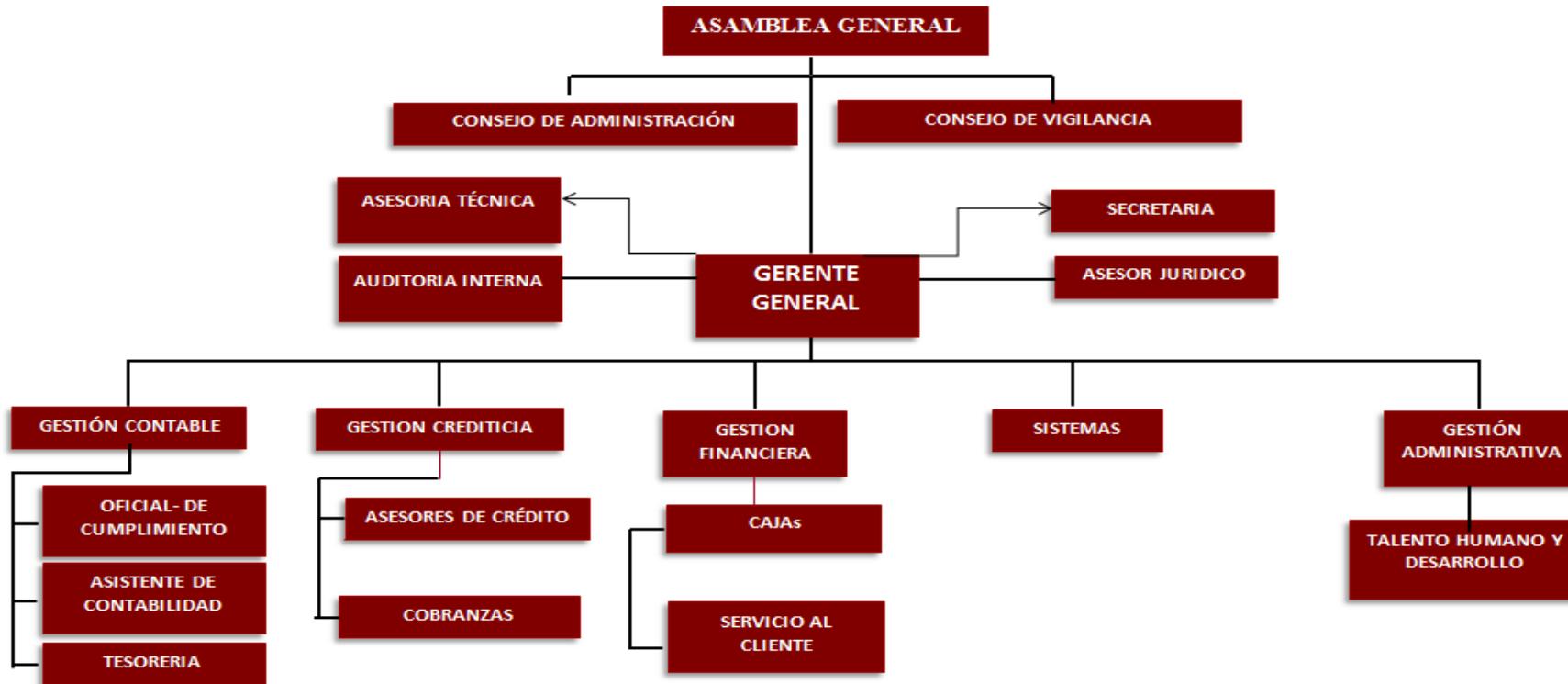
Según el Artículo N° 13 la dirección administrativa se ejerce por medio de los siguientes organismos:

- La Asamblea General de Socios o Representantes
- Consejo de Administración
- Consejo de Vigilancia
- Gerencia
- Comisiones Especiales.

(Estatuto de la Cooperativa COAC PUSHAK RUNA LTDA., 2010)

### 5.7.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL- PROPUESTA ALTERNATIVA

Cuadro N°34 Estructura Organizacional-Propuesta



Fuente: Mapa de Procesos Propuesta Alternativa

Elaborado por: Ana Judith Calderón Alvares

**5.7.6. MAPA DE PROCESOS COAC PUSHAK RUNA LTDA. – PROPUESTA ALTERNATIVA**

**Cuadro N°35 Mapa de Procesos-Propuesta**

<b>PROCESO GOBERNANTE</b>	<b>ASAMBLEA GENERAL</b>	<b>CONSEJO DE VIGILANCIA</b>	<b>PROCESO HABILITANTE DE ASESORÍA</b>				
			<b>ASESORÍA JURÍDICA</b>	<b>AUDITORÍA INTERNA</b>	<b>ASESORÍA TÉCNICA</b>		
			<b>PROCESO HABILITANTE DE APOYO</b>				
			<b>SECRETARÍA GERENCIAL</b>	<b>GESTIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE</b>		<b>ÁREA DE CAJAS</b>	
			<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>	<b>GESTIÓN CONTABLE</b>	<b>GESTIÓN FINANCIERA</b>	<b>GESTIÓN CREDITICIA</b>	
			<b>PROCESO HABILITANTE AGREGADOR DE VALOR</b>				
			<b>COBRANZAS</b>	<b>SISTEMAS</b>	<b>OFICIAL DE CUMPLIMIENTO</b>	<b>TESORERÍA</b>	<b>ASESORÍA DE CRÉDITO</b>
			<b>CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN</b>	<b>GESTIÓN GERENCIAL</b>			

Elaborado por: Ana Judith Calderón Alvares

## 5.8. DESCRIPCIÓN DE CARGOS

	
<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PUSHAK RUNA LTDA.</b> <i>“Liderando tu vida”</i>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	GERENTE
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>	GERENCIA GENERAL
<b>PROCESO:</b>	GOBERNANTE
<b>LÍDER INMEDIATO:</b>	ASAMBLEA GENERAL
<b>SUPERVISA A:</b>	TODAS LAS ÁREAS
<b>DELEGACIONES:</b>	TODAS LAS ÁREAS
<b>MISIÓN</b>	
Planificar, organizar, dirigir, supervisar y controlar que las actividades Administrativas y Financieras de la Institución los mismos se ejecuten eficientemente, fomentando el uso adecuado de todos los recursos de la empresa.	
<b>PERFIL</b>	
<b>Formación Académica:</b> Ingeniero/a en Empresas. Comercial, Contador, Banca y Finanzas, Marketing.. <b>Requisitos Mínimos:</b> Tercer – Cuarto Nivel <b>Experiencia:</b> 2 años en Gestión Administrativa, conocimientos sobre economía popular y solidaria y cooperativismo.	
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>	
Es representante legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa y Analiza factores de riesgo y toma decisiones que afectan a la cooperativa en general.	
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar, coordinar, supervisar y evaluar la gestión administrativa y financiera de la cooperativa, según normas técnicas, legales y administrativas vigentes</li> <li>• Proponer al consejo de administración las políticas, reglamentos y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la cooperativa</li> <li>• Contratar y aceptar renuncias y dar por terminados contratos de trabajadores, cuya designación o remoción no corresponda a otros organismos de la cooperativa</li> <li>• Mantener actualizado el registro de certificados de aportación</li> <li>• Diagnosticar las condiciones y evaluar el mercado financiero en función de los planes de crecimiento y de la continuidad del negocio</li> <li>• Participar del Comité de Crédito para la aprobación de solicitudes según rango establecido, en el Reglamento de Crédito</li> <li>• Informar periódicamente sobre la gestión técnica y administrativa de la Cooperativa a los Organismos Directivos, verbal y documentalmente</li> <li>• Contratar y aceptar renuncias y dar por terminados contratos de trabajadores, cuya designación o remoción no corresponda a otros organismos de la cooperativa</li> <li>• Mantener actualizado el registro de certificados de aportación.</li> <li>• Diagnosticar las condiciones y evaluar el mercado financiero en función de los planes de crecimiento y de la continuidad del negocio.</li> <li>• Informar periódicamente sobre la gestión técnica y administrativa de la Cooperativa a los Organismos Directivos, verbal y documentalmente</li> </ul>	

	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PUSHAK RUNA LTDA.</b> <i>“Liderando tu vida”</i>
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	GERENTE
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>	GERENCIA GENERAL
<b>PROCESO:</b>	GOBERNANTE
<b>LÍDER INMEDIATO:</b>	ASAMBLEA GENERAL
<b>SUPERVISA A:</b>	TODAS LAS ÁREAS
<b>DELEGACIONES:</b>	TODAS LAS ÁREAS
<b>RESPONSABILIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Judiciales y Extrajudiciales</li> <li>• Establecer Convenios de préstamo con entidades financieras según políticas de endeudamiento aprobadas por Consejo de Administración.</li> <li>• Sobre dinero y documentos financieros. Autoriza pagos y préstamos dentro de los rangos establecidos por consejo de Administración en el reglamento de crédito Autoriza adquisiciones de bienes y servicios, dentro de rangos establecidos por consejos de Administración. Suscribe cheques por pagos varios, dentro de su rango</li> <li>• Sobre información confidencial Balances financieros Información personal económica de socios Resoluciones de consejo de administración y Vigilancia Deudores Morosos</li> <li>• Sobre el servicio al socio Define políticas y aprueba procedimientos de atención al socio.</li> </ul>	
<b>OBLIGACIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar, ejecutar, coordinar, controlar y evaluar el cumplimiento de las disposiciones de los órganos de control, Públicos en los términos establecidos por sus respectivas Leyes.</li> <li>• Sancionar a funcionarios bajo su cargo en caso de ser necesario.</li> <li>• Informar a la Asamblea General de la situación actual de la Cooperativa para tomar medidas en caso de ser necesario.</li> </ul>	
<b>DEBERES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar periódicamente sobre la gestión técnica y administrativa de la Cooperativa a los Organismos Directivos, verbal y documentalmente.</li> <li>• Organizar actividades culturales, sociales, deportivas y en defensa del medio ambiente, con la participación de los miembros de la empresa.</li> <li>• Proporcionar a los colaboradores su horario de trabajo.</li> </ul>	
<b>DERECHOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneración convenida</li> <li>• Beneficios de Ley</li> <li>• Vacaciones</li> <li>• Estabilidad Laboral</li> <li>• Ambiente de Trabajo Adecuado.</li> </ul>	

**Elaborado por:** Ana Judith Calderón Alvares

	
<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PUSHAK RUNA LTDA.</b> <i>“Liderando tu vida”</i>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	CONTADOR
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>	GESTION CONTABLE
<b>PROCESO:</b>	HABILITANTE DE APOYO
<b>LÍDER INMEDIATO:</b>	GERENTE GENERAL
<b>SUPERVISA A:</b>	ASISTENTE DE CONTABILIDAD
<b>DELEGACIONES:</b>	ASISTENTE DE CONTABILIDAD
<b>MISIÓN</b>	
Registra y procesa las transacciones económicas de la Cooperativa, elabora informes periódicos y especiales, balances y estados financieros y analizar la situación de riesgo de la Cooperativa.	
<b>PERFIL</b>	
<b>Formación Académica:</b> Ingeniero/a o Lic. Contabilidad y Auditoría CPA <b>Requisitos Mínimos:</b> Tercer y Cuarto Nivel <b>Experiencia:</b> 2 años realizando actividades de contaduría en instituciones públicas o privadas	
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>	
Es el encargado/a de realizar las operaciones económicas de la institución en el período contable.	
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar y validar la información contable, por varios conceptos según normas y procedimientos establecidos por la Ley de la SEPS y del Sector Financiero y Solidario.</li> <li>• Revisar y validar el cuadro diario de las cuentas correspondiente, consolidando información de Matriz y Agencias.</li> <li>• Revisar y aprobar las conciliaciones bancarias de las cuentas de la cooperativa, según prácticas contables corrientes.</li> <li>• Elaborar los formularios para cumplir las obligaciones tributarias</li> <li>• Elaborar y presentar informes sobre indicadores de riesgo contables, según requerimientos superiores y normas y procedimientos establecidos.</li> <li>• Elaborar reportes financieros consolidados de la Oficina Matriz y Agencias, según las normas vigentes de contabilidad como Balances y estados de Pérdidas y Ganancias y cualquier otro informe requerido por los organismos de la SEPS.</li> <li>• Elaborar mensualmente los roles de pago, planillas del IESS y liquidaciones de personal, así como ajustes contables como depreciaciones, provisiones, revalorización de activos dar de baja a activos obsoletos, etc.</li> <li>• Realizar actualizaciones periódicas en los medios electrónicos de la SEPS del catálogo único de cuentas.</li> <li>• Realizar el proceso de cierre contable de fin de mes, semestral y cierre anual en el sistema.</li> <li>• Contabilizar transferencias de dinero de la Matriz y Agencias y viceversa autorizadas por el Gerente o Tesorero</li> </ul>	
<b>RESPONSABILIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobre dinero y documentos financieros. Roles de Pago</li> <li>• Sobre información confidencial Información financiera de la cooperativa</li> <li>• Sobre el servicio al socio</li> </ul>	

	
<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PUSHAK RUNA LTDA.</b> <i>“Liderando tu vida”</i>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	CONTADOR
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>	GESTION CONTABLE
<b>PROCESO:</b>	HABILITANTE DE APOYO
<b>LÍDER INMEDIATO:</b>	GERENTE GENERAL
<b>SUPERVISA A:</b>	ASISTENTE DE CONTABILIDAD
<b>DELEGACIONES:</b>	ASISTENTE DE CONTABILIDAD
<b>OBLIGACIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar, ejecutar, coordinar, controlar y evaluar el cumplimiento de las disposiciones de los órganos de control, Públicos en los términos establecidos por sus respectivas Leyes.</li> </ul>	
<b>DEBERES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar periódicamente sobre la gestión técnica y administrativa de la Cooperativa a los Organismos Directivos, verbal y documentalmente.</li> <li>• Cumplir con las fechas establecidas para el ejercicio de los estados financieros.</li> </ul>	
<b>DERECHOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneración convenida</li> <li>• Beneficios de Ley</li> <li>• Vacaciones</li> <li>• Estabilidad Laboral</li> <li>• Ambiente de Trabajo Adecuado.</li> </ul>	

**Elaborado por:** Ana Judith Calderón Alvares



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PUSHAK RUNA LTDA.**  
*“Liderando tu vida”*

<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	ASISTENTE DE CONTABILIDAD
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>	GESTIÓN CONTABLE
<b>PROCESO:</b>	HABILITANTE AGREGADOR DE VALOR
<b>LÍDER INMEDIATO:</b>	CONTADOR
<b>SUPERVISA A:</b>	NINGUNO
<b>DELEGACIONES:</b>	NINGUNO
<b>MISIÓN</b>	
Recopila, registra, cuadra y archiva los documentos de respaldo de la gestión económica de la cooperativa. Asiste al Contador General en la elaboración de informes y estados de cuenta.	
<b>PERFIL</b>	
<b>Formación Académica:</b> Técnico o Egresado en carreras de Contabilidad y Auditoría CPA <b>Requisitos Mínimos:</b> Educación Técnica o Egresad@ mínimo <b>Experiencia:</b> 0 meses, realizando actividades de contaduría en instituciones públicas o privadas	
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>	
Es el encargado/a de apoyar y ayudar en las operaciones económicas de la institución en el período contable.	
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar y validar la información contable, por varios conceptos según normas y procedimientos establecidos por la Ley de la SEPS y del Sector Financiero y Solidario.</li> <li>• Revisar y validar el cuadro diario de las cuentas correspondiente, consolidando información de Matriz y Agencias.</li> <li>• Revisar y aprobar las conciliaciones bancarias de las cuentas de la cooperativa, según prácticas contables corrientes.</li> <li>• Elaborar los formularios para cumplir las obligaciones tributarias</li> <li>• Elaborar y presentar informes sobre indicadores de riesgo contables, según requerimientos superiores y normas y procedimientos establecidos.</li> <li>• Elaborar reportes financieros consolidados de la Oficina Matriz y Agencias, según las normas vigentes de contabilidad como Balances y estados de Pérdidas y Ganancias y cualquier otro informe requerido por los organismos de la SEPS.</li> <li>• Elaborar mensualmente los roles de pago, planillas del IESS y liquidaciones de personal, así como ajustes contables como depreciaciones, provisiones, revalorización de activos dar de baja a activos obsoletos, etc.</li> <li>• Realizar actualizaciones periódicas en los medios electrónicos de la SEPS del catálogo único de cuentas.</li> <li>• Realizar el proceso de cierre contable de fin de mes, semestral y cierre anual en el sistema.</li> <li>• Contabilizar transferencias de dinero de la Matriz y Agencias y viceversa autorizadas por el Gerente o Tesorero.</li> </ul>	

 <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PUSHAK RUNA LTDA.</b> <i>“Liderando tu vida”</i>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	ASISTENTE DE CONTABILIDAD
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>	GESTIÓN CONTABLE
<b>PROCESO:</b>	HABILITANTE AGREGADOR DE VALOR
<b>LÍDER INMEDIATO:</b>	CONTADOR
<b>SUPERVISA A:</b>	NINGUNO
<b>DELEGACIONES:</b>	NINGUNO
<b>RESPONSABILIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Las que le asigne el Contador de la Empresa.</li> </ul>	
<b>OBLIGACIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Informar, ejecutar, coordinar, controlar y evaluar el cumplimiento de las disposiciones de los órganos de control, Públicos en los términos establecidos por sus respectivas Leyes.</li> <li>Elaborar las tareas encomendadas por el contador de la Cooperativa.</li> </ul>	
<b>DEBERES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Informar periódicamente sobre las funciones que el contador le encomiende dentro la Cooperativa a los Organismos Directivos, verbal y documentalmente.</li> </ul>	
<b>DERECHOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Remuneración convenida</li> <li>Beneficios de Ley</li> <li>Vacaciones</li> <li>Estabilidad Laboral</li> <li>Ambiente de Trabajo Adecuado.</li> </ul>	

**Elaborado por:** Ana Judith Calderón Alvares

 <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PUSHAK RUNA LTDA.</b> <i>“Liderando tu vida”</i>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	JEFE DE CRÉDITO
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>	GESTIÓN CREDITICIA
<b>PROCESO:</b>	HABILITANTE DE APOYO
<b>LÍDER INMEDIATO:</b>	GERENTE
<b>SUPERVISA A:</b>	ASESORES DE CRÉDITO
<b>DELEGACIONES:</b>	ASESORES DE CRÉDITO
<b>MISIÓN</b>	
<p>Verifica, analiza, evalúa y recomienda las solicitudes de crédito, de acuerdo a las políticas establecidas en el Reglamento de Crédito de la Cooperativa. Conformar el comité de Crédito y coordina cobranzas judiciales.</p>	
<b>PERFIL</b>	
<p><b>Formación Académica:</b> Ingeniero/a en Empresas. Comercial, Contador, Banca y Finanzas, Marketing.  <b>Requisitos Mínimos:</b> Tercer Nivel  <b>Experiencia:</b> 1 año análisis crediticio, atención al cliente, técnicas de negociación, conocimientos sobre economía popular y solidaria</p>	
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>	
<p>Es el encargado de gestionar la cartera de crédito y cobranza de la agencia a su cargo.</p>	
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender a los socios y colaboradores de la Institución que requieran créditos</li> <li>• Evaluar solicitudes de crédito según políticas y reglamento de crédito vigentes,</li> <li>• Aprobar o negar operaciones dentro de su rango permitido.</li> <li>• Participar del comité de crédito para evaluar y recomendar la aprobación o negación de solicitudes de crédito</li> <li>• Coordinar y establecer políticas de recuperación de créditos con los jefes de agencia</li> <li>• Elaborar y presentar informes de crédito, para Gerencia, Consejos de Administración y Vigilancia y las unidades de control externo</li> <li>• Coordinar las acciones administrativas de cobro a socios con créditos en mora, con el Abogado de planta de la Cooperativa y abogados externos de Matriz y Agencias.</li> <li>• Elaborar y presentar informes sobre créditos vinculados para reportar a los órganos de control de la Cooperativa</li> <li>• Distribución y calificación de cartera</li> <li>• Notificar a socios que han incumplido los pagos visitándolos en su domicilio</li> </ul>	



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PUSHAK RUNA LTDA.**  
*“Liderando tu vida”*

<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	JEFE DE CRÉDITO
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>	GESTIÓN CREDITICIA
<b>PROCESO:</b>	HABILITANTE DE APOYO
<b>LÍDER INMEDIATO:</b>	GERENTE
<b>SUPERVISA A:</b>	ASESORES DE CRÉDITO
<b>DELEGACIONES:</b>	ASESORES DE CRÉDITO
<b>RESPONSABILIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobre dinero y documentos financieros. Hipotecas, prendas, avalúos, pagares, hasta entregar a custodia</li> <li>• Sobre información confidencial Condiciones económicas de los socios Prestamos vinculados situación financiera de la cooperativa Morosidad de los socios</li> <li>• Sobre el servicio al socio Calidad de atención al cliente.</li> </ul>	
<b>OBLIGACIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar, ejecutar, coordinar, controlar y evaluar el cumplimiento de las disposiciones de los órganos de control, Públicos en los términos establecidos por sus respectivas Leyes.</li> <li>• Capacitar constantemente a los asesores de crédito para que den una buena atención al cliente.</li> <li>• Estar involucrado en cada uno de los créditos que emite la Cooperativa.</li> </ul>	
<b>DEBERES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar periódicamente sobre la gestión técnica y administrativa de la Cooperativa a los Organismos Directivos, verbal y documentalmente.</li> <li>• Informar los horarios de los diferentes asesores que trabajan en la Cooperativa.</li> </ul>	
<b>DERECHOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneración convenida</li> <li>• Beneficios de Ley</li> <li>• Vacaciones</li> <li>• Estabilidad Laboral</li> <li>• Ambiente de Trabajo Adecuado.</li> </ul>	

**Elaborado por:** Ana Judith Calderón Alvares

 <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PUSHAK RUNA LTDA.</b> <i>"Liderando tu vida"</i>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	ASESOR DE CRÉDITO
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>	GESTIÓN CREDITICIA
<b>PROCESO:</b>	HABILITANTE AGREGADOR DE VALOR
<b>LÍDER INMEDIATO:</b>	JEFE DE CRÉDITO
<b>SUPERVISA A:</b>	NINGUNO
<b>DELEGACIONES:</b>	NINGUNO
MISIÓN	
<p>Verifica, analiza, evalúa y recomienda las solicitudes de crédito, de acuerdo a las políticas establecidas en el Reglamento de Crédito de la Cooperativa. Conformar el comité de Crédito y coordina cobranzas judiciales.</p>	
PERFIL	
<p><b>Formación Académica:</b> Ingeniero/a en Empresas. Comercial, Contador, Banca y Finanzas, Marketing.  <b>Requisitos Mínimos:</b> Tercer nivel  <b>Experiencia:</b> 1 año análisis crediticio, atención al cliente.</p>	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
<p>Es el encargado de gestionar la cartera de crédito y cobranza de la agencia a su cargo.</p>	
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Recibir, evaluar, y realizar informes, según las políticas establecidas en el Reglamento de Crédito Vigente</li> <li>● Evaluar solicitudes de crédito según políticas y reglamento de crédito vigentes, dentro de su rango de aprobación</li> <li>● Evaluar y recomendar la aprobación o negación de solicitudes de crédito superiores a su rango de aprobación de crédito</li> <li>● Despachar los créditos aprobados, según las normas internas de crédito</li> <li>● Coordinar acciones administrativas de cobro de crédito en mora y proveer información y documentos de soporte para las acciones judiciales.</li> <li>● Elaborar y presentar diariamente informes de riesgos, morosidad y recuperación de los créditos de socios deudores</li> <li>● Notificar a socios morosos visitándolos en su domicilio.</li> </ul>	

 <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PUSHAK RUNA LTDA.</b> <i>“Liderando tu vida”</i>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	ASESOR DE CRÉDITO
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>	GESTIÓN CREDITICIA
<b>PROCESO:</b>	HABILITANTE AGREGADOR DE VALOR
<b>LÍDER INMEDIATO:</b>	JEFE DE CRÉDITO
<b>SUPERVISA A:</b>	NINGUNO
<b>DELEGACIONES:</b>	NINGUNO
<b>RESPONSABILIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar las actividades correspondientes a la fase de pre-crédito desde la investigación previa hasta el desembolso de crédito al beneficiario.</li> <li>• Desarrollar las actividades correspondientes a la fase de post-crédito correspondientes al seguimiento de los créditos desembolsados.</li> <li>• Realizar el análisis de los créditos, desde el punto de vista financiero y no financiero.</li> </ul>	
<b>OBLIGACIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar, ejecutar, coordinar, controlar y evaluar el cumplimiento de las disposiciones de los órganos de control, Públicos en los términos establecidos por sus respectivas Leyes.</li> <li>• Llamar a los dueños de los créditos en caso de morosidad, de no ser el caso agradecer por el pago puntual de los mismos.</li> <li>• Diagnosticar la situación actual de los clientes y evaluar el total de los ingresos financieros, los activos, deudas, gastos, informes de crédito, u otra información financiera.</li> </ul>	
<b>DEBERES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar periódicamente sobre la gestión técnica y administrativa de la Cooperativa a los Organismos Directivos, verbal y documentalmente.</li> <li>• Tener una base de datos actualizada con información relevante de los créditos otorgados por parte de la Cooperativa.</li> </ul>	
<b>DERECHOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneración convenida</li> <li>• Beneficios de Ley</li> <li>• Vacaciones</li> <li>• Estabilidad Laboral</li> <li>• Ambiente de Trabajo Adecuado.</li> </ul>	

**Elaborado por:** Ana Judith Calderón Alvares

 <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PUSHAK RUNA LTDA.</b> <i>“Liderando tu vida”</i>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	COBRANZA
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>	GESTIÓN CREDITICIA
<b>PROCESO:</b>	HABILITANTE AGREGADOR DE VALOR
<b>LÍDER INMEDIATO:</b>	JEFE DE CRÉDITO
<b>SUPERVISA A:</b>	NINGUNO
<b>DELEGACIONES:</b>	NINGUNO
<b>MISIÓN</b>	
Gestiona administrativamente la recuperación de créditos concedidos y prepara documentos de soporte para las acciones judiciales de cobro.	
<b>PERFIL</b>	
<b>Formación Académica:</b> Contabilidad y Auditoría, Leyes, Banca y Finanzas <b>Requisitos Mínimos:</b> Bachiller/ Tercer Nivel <b>Experiencia:</b> 6 meses en ocupaciones similares	
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>	
Es el encargado de gestionar la recuperación de cartera de crédito otorgado de la agencia.	
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notificar a los deudores morosos, según reporte del sistema y procedimientos establecidos en el Reglamento de Crédito vigente.</li> <li>• Notificar a los deudores morosos según plazos establecidos en el Reglamento de Crédito vigente.</li> <li>• Notificar a los garantes de los deudores morosos</li> <li>• Identificar e informar al abogado interno de la Cooperativa sobre los deudores que no han cumplido con sus obligaciones de pagos, y/o compromisos establecidos adjuntando documentos de soporte, para la toma de acciones legales.</li> <li>• Participar en la notificación judicial a los deudores morosos</li> <li>• Realizar seguimiento de los juicios hasta que se ejecute la sentencia</li> <li>• Realizar verificaciones de los domicilios o negocios de los socios solicitantes de créditos y enviar informe a Asesor de Crédito.</li> </ul>	
<b>RESPONSABILIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobre dinero y documentos financieros. Ninguno</li> <li>• Sobre información confidencial Información Económica de los socios deudores</li> <li>• Sobre el servicio al socio Directa con los Socios.</li> </ul>	

 <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PUSHAK RUNA LTDA.</b> <i>“Liderando tu vida”</i>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	COBRANZA
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>	GESTIÓN CREDITICIA
<b>PROCESO:</b>	HABILITANTE AGREGADOR DE VALOR
<b>LÍDER INMEDIATO:</b>	JEFE DE CRÉDITO
<b>SUPERVISA A:</b>	NINGUNO
<b>DELEGACIONES:</b>	NINGUNO
<b>OBLIGACIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar, ejecutar, coordinar, controlar y evaluar el cumplimiento de las disposiciones de los órganos de control.</li> <li>• Tener una base de datos actualizada con los socios morosos.</li> <li>• Remitir informes mensuales a su Jefe Inmediato de visitas a socios y llamadas a garantes.</li> <li>• Tener facilidad de palabra y trato amable hacia los socios.</li> </ul>	
<b>DEBERES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar periódicamente sobre la gestión técnica y administrativa de la Cooperativa a los Organismos Directivos, verbal y documentalmente.</li> <li>• Lograr una cobranza puntual. No debe permitir que se retrasen los clientes. Esta es la clave para que el porcentaje de eficiencia de la cobranza sea alto. Cuanto más tiempo pase en la cobranza, mayor será la probabilidad de que se vuelva incobrable.</li> <li>• Desarrollar habilidades especiales para cobrar las cuentas vencidas sin perder al cliente.</li> <li>• Aplicar tratamientos generales de prosecución. Cada cliente es un caso especial que requiere estudios de la técnica que debe aplicarse en el momento adecuado.</li> </ul>	
<b>DERECHOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneración convenida</li> <li>• Beneficios de Ley</li> <li>• Vacaciones</li> <li>• Estabilidad Laboral</li> <li>• Ambiente de Trabajo Adecuado</li> </ul>	

**Elaborado por:** Ana Judith Calderón Alvares



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PUSHAK RUNA LTDA.**  
*“Liderando tu vida”*

<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	CAJERO/AS
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>	GESTIÓN FINANCIERA
<b>PROCESO:</b>	HABILITANTE DE APOYO
<b>LÍDER INMEDIATO:</b>	JEFE DE CRÉDITO
<b>SUPERVISA A:</b>	NINGUNO
<b>DELEGACIONES:</b>	NINGUNO
<b>MISIÓN</b>	
Manejar los valores que ingresan o egresan por operaciones de captaciones de recursos que efectúan los socios de la Cooperativa, así como del manejo de los documentos que son recibidos y entregados producto de estas operaciones.	
<b>PERFIL</b>	
<b>Formación Académica:</b> Bachilleres o estudios superiores en carreras administrativas o afines al cargo <b>Requisitos Mínimos:</b> Egresada como mínimo <b>Experiencia:</b> 1-2 años de experiencia laboral, conocimiento básico del sistema financiero	
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>	
Conocimientos de la ley de cheques de instituciones del sistema financiero, reconocimiento de billetes falsos y ley de prevención de lavado de activos.	
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir y contar fondo de cambio para apertura del día.</li> <li>• Atender los socios que realizan transacciones de caja.</li> <li>• Depósitos Certificado de Aportación, Ahorro Inversión, Ahorros a la Vista y Comisiones, etc.</li> <li>• Cobro de pérdida de libreta</li> <li>• Depósito de inversiones.</li> <li>• Cancelación de Inversiones.</li> <li>• Cobro de alquiler del bar.</li> <li>• Pagos varios de comprobantes de efectivo y su anotación</li> <li>• Cobros por pago de dividendo de créditos.</li> <li>• Recibir y verificar el formulario de licitud de fondos por valores iguales o superiores a \$5.000,00 y verificar firma de socios.</li> <li>• Contar dinero para cuadrar el día para entregar al Jefe de Caja.</li> <li>• Reporte de hoja de detalle de depósitos de efectivo y cheques.</li> <li>• Entrega de dinero diario a Jefe de Caja.</li> <li>• Revisión de reportes de movimientos de socio, ahorro, depósitos a plazos, créditos con sus respectivas papeletas.</li> <li>• Revisión de pago de préstamos antes de efectuar el cobro.</li> <li>• Pedir a cobranzas modificación de tablas de amortización para cobro anticipado de dividendos de créditos.</li> <li>• Realizar llamadas a socios por gestión de cobros por créditos vencidos en sus tiempos libres.</li> </ul>	

 <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PUSHAK RUNA LTDA.</b> <i>“Liderando tu vida”</i>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	CAJERO/AS
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>	GESTIÓN FINANCIERA
<b>PROCESO:</b>	HABILITANTE DE APOYO
<b>LÍDER INMEDIATO:</b>	JEFE DE CRÉDITO
<b>SUPERVISA A:</b>	NINGUNO
<b>DELEGACIONES:</b>	NINGUNO
<b>RESPONSABILIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobre dinero y documentos financieros.</li> <li>• Cheques, papeletas de depósito.</li> <li>• Sobre información confidencial</li> <li>• Sobre el servicio al socio</li> <li>• Calidad de atención al cliente.</li> </ul>	
<b>OBLIGACIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar un informe diario de entrada y salida de dinero</li> <li>• La presentación personal del cajero debe ser impecable ya que ellos son el contacto directo con el cliente,</li> <li>• También la amabilidad con la que se trate a los mismos</li> <li>• Saber básica matemática, sistemas</li> <li>• Realizar el chequeo de la información observando validez de las firmas y solicitando el documento de identidad.</li> </ul>	
<b>DEBERES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar sobre actividades realizadas diariamente además de comunicar posibles depósitos de valores fraudulentos.</li> <li>• Tener habilidades básicas para calificar como un buen agente recaudador</li> <li>• Vestirse con el uniforme y en caso de no tenerlo acudir lo más presentable posible.</li> <li>• Identificarse por el nombre y dar la bienvenida a la empresa (SCRIPT DE BIENVENIDA)</li> <li>• Despedirse del cliente y agradecer por su visita.</li> </ul>	
<b>DERECHOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneración convenida</li> <li>• Beneficios de Ley</li> <li>• Vacaciones</li> <li>• Estabilidad Laboral</li> <li>• Ambiente de Trabajo Adecuado</li> </ul>	

**Elaborado por:** Ana Judith Calderón Alvares

	
<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PUSHAK RUNA LTDA.</b> <i>“Liderando tu vida”</i>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	TESORERIA
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>	GESTION CONTABLE
<b>PROCESO:</b>	HABILITANTE AGREGADOR DE VALOR
<b>LÍDER INMEDIATO:</b>	GERENTE
<b>SUPERVISA A:</b>	NINGUNA
<b>DELEGACIONES:</b>	NINGUNA
<b>MISIÓN</b>	
<p>Gestiona los fondos internos de la Cooperativa en su área. Es la persona responsable de destinar gastos pequeños que no justifiquen la emisión de un cheque. Debe ser un monto fijo acorde con las políticas de la empresa.</p>	
<b>PERFIL</b>	
<p><b>Formación Académica:</b> Contabilidad y Auditoría, Leyes, Banca y Finanzas  <b>Requisitos Mínimos:</b> Tercer Nivel/ Egresado como mínimo  <b>Experiencia:</b> 6 meses en ocupaciones similares</p>	
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>	
<p>Es el encargado de gestionar los desembolsos de dinero menores.</p>	
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Justificar con los documentos autorizados el uso de los fondos ( entradas y salidas) de dinero</li> <li>• Tener documentos de respaldo de compras que se efectúen con estos fondos.</li> <li>• Adquirir de manera inmediata insumos que sean necesarios para resolver situaciones urgentes que impidan la normalidad de la gestión</li> <li>• Tramitar la reposición del Fondo fijo de caja chica previo a la justificación documentada. Esta reposición se aplicará de manera obligatoria cuando se haya consumido al menos el 60% del fondo asignado.</li> <li>• Proporcionar información a Contabilidad para la respectiva Auditoría y cuadros de dinero.</li> </ul>	
<b>RESPONSABILIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobre dinero y documentos financieros. Administración del fondo de caja chica</li> <li>• Sobre el servicio al socio Atención al cliente.</li> </ul>	

 <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PUSHAK RUNA LTDA.</b> <i>“Liderando tu vida”</i>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	TESORERIA
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>	GESTION CONTABLE
<b>PROCESO:</b>	HABILITANTE AGREGADOR DE VALOR
<b>LÍDER INMEDIATO:</b>	GERENTE
<b>SUPERVISA A:</b>	NINGUNA
<b>DELEGACIONES:</b>	NINGUNA
<b>OBLIGACIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar el manejo de los fondos de caja chica.</li> <li>• Solo de ser necesario e inmediato utilizar estos fondos.</li> </ul>	
<b>DEBERES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar periódicamente sobre la gestión dentro de caja chica para que exista una correcta vigilancia y evitar problemas futuros con asignaciones de dichos fondos.</li> </ul>	
<b>DERECHOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneración convenida</li> <li>• Beneficios de Ley</li> <li>• Vacaciones</li> <li>• Estabilidad Laboral</li> <li>• Ambiente de Trabajo Adecuado</li> </ul>	

**Elaborado por:** Ana Judith Calderón Alvares

 <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PUSHAK RUNA LTDA.</b> <i>"Liderando tu vida"</i>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	SERVICIO AL CLIENTE
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>	GESTIÓN FINANCIERA
<b>PROCESO:</b>	HABILITANTE DE APOYO
<b>LÍDER INMEDIATO:</b>	GERENTE
<b>SUPERVISA A:</b>	NINGUNO
<b>DELEGACIONES:</b>	NINGUNO
<b>MISIÓN</b>	
<p>Tener un contacto directo con los clientes, detectar y satisfacer inmediatamente sus necesidades como así también sus quejas. El responsable de atención al cliente debe ser capaz de manejar un grupo de personas, conocer a fondo los objetivos de la Cooperativa y como sacarlos adelante.</p>	
<b>PERFIL</b>	
<p><b>Formación Académica:</b> Ingeniero/a en Empresas. Comercial, Contador, Banca y Finanzas, Marketing.</p> <p><b>Requisitos Mínimos:</b> Tercer nivel</p> <p><b>Experiencia:</b> 1 año en atención al cliente.</p>	
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>	
<p>Es el encargado de fraternizar la relación empresa-cliente.</p>	
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar atención oportuna y precisa al cliente cuando este lo requiera ya sea vía telefónica o personalmente.</li> <li>• Realizar llamadas para medir la satisfacción al cliente, sobre el servicio que le está brindando la Cooperativa; de esta manera fidelizamos los créditos y pagos oportunos por parte de los clientes.</li> <li>• Tener conocimiento sobre los tipos de créditos que se realizan en la Cooperativa.</li> <li>• Estar capacitado para tratar con clientes difíciles en situaciones dificultosas para la empresa.</li> </ul>	

 <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PUSHAK RUNA LTDA.</b> <i>“Liderando tu vida”</i>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	SERVICIO AL CLIENTE
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>	GESTIÓN FINANCIERA
<b>PROCESO:</b>	HABILITANTE DE APOYO
<b>LÍDER INMEDIATO:</b>	GERENTE
<b>SUPERVISA A:</b>	NINGUNO
<b>DELEGACIONES:</b>	NINGUNO
<b>RESPONSABILIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar una base de datos actualizada con información de cada cliente de la cooperativa.</li> <li>• Dar buen trato al cliente, hasta en situaciones difíciles.</li> <li>• Saludar y Despedirse del cliente identificándose por su nombre</li> <li>• Tener un buen aspecto personal en el caso que la información sea brindada personalmente.</li> </ul>	
<b>OBLIGACIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar información verídica de la situación del cliente dentro de la Cooperativa.</li> <li>• Informar a su jefe inmediato su trabajo y seguimiento a cada cliente</li> <li>• Llamar continuamente a los clientes no únicamente a los que están en mora sino a los que cumplen con su pago puntual.</li> <li>• Cumplir con horarios de trabajo establecidos con la empresa.</li> </ul>	
<b>DEBERES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener organizado su lugar de trabajo</li> <li>• Cumplir con el uniforme en caso de ser requerido</li> <li>• Tener prendido su celular las 24h00 en caso de ser requerida alguna información</li> <li>• Saber manejar la base de datos de clientes.</li> </ul>	
<b>DERECHOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneración convenida</li> <li>• Beneficios de Ley</li> <li>• Vacaciones</li> <li>• Estabilidad Laboral</li> <li>• Ambiente de Trabajo Adecuado</li> </ul>	

**Elaborado por:** Ana Judith Calderón Alvares



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PUSHAK RUNA LTDA.**  
*“Liderando tu vida”*

<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	SISTEMAS
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>	GESTIÓN ADMINISTRATIVA
<b>PROCESO:</b>	HABILITANTE AGREGADOR DE VALOR
<b>LÍDER INMEDIATO:</b>	GERENTE
<b>SUPERVISA A:</b>	NINGUNO
<b>DELEGACIONES:</b>	NINGUNO
<b>MISIÓN</b>	
<p>Identifica los requerimientos de automatización de la Cooperativa, y el cumplimiento de estructuras para los Organismos de Control, recomienda su adquisición y mantiene operativos y seguros, los equipos y programas. Recomienda la adquisición de nuevas plataformas tecnológicas.</p>	
<b>PERFIL</b>	
<p><b>Formación Académica:</b> Sistemas  <b>Requisitos Mínimos:</b> Tercer Nivel  <b>Experiencia:</b> 6 meses en ocupaciones similares</p>	
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>	
<p>Es el encargado de gestionar la actividades operativas de manera oportuna para un mejor desarrollo organizacional</p>	
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar diariamente el inicio del sistema automático de gestión de la Cooperativa, según los procedimientos técnicos establecidos.</li> <li>• Supervisar la operatividad de los diferentes equipos, programas y sistemas, necesarios para gestionar los diversos servicios tanto en el área operativa como administrativa.</li> <li>• Corregir los comandos erróneos realizados por los usuarios del sistema, según procedimientos técnicos establecidos por Sistema</li> <li>• Realizar mantenimiento preventivo y correctivo de programas necesarios para mantener operativo el sistema, tanto en Oficina Matriz como en Agencias.</li> <li>• Supervisar los débitos automáticos que a diario realiza el Sistema a las cuentas de los socios para cubrir dividendos vencidos.</li> </ul>	

 <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PUSHAK RUNA LTDA.</b> <i>“Liderando tu vida”</i>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	SISTEMAS
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>	GESTIÓN ADMINISTRATIVA
<b>PROCESO:</b>	HABILITANTE AGREGADOR DE VALOR
<b>LÍDER INMEDIATO:</b>	GERENTE
<b>SUPERVISA A:</b>	NINGUNO
<b>DELEGACIONES:</b>	NINGUNO
<b>RESPONSABILIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobre dinero y documentos financieros. Ninguna</li> <li>• Sobre información confidencial Información Económica de los socios Información Financiera de la Cooperativa</li> <li>• Sobre el servicio al socio Mantiene operativo el sistema para la Atención al cliente</li> </ul>	
<b>OBLIGACIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistir las 24h00 en caso de falla o que se cuelgue el sistema.</li> <li>• Estar capacitado para poder ayudar con desfases en el sistema o en internet.</li> <li>• Tener un control de cuantos equipos se encuentra ensamblada la Cooperativa,</li> </ul>	
<b>DEBERES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con un horario convenido con la empresa; ya que este debe estar monitoreado las 24h00 del día</li> <li>• En caso de trabajar más de tres personas en esta área crear informes diarios de la situación en la que se encuentra el sistema en el momento de salir o de rotar con otro compañero de su misma área de trabajo.</li> </ul>	
<b>DERECHOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneración convenida</li> <li>• Beneficios de Ley</li> <li>• Vacaciones</li> <li>• Estabilidad Laboral</li> <li>• Ambiente de Trabajo Adecuado</li> </ul>	

**Elaborado por:** Ana Judith Calderón Alvares

 <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PUSHAK RUNA LTDA.</b> <i>“Liderando tu vida”</i>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	<b>SECRETARIA</b>
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>	<b>GESTION ADMINISTRATIVA</b>
<b>PROCESO:</b>	<b>PROCESO HABILITANTE DE APOYO</b>
<b>LÍDER INMEDIATO:</b>	<b>GERENTE</b>
<b>SUPERVISA A:</b>	<b>NINGUNO</b>
<b>DELEGACIONES:</b>	<b>NINGUNO</b>
<b>MISIÓN</b>	
Se encarga de la recepción y envío de documentación de la Cooperativa y todo el trabajo de oficina que exista en la misma.	
<b>PERFIL</b>	
<b>Formación Académica:</b> Carrera Organización y Gestión de la Secretaria <b>Requisitos Mínimos:</b> : Tercer Nivel o Egresado de <b>Experiencia:</b> 1 año en labores afines	
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>	
Es la encargada de la gestión documental de la Cooperativa y de recepción y desvío de llamadas.	
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir llamadas y desviarlas hacia los departamentos que sean requeridos.</li> <li>• Realizar funciones de labor de oficina tales como: archivo, limpieza de su lugar de trabajo etc</li> <li>• Elaborar oficios cartas etc.</li> <li>• Encargada de recibir a las personas que visitan la Empresa.</li> <li>• Ayudar a solucionar problemas menores en el front.</li> </ul>	

 <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PUSHAK RUNA LTDA.</b> <i>“Liderando tu vida”</i>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	<b>SECRETARIA</b>
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>	<b>GESTION ADMINISTRATIVA</b>
<b>PROCESO:</b>	<b>PROCESO HABILITANTE DE APOYO</b>
<b>LÍDER INMEDIATO:</b>	<b>GERENTE</b>
<b>SUPERVISA A:</b>	<b>NINGUNO</b>
<b>DELEGACIONES:</b>	<b>NINGUNO</b>
<b>RESPONSABILIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responder por documentos enviados o recibidos dentro de la empresa.</li> <li>• Ser responsable de los materiales de oficina a ella encomendados.</li> <li>• Es la responsable de abrir la Cooperativa a las 8h00 am para que puedan ingresar sus compañeros a trabajar</li> <li>• Es responsable de las llaves de todos los departamentos de la Cooperativa.</li> </ul>	
<b>OBLIGACIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar, ejecutar, coordinar, controlar y evaluar el cumplimiento de las disposiciones de los órganos de control.</li> <li>• Acudir a su lugar de trabajo vestida con el uniforme en caso de no tenerlo acudir de una forma presentable.</li> <li>• Llevar un control de entrada y de salida de las personas que visitan la parte administrativa.</li> </ul>	
<b>DEBERES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar periódicamente sobre la gestión administrativa de la Cooperativa a los Organismos Directivos, verbal y documentalmente.</li> </ul>	
<b>DERECHOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneración convenida</li> <li>• Beneficios de Ley</li> <li>• Vacaciones</li> <li>• Estabilidad Laboral</li> <li>• Ambiente de Trabajo Adecuado.</li> </ul>	

**Elaborado por:** Ana Judith Calderón Alvares



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PUSHAK RUNA LTDA.**  
*“Liderando tu vida”*

<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	AUDITORIA INTERNA
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>	GESTION ADMINISTRATIVA
<b>PROCESO:</b>	HABILITANTE DE ASESORIA
<b>LÍDER INMEDIATO:</b>	GERENTE
<b>SUPERVISA A:</b>	TODOS
<b>DELEGACIONES:</b>	TODOS
<b>MISIÓN</b>	
Planifica, ejecuta y evalúa acciones de Auditoría Interna, para todas las áreas; presenta informes periódicamente a: Asamblea General o sus representantes, del Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y entidades de control de los resultados obtenidos.	
<b>PERFIL</b>	
<p><b>Formación Académica:</b> Superior o Posgrado en Contabilidad y Auditoría, licencia profesional actualizada por la Federación Nacional de Contadores Públicos del Ecuador</p> <p><b>Requisitos Mínimos:</b> Tercer Nivel/ Cuarto Nivel</p> <p><b>Experiencia:</b> Preferiblemente con dos años de experiencia.</p>	
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>	
Coordina y vigila la observancia por parte de la Cooperativa, de las disposiciones legales y normativas, manuales y políticas internas; y prácticas, procedimientos y controles implementados para prevenir el lavado de dinero proveniente de actividades ilícitas.	
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar y ejecutar el plan de Auditoría Interna, en base de los requerimientos de los controles establecidos</li> <li>• Dar seguimiento al plan de acción en todas las áreas</li> <li>• Dirigir y coordinar las acciones de Auditoría en las diferentes áreas, de acuerdo al plan aprobado</li> <li>• Realizar exámenes especiales de auditoría</li> <li>• Presentar y sustentar informes de auditoría a las entidades de control</li> <li>• Realizar seguimiento de las comunicaciones en los plazos establecidos de auditoría externa y de Organismos de Control</li> <li>• Vigilar los inventarios de documentos (hipotecas, pagares y prendas mercantiles) y de bienes y muebles.</li> <li>• Coordinar acciones para mitigar riesgos de lavado de activos, estableciendo los controles necesarios</li> <li>• Revisar los formularios de licitud de fondos de cartera, inversiones y caja de Matriz y Agencias</li> <li>• Realizar visitas periódicas a las Agencias para control de operaciones mayores a \$2.000,00 y emitir informes</li> <li>• Elaborar el Manual de Control Interno sobre prevención de lavados de activos y financiamiento del delito para conocimiento del Consejo de Administración y del Gerente</li> </ul>	

 <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PUSHAK RUNA LTDA.</b> <i>“Liderando tu vida”</i>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	AUDITORIA INTERNA
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>	GESTION ADMINISTRATIVA
<b>PROCESO:</b>	HABILITANTE DE ASESORIA
<b>LÍDER INMEDIATO:</b>	GERENTE
<b>SUPERVISA A:</b>	TODOS
<b>DELEGACIONES:</b>	TODOS
<b>RESPONSABILIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Sobre dinero y documentos financieros.</b> Auditoría de Toda la empresa</li> </ul>	
<b>OBLIGACIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar, ejecutar, coordinar, controlar y evaluar el cumplimiento de las disposiciones de los órganos de control.</li> </ul>	
<b>DEBERES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar periódicamente sobre la gestión técnica y administrativa de la Cooperativa a los Organismos Directivos, verbal y documentalmente.</li> <li>• Emitir informes para la Asamblea General a fin de medir y dar soluciones a problemas de recurrir el caso.</li> </ul>	
<b>DERECHOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneración convenida</li> <li>• Beneficios de Ley</li> <li>• Vacaciones</li> <li>• Estabilidad Laboral</li> <li>• Ambiente de Trabajo Adecuado</li> </ul>	

**Elaborado por:** Ana Judith Calderón Alvares



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PUSHAK RUNA LTDA.**  
*“Liderando tu vida”*

<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	OFICIAL DE CUMPLIMIENTO
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>	GESTIÓN CONTABLE
<b>PROCESO:</b>	HABILITANTE AGREGADOR DE VALOR
<b>LÍDER INMEDIATO:</b>	CONTADOR
<b>SUPERVISA A:</b>	NINGUNO
<b>DELEGACIONES:</b>	NINGUNO
<b>MISIÓN</b>	
Coordina y realiza acciones técnicas y administrativas para captar el ahorro de los clientes actuales y potenciales.	
<b>PERFIL</b>	
<p><b>Formación Académica:</b> Superior o Posgrado en Contabilidad y Auditoría, licencia profesional actualizada por la Federación Nacional de Contadores Públicos del Ecuador</p> <p><b>Requisitos Mínimos:</b> Tercer Nivel/ Cuarto Nivel</p> <p><b>Experiencia:</b> Preferiblemente con dos años de experiencia</p>	
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>	
Analiza e informa periódicamente de los resultados de su gestión a las autoridades pertinentes de la Cooperativa y a entidades de control externas.	
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar, proponer y ejecutar estrategias genéricas y específicas para incrementar las captaciones por Ahorro, Inversiones, Remesas y otros, de parte de socios y clientes</li> <li>• Cuidar las operaciones para el ingreso de socios</li> <li>• Verificar y suscribir Certificados de Aportación, inversión y otros, según normas y procedimientos establecidos</li> <li>• Coordinar la elaboración y presentación de reportes periódicos sobre depósitos a plazo, según estipulaciones de los organismos de control e informar al Consejo de Administración mensualmente.</li> <li>• Llevar el control y presentar reportes consolidados periódicos a diferentes usuarios sobre altas y bajas de socios, según formato establecido.</li> </ul>	

 <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PUSHAK RUNA LTDA.</b> <i>“Liderando tu vida”</i>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	OFICIAL DE CUMPLIMIENTO
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>	GESTIÓN CONTABLE
<b>PROCESO:</b>	HABILITANTE AGREGADOR DE VALOR
<b>LÍDER INMEDIATO:</b>	CONTADOR
<b>SUPERVISA A:</b>	NINGUNO
<b>DELEGACIONES:</b>	NINGUNO
<b>RESPONSABILIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobre dinero y documentos financieros.</li> <li>• Cuidado y honradez de los valores recibidos</li> <li>• Sobre el servicio al socio</li> <li>• Atención al cliente.</li> </ul>	
<b>OBLIGACIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar, ejecutar, coordinar, controlar y evaluar el cumplimiento de las disposiciones de los órganos de control</li> <li>• Tener informado a su jefe inmediato en este caso el contador sobre el trabajo que esta realizando</li> </ul>	
<b>DEBERES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar periódicamente sobre la gestión técnica y administrativa de la Cooperativa a los Organismos Directivos, verbal y documentalmente.</li> <li>• Llevar una base de datos del trabajo que se encuentre realizando.</li> </ul>	
<b>DERECHOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneración convenida</li> <li>• Beneficios de Ley</li> <li>• Vacaciones</li> <li>• Estabilidad Laboral</li> <li>• Ambiente de Trabajo Adecuado</li> </ul>	

**Elaborado por:** Ana Judith Calderón Alvares

La descripción de puestos se la ha realizado con el fin de identificar las competencias laborales de los colaboradores y de esta manera determinar sus debidas funciones en base a su perfil profesional, además de ello la descripción de puestos es un ejemplo de cómo debería proceder la institución al momento de integrar a un nuevo colaborador en la cooperativa en base a sus políticas, para el efecto se ha considerado agregar ciertos cargos o puestos que son necesarios.

## BIBLIOGRAFIA

- Alles, M. (2007). *Gestión por Competencias El diccionario*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de Talento Humano*. México: Mac Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de Talento Humano*. México: Mg Graw Hill/ Interamericana Editores S.A de C.V.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos El capital humano de las organizaciones*. México: McGrawHill Interamericana Editores S.A de C.V.
- COAC PUSHAK RUNA LTDA, C. (2010). Estatuto de la Cooperativa COAC PUSHAK RUNA LTDA. Riobamba.
- Cooperativa de Ahorro y Credito de la Pequeña Empresa- Macará. (2010). *Manual de Funciones*. Macará.
- Estatuto de la Cooperativa COAC PUSHAK RUNA LTDA. (2010). Estatuto de la Cooperativa COAC PUSHAK RUNA LTDA. Riobamba.
- Pilco, R. (2015). *Gestión de Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda., y su Incidencia en la Gestión Administrativa del periodo 2013*. Riobamba: Universidad Nacional de Chimborazo.
- Sánchez, G. G. (s.f.).
- SENRES. (2012). Subsistema de Clasificación de Puestos. *Art 11*.
- Wherther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos El capital Humano de las Empresas*. México: McGraw- Hill/Interamericana Editores S.A.

# **ANEXOS**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**  
**ENCUESTA**

*Aplicada a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COAC PUSAK RUNA LTDA*

**OBJETIVO:** Determinar cómo los procesos administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COAC PUSAK RUNA LTDA., inciden en la gestión de talento humano

**INSTRUCCIONES GENERALES:**

- a) Esta encuesta es de carácter anónimo, los datos obtenidos con ella son estrictamente confidenciales y el investigador se compromete a mantener la reserva del caso
- b) Contestar y analizar cada una de las preguntas con la mayor responsabilidad y sobre todo con honestidad
- c) Sus criterios serán de suma utilidad para el desarrollo de este trabajo de investigación.

**1. ¿Qué formación académica alcanzó usted?**

Enseñanza Primaria	
Bachillerato	
3er Nivel	
4to Nivel	
Otros	

**Especifique:** \_\_\_\_\_

**2. ¿Cuándo ingreso a trabajar a la Cooperativa existió algún tipo de inducción al cargo que iba a ocupar?**

SI ( ) NO ( ) **Especifique:** \_\_\_\_\_

*Si su respuesta fue afirmativa continúe con la interrogante número tres.*

**3. ¿La Inducción fue?**

Regular	
Buena	
Excelente	
Otro	

**Especifique:** \_\_\_\_\_

**4. ¿Cuál es su grado de experiencia para ocupar el cargo?**

Alto Desarrollo	
Bajo Desarrollo	
Sin Experiencia	
Otro	

**Especifique:** \_\_\_\_\_

**De tener experiencia especifique los años** \_\_\_\_\_

**5. ¿Cuál es el nivel de conocimiento de los siguientes idiomas?**

IDIOMA	Bajo	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Español				
Kichwa				
Inglés				
Otro Especifique				

**6. ¿Al comenzar sus labores se le entregó un manual de funciones para el cumplimiento de las tareas asignadas a su cargo?**

SI ( ) NO ( ) **Especifique:** \_\_\_\_\_

**7. ¿Piensa usted que es indispensable que exista una descripción de cargos dentro de la Cooperativa?**

SI ( ) NO ( ) **Especifique:** \_\_\_\_\_

**8. ¿Qué aspectos considera que deben estar involucrados con una descripción de cargos? Marque con una X las que considera.**

Nombre del Puesto	
Misión del Puesto	
Experiencia	
Objetivos Generales	
Requerimientos Académicos	
Remuneración	
Otros	

**Especifique:** \_\_\_\_\_

**9. ¿Podría usted identificar alguna falencia en la gestión de talento humano de la Cooperativa?**

SI ( ) NO ( ) **Especifique:** \_\_\_\_\_

**10. ¿Cómo cree usted que podría mejorar la Gestión direccionada por la Cooperativa?**

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

*Entrevista aplicada al Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COAC PUSAK RUNA LTDA*

**OBJETIVO:** Determinar cómo influye la Gestión de talento humano y la aplicación de los procesos administrativos en la descripción de cargos de la Cooperativa COAC PUSAK RUNA LTDA.

1. ¿Considera usted que la gestión de talento humano que se maneja en la cooperativa es la más adecuada?
2. ¿Cree usted que el nivel académico que tienen sus subordinados resulta importante para desempeñar el cargo?
3. ¿Qué tipo de proceso de inducción ha realizado en calidad de administrador?
4. ¿Cree usted que los procesos administrativos que está manejando la Cooperativa son los precisos, actuales y de vanguardia?
5. ¿Qué normativas y manuales se consideran en la cooperativa para la gestión administrativa?
6. ¿Qué aspectos tomaría en cuenta para un levantamiento de manual de funciones?
7. ¿Cómo realizaría la socialización del manual con sus subordinados?
8. ¿Cree usted que ayudaría a disminuir conflictos laborales el tener una correcta descripción de cargos?
9. ¿A quién cree que ayudaría más la implementación de este proceso a sus subordinados o a los socios?

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## ANEXO N° 1

## COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COAC PUSHAK RUNA LTDA.



## ANEXO N° 2

## SECRETARIA DE LA COOPERATIVA



**ANEXO N° 3**

**ING. SEGUNDO GUSPISACA GERENTE DE LA COAC PUSHAK RUNA LTDA E INVESTIGADORA**



**ANEXO N° 4**

**AREA DE CAJAS**



### ANEXO N° 5

JEFE DE CRÉDITO ING. CRISTIAN CALI E INVESTIGADORA



### ANEXO N° 6

PAGINA WEB PUSHAK RUNA



**ANEXO N° 7**  
**REUNIÓN POR ANIVERSARIO**

