



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

**Título:**

**“LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO  
DEL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
SAGRADA FAMILIA LTDA. , SUCURSAL RIOBAMBA PERIODO 2015”**

**TESIS PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL  
MENCIÓN: GESTIÓN MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA**

**Autora:**

Andrea Yadira Lemache Pérez

**Tutora:**

Ing. Sandra Huilcapi Peñafiel M.D.E

**Riobamba, 2016**

## INFORME DEL TUTOR

En mi calidad de Tutora, y luego de haber revisado el desarrollo de la investigación elaborado por la Srta. Andrea Yadira Lemache Pérez, tengo a bien informar que el trabajo indicado cuyo título es: **“LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAGRADA FAMILIA LTDA. , SUCURSAL RIOBAMBA PERIODO 2015”** , cumple con los requisitos exigidos para que pueda ser expuesta al público, luego de ser evaluada por el Tribunal designado.

Riobamba, junio de 2016

Atentamente:



---

Ing. Sandra Huilcapi Peñafiel M.D.E

**TUTORA**



## CALIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

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

#### TÍTULO:

**“LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAGRADA FAMILIA LTDA. , SUCURSAL RIOBAMBA PERIODO 2015”**

Tesis de grado para la obtención del Título de Ingeniera Comercial Mención Gestión de la Micro y Pequeña Empresa, aprobado por el Tribunal en nombre de la Universidad Nacional de Chimborazo, y ratificado con sus firmas.

#### MIEMBROS DEL TRIBUNAL

.....  
.....  
PRESIDENTE

10  
Calificación

.....  
.....  
Firma

.....  
.....  
MIEMBRO N° 1

10  
Calificación

.....  
.....  
Firma

.....  
.....  
MIEMBRO N° 2

10  
Calificación

.....  
.....  
Firma

NOTA FINAL.....

## **DERECHOS DE AUTOR**

Yo, Andrea Yadira Lemache Pérez, 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.



**Andrea Yadira Lemache Pérez**  
**C.I. 060433414-4**

## **DEDICATORIA**

A mi madre y mis abuelitos quienes siempre han estado conmigo en las buenas y en las malas motivándome y guiándome hacia un buen camino.

A mis hermanos y a mi esposo por brindarme su apoyo incondicional y darme alientos de superación cada día.

A mi motivación más grande en la vida mi querida hija Natasha.

**Andrea Yadira Lemache Pérez**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por darme una oportunidad de vida, por la esperanza y la fe que día a día me llena para cumplir mis sueños y seguir siendo una mejor persona.

A mi familia quienes hicieron posible éste un logro más en mi vida especialmente mi madre, mis abuelitos, mis hermanos y mi esposo.

A mi tutora por su apoyo y guía incondicional y desinteresada, a mis maestros pilares fundamentales para la construcción de nuevos conocimientos y enseñanzas de vida.

A la institución que me hizo crecer como persona y profesional la UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO.

**Andrea Yadira Lemache Pérez**

## ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
INFORME DEL TUTOR.....	ii
CALIFICACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iii
DERECHOS DE AUTOR.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiv
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xv
RESUMEN.....	xvii
ABSTRACT.....	xix
INTRODUCCIÓN.....	xxi
CAPÍTULO I.....	1
1. MARCO REFERENCIAL.....	1
1.1. Planteamiento del Problema.....	1
1.2. Formulación del Problema.....	2
1.3. Objetivos.....	2
1.3.1. Objetivo General.....	2
1.3.2. Objetivos Específicos.....	2
1.4. Justificación e Importancia del Problema.....	3
CAPÍTULO II.....	4
2. MARCO TEÓRICO.....	4

2.1.	Fundamentación Teórica.....	4
	UNIDAD I.....	6
2.1.1.	Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia LTDA.....	6
2.1.1.1.	Reseña Histórica.....	6
2.1.1.2.	Misión.....	6
2.1.1.3.	Visión.....	7
2.1.1.4.	Valores.....	7
2.1.1.5.	Logotipo y Slogan.....	7
2.1.1.6.	Estructura Organizacional Propuesta.....	8
2.1.1.7.	Base Legal.....	9
2.1.1.8.	Localización.....	10
2.1.1.9.	Servicios.....	10
	UNIDAD II.....	11
2.1.2.	Gestión Administrativa.....	11
2.1.2.1.	Definición de la Gestión Administrativa.....	11
2.1.2.2.	Origen y Evolución de la Gestión Administrativa.....	11
2.1.2.2.1.	Administración en la Edad Antigua.....	11
2.1.2.2.2.	Administración en la Edad Media.....	12
2.1.2.2.3.	Administración en la Edad Moderna.....	12
2.1.2.2.4.	Administración en la Edad Contemporánea.....	13
2.1.2.3.	Importancia de la Gestión Administrativa.....	13
2.1.2.4.	Funciones básicas de la Gestión Administrativa.....	13
2.1.2.4.1.	Planeación.....	14

2.1.2.4.2.	Organización.....	18
2.1.2.4.3.	Dirección.....	20
2.1.2.4.4.	Control.....	23
2.1.2.5.	Estructura Organizacional.....	25
2.1.2.6.	Tipos de Estructura Organizacional.....	26
2.1.2.6.1.	Estructura Formal.....	26
2.1.2.6.2.	Estructura Informal.....	27
UNIDAD III.....		28
2.1.3.	Desarrollo Del Talento Humano.....	28
2.1.3.1.	Concepto de Gestión de Talento Humano.....	28
2.1.3.2.	Objetivos de Gestión de Talento Humano.....	28
2.1.3.3.	Funciones de la Gestión de Talento Humano.....	28
2.1.3.4.	Desarrollo del Talento Humano.....	29
2.1.3.4.1.	Capacitación y Desarrollo de Personal.....	30
2.1.3.4.1.1	Concepto de Capacitación.....	30
2.1.3.4.1.2	Formas de cambio de la conducta.....	31
2.1.3.4.1.3	Objetivos de la Capacitación.....	31
2.1.3.4.1.4	Proceso de Capacitación.....	32
2.1.3.4.2.	Desarrollo Organizacional.....	37
2.1.3.4.2.1	Concepto de Desarrollo Organizacional.....	37
2.1.3.4.2.2	Objetivos del Desarrollo Organizacional.....	37
2.1.3.4.2.3	Características del Desarrollo Organizacional.....	37
2.1.3.4.2.4	Proceso del Desarrollo Organizacional.....	39
UNIDAD IV.....		40

2.1.4.	Unidad Hipotética.....	40
2.1.4.1.	Hipótesis.....	40
2.1.4.2.	Variables.....	40
2.1.4.2.1.	Variable Independiente.....	40
2.1.4.2.2.	Variable Dependiente.....	40
2.1.4.3.	Operacionalización de las Variables.....	41
CAPÍTULO III.....		43
3.	MARCO METODOLÓGICO.....	43
3.1.	Método de Investigación.....	43
3.1.1.	Método Inductivo.....	43
3.2.	Tipo de Investigación.....	44
3.2.1.	Investigación Descriptiva.....	44
3.2.2.	Investigación Documental.....	44
3.3.	Diseño de Investigación.....	44
3.3.1.	De campo.....	44
3.3.2.	No experimental.....	44
3.4.	Población y Muestra.....	44
3.4.1.	Población.....	44
3.4.2.	Muestra.....	45
3.5.	Técnicas e instrumentos para la recolección de datos...	45
3.5.1.	Técnicas.....	45
3.5.2.	Instrumentos.....	45
3.6.	Técnicas para el procesamiento y análisis de datos.....	46
3.7.	Análisis y discusión de resultados.....	46

3.7.1.	Entrevista al Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda.....	46
3.7.2.	Encuesta a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda.....	48
3.8.	Comprobación de la Hipótesis.....	60
CAPÍTULO IV.....		61
4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	61
4.1.	Conclusiones.....	61
4.2.	Recomendaciones.....	61
CAPÍTULO V.....		63
5.	PROPUESTA.....	63
5.1.	Tema.....	63
5.2.	Introducción.....	63
5.3.	Concepto del Manual.....	63
5.4.	Importancia del Manual.....	64
5.5.	Objetivos del Manual de Funciones.....	64
5.6.	Alcance del Manual de Funciones.....	64
5.7.	Estructura Organizacional Propuesta.....	65
5.8.	Mapa por Procesos Propuesto.....	66
5.9.	Descripción General de funciones por áreas.....	67
5.9.1.	Área Directiva.....	67
5.9.1.1.	Asamblea General de Socios.....	67
5.9.1.2.	Consejo de Administración.....	67
5.9.1.3.	Consejo de Vigilancia.....	68

5.9.2.	Área Ejecutiva.....	68
5.9.3.	Proceso Gobernante.....	69
5.9.4.	Procesos Agregadores de Valor.....	69
5.9.5.	Procesos Habilitantes.....	69
5.10.	Descripción de Funciones por Procesos.....	70
5.10.1.	Auditoría Interna.....	70
5.10.2.	Gerencia General.....	73
5.10.3.	Asesoría Jurídica.....	76
5.10.4.	Secretaría General.....	79
5.10.5.	Contabilidad.....	82
5.10.6.	Talento Humano.....	85
5.10.7.	Servicios Generales.....	88
5.10.8.	Créditos.....	90
5.10.9.	Captaciones.....	93
5.10.10.	Cobranzas.....	96
5.10.11.	Atención al Cliente.....	99
5.10.12.	Caja.....	102
5.10.13.	Mantenimiento.....	105
5.11.	Deberes y Derechos de los colaboradores de la Cooperativa.....	108
5.11.1.	Deberes.....	108
5.11.2.	Derechos.....	109
	BIBLIOGRAFÍA.....	110
	LINKOGRAFÍA.....	112

ANEXOS.....	113
-------------	-----

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1	Componentes de la Planeación.....	18
Tabla N° 2	Importancia de la Organización.....	19
Tabla N° 3	Actividades básicas de la dirección.....	22
Tabla N° 4	Características del control.....	23
Tabla N° 5	Niveles de análisis para la detección de necesidades.....	33
Tabla N° 6	Niveles para la evaluación de los resultados.....	36
Tabla N° 7	Población.....	45
Tabla N° 8	Cuenta con un manual de funciones.....	48
Tabla N° 9	El liderazgo es Democrático.....	49
Tabla N° 10	Funciones y responsabilidades bien definidas.....	50
Tabla N° 11	Desarrolla al máximo sus habilidades.....	51
Tabla N° 12	Ha recibido cursos de capacitación.....	52
Tabla N° 13	Cada cuanto ha recibido cursos de capacitación.....	53
Tabla N° 14	Comunicación con sus compañeros.....	54
Tabla N° 15	Incentivos laborales.....	55
Tabla N° 16	Tipo de incentivos laborales recibidos.....	56
Tabla N° 17	Clima laboral.....	57
Tabla N° 18	Equipo de trabajo.....	58
Tabla N° 19	Desempeño laboral.....	59
Tabla N° 20	Comprobación de la Hipótesis.....	60

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1	Logotipo y Slogan.....	7
Gráfico N° 2	Estructura Organizacional Propuesta.....	8
Gráfico N° 3	Localización.....	10
Gráfico N° 4	Funciones básicas de la Gestión Administrativa.....	13
Gráfico N° 5	Tipos de planes.....	15
Gráfico N° 6	Pasos de la planeación.....	16
Gráfico N° 7	Características de la dirección.....	21
Gráfico N° 8	Proceso de Control.....	25
Gráfico N° 9	Estructura formal de las organizaciones.....	26
Gráfico N° 10	Estructura informal de las organizaciones.....	27
Gráfico N° 11	Funciones de la Gestión de Talento Humano.....	29
Gráfico N° 12	Actividades de Desarrollo del Talento Humano.....	30
Gráfico N° 13	Formas de cambio de la conducta.....	31
Gráfico N° 14	Proceso de Capacitación.....	32
Gráfico N° 15	Factores para la ejecución de la capacitación.....	35
Gráfico N° 16	Proceso del Desarrollo Organizacional.....	39
Gráfico N° 17	Cuenta con un manual de funciones.....	48
Gráfico N° 18	El liderazgo es Democrático.....	49
Gráfico N° 19	Funciones y responsabilidades bien definidas.....	50
Gráfico N° 20	Desarrolla al máximo sus habilidades.....	51
Gráfico N° 21	Ha recibido cursos de capacitación.....	52
Gráfico N° 22	Cada cuanto ha recibido cursos de capacitación....	53

Gráfico N° 23	Comunicación con sus compañeros.....	54
Gráfico N° 24	Incentivos laborales.....	55
Gráfico N° 25	Tipos de incentivos laborales recibidos.....	56
Gráfico N° 26	Clima laboral.....	57
Gráfico N° 27	Equipo de trabajo.....	58
Gráfico N° 28	Desempeño laboral.....	59
Gráfico N° 29	Mapa por Procesos Propuesto.....	66

## RESUMEN

El presente trabajo investigativo surge ante la necesidad de mejorar la Gestión Administrativa en cuanto al talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda., de la ciudad de Riobamba, debido a que existen falencias en cuanto a la asignación de responsabilidades ya que no se toma en cuenta el perfil profesional idóneo para ocupar dicho cargo o puesto y por ende confusión de funciones lo que implicaría un conflicto entre colaboradores al no identificar sus funciones, de la misma manera sentirse incómodos debido a que no ejercen su trabajo acordes a sus perfiles.

Debido a estas razones surge la presente investigación titulada: **“LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAGRADA FAMILIA LTDA. , SUCURSAL RIOBAMBA PERIODO 2015”**, que tiene como objetivo principal determinar la incidencia de la Gestión Administrativa en el desarrollo del Talento Humano, mediante un estudio que involucre a directivos, personal administrativo y operativo enfocados en el diseño de un manual de funciones para el talento humano que permita el fortalecimiento y desarrollo de todos los colaboradores de la Cooperativa.

El presente trabajo investigativo está estructurado por los siguientes capítulos:

**Primer Capítulo:** Describe en su totalidad al problema tal y como se encuentra actualmente la institución financiera además se detallan los objetivos y justificación de la investigación.

**Segundo Capítulo:** Está compuesto por el marco teórico y conceptual lo que permitió fortalecer y tener un amplio conocimiento en cuanto a la problemática objeto de estudio.

**Tercer Capítulo:** Consta del marco metodológico, tipo de investigación, diseño de investigación, técnicas e instrumentos de investigación, muestra y el procesamiento de los datos.

**Cuarto Capítulo:** Puntualiza las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

**Quinto Capítulo:** Está compuesto por la propuesta, la misma que contiene el modelo del manual de funciones para el Talento humano el cual contribuirá a establecer adecuadamente las funciones y responsabilidades de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda., acordes a sus perfiles profesionales y por ende desarrollar de mejor manera sus destrezas y habilidades.



## ABSTRACT

This research work arises from the need to improve administrative management in terms of human talent credit union Sagrada Familia Ltda., In the city of Riobamba, because there are shortcomings in the allocation of responsibilities as not taken into account the appropriate professional profile to hold such office or position and thus confusion of roles which would imply a conflict between employees by not identifying their functions, in the same way uncomfortable because they do not exercise their work according to their profiles.

Because of these reasons arises this research entitled: "**THE ADMINISTRATIVE AND ITS IMPACT ON THE DEVELOPMENT OF HUMAN TALENT credit union SAGRADA FAMILIA LTDA. , BRANCH RIOBAMBA PERIOD 2015** ", whose main objective is to determine the incidence of Administrative Management in Human Resource Development, through a study involving managerial, administrative and operational staff focused on designing a manual functions for talent human that allows the strengthening and development of all employees of the Cooperative.

This research work is structured by the following chapters:

**First Chapter:** It describes the problem entirely as is currently the financial institution further the objectives and rationale for detailed research.

**Chapter Two:** It consists of the theoretical and conceptual framework which allowed strengthening and have extensive knowledge regarding the problem under study.

**Third Chapter:** It consists of the methodological framework, type of research, research design, techniques and research tools, sample and data processing.



---

**Fourth Chapter,** It points out the conclusions and recommendations of the investigation.

**Fifth Chapter.** It consists of the proposal it contains the model manual functions for human talent which will help to properly establish the roles and responsibilities of employees of the credit union Sagrada Familia Ltda, in line with their professional profiles and thus better develop their skills and abilities.

x

**Reviewed by:** Geovanna Vallejo



## INTRODUCCIÓN

El mercado globalizado y competitivo al cual estamos inmersos obliga hoy en día a que las empresas y otras entidades como instituciones financieras manejen una Gestión Administrativa adecuada y actualizada de sus Recursos tanto humanos como financieros para fortalecer sus procesos administrativos y por ende cumplir con sus objetivos propuestos y mejorar su desarrollo organizacional.

Actualmente existen muchos factores que perjudican el desarrollo de una empresa como una mala administración de los recursos por ejemplo, por tal razón debemos considerar y tener en cuenta que el talento humano es el recurso más importante dentro de una entidad ya que del trabajo que ellos desempeñen dependerá el éxito o fracaso de la misma, por lo que estos deben estar preparados, capacitados y motivados para asumir los cambios y retos organizacionales que las economías globales de hoy en día lo exigen.

El implementar un manual de funciones para el talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda., es de trascendental importancia debido a que estos constituyen una estrategia importante para el desarrollo de la misma, además que proporcionará y facilitará el desempeño laboral de los colaboradores logrando identificar claramente sus funciones y responsabilidades permitiéndoles desarrollarse como profesionales competitivos y capacitados demostrando sus destrezas y habilidades en sus labores.

# CAPÍTULO I

## 1. MARCO REFERENCIAL

### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Cooperativa de Ahorro y Crédito SAGRADA FAMILIA LTDA., inicia informalmente como una caja comunal en el año 1995 ubicada en la parroquia de Cacha cantón Riobamba provincia de Chimborazo debido a la difícil adquisición de préstamos en entidades financieras formales y a las múltiples necesidades de los moradores tanto primarias como secundarias ya que su único propósito fue mejorar su nivel de vida. Se constituye legalmente como persona jurídica mediante acuerdo ministerial N° 0040 el 11 de febrero del 2009 con el número de RUC 0691729524001 rigiendo su accionar a partir de la fecha por las disposiciones señaladas en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del sector Financiero Popular y Solidario.

Hoy en día los cambios tecnológicos y la competencia a los que estamos inmersos dentro del mundo empresarial conlleva y compromete a que las empresas se enfrenten a nuevos retos y desafíos, por lo que es indispensable tener una correcta administración de los recursos que posee, pero sin embargo a pesar de estas situaciones existen aún empresas que no están preparadas ni cuentan con los conocimientos necesarios para impulsar su desarrollo y su competitividad.

La problemática que se da en la Cooperativa de Ahorro y Crédito SAGRADA FAMILIA LTDA surge a raíz de que no cuenta con una buena Gestión Administrativa debido a que los cargos asignados a sus colaboradores no se encuentran acordes a su perfil profesional por lo que existe confusión de funciones y responsabilidades además que no existen actividades específicas para cada área y sobre todo no existe una capacitación y entrenamiento adecuado del personal para que puedan mejorar su desempeño laboral, motivo por el cual se busca mejorar sus procesos administrativos para fortalecer el desarrollo del talento humano y por ende su desarrollo empresarial.

En caso de mantenerse la problemática evidenciada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito SAGRADA FAMILIA LTDA el riesgo al que están expuestos sería el conflicto entre sus colaboradores debido a que no cuentan con funciones específicas ni acordes a su perfil profesional, además retrasarían y hasta perderían competitividad provocando un déficit en su desarrollo empresarial.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo incide la Gestión Administrativa en el desarrollo del Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda., sucursal Riobamba periodo 2015?

## **1.3. OBJETIVOS**

### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL**

Determinar como la Gestión Administrativa incide en el desarrollo del Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda., sucursal Riobamba periodo 2015.

### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar el modelo de Gestión Administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda., sucursal Riobamba periodo 2015.
- Analizar los perfiles profesionales y cargos asignados de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda., sucursal Riobamba periodo 2015.
- Diseñar un manual de funciones a fin de asignar responsabilidades acordes a su perfil profesional y de esta manera mejorar el desarrollo del talento humano y por ende el crecimiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda., sucursal Riobamba periodo 2015.

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

La Gestión Administrativa es una herramienta fundamental en una empresa ya que nos ayuda a coordinar actividades y a tener un control de los recursos con los que cuenta la empresa, una correcta administración conlleva al éxito y desarrollo empresarial pero sin embargo hoy en día en este amplio mercado competitivo existen aún empresas que no cuentan con los conocimientos necesarios para administrar de manera idónea sus recursos por lo que muchas de estas cometen errores tales como la asignación de cargos a personas que no cuentan con el perfil profesional correcto para ocupar dicho puesto de trabajo, provocando deficiencias en sus procesos administrativos.

La investigación de esta problemática será de trascendental importancia, puesto que se enfoca principalmente en una correcta administración de los recursos contribuyendo a que la empresa mejore sus procesos administrativos, teniendo en cuenta de que existen deficiencias en el entrenamiento del personal y en la asignación de puestos de trabajo lo que provoca que la empresa se vea afectada de una manera considerable ya que existe confusión de funciones y responsabilidades por parte de los colaboradores, afectando directamente al desarrollo empresarial ya que debemos tomar en cuenta que un equipo de trabajo bien organizado y administrado permitirá a la empresa su desarrollo y por ende a ser más competitiva cumpliendo sus objetivos propuestos.

El trabajo investigativo y la información recabada de esta problemática permitirá a la empresa identificar correctamente sus procesos administrativos y sobre todo a tener una buena administración de sus recursos, organizándolos estratégicamente teniendo en cuenta de que el talento humano constituye el elemento principal de toda empresa ya que del trabajo que ellos desempeñen dependerá el éxito o fracaso de la misma.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

“Gestión Administrativa consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control” (Anzola, 2002)

También la gestión a nivel administrativo consiste en “Brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva relevada en los estados financieros” (Muñíz, 2008)

Además, Gestión Administrativa “Es el proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñadamente para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y otros recursos” fundamentado en los autores (Terry & Hurtado , 2008)

La Gestión Administrativa se constituye en una herramienta principal de toda empresa ya que permite coordinar actividades a través de un proceso administrativo con el apoyo de sus recursos humanos, materiales y tecnológicos para alcanzar sus objetivos y desarrollo de la misma.

“El talento humano tiene un enfoque de aplicación y práctica de las actividades más importantes dentro de la organización o empresas siendo la del talento humano un pilar fundamental para el desarrollo exitoso de los procesos, pues al final las personas son las responsables de ejecutar las actividades porque los proyectos no se desarrollan por sí solo. Por ello es indispensable contar con un modelo de Gestión de Talento Humano que permita desarrollar al personal necesario para ser competitivo, es por ello que las organizaciones han comenzado”. (Lledó, 2011)

También “La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes” (Chiavenato, 2009)

Se considera al Talento Humano como el pilar y elemento fundamental de toda empresa ya que esta depende del trabajo y las actividades que estos desarrollan eficaz y eficientemente, para su buen funcionamiento y competitividad contribuyendo a cumplir sus objetivos organizacionales e individuales.

## **UNIDAD I**

### **2.1.1. COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAGRADA FAMILIA LTDA.**

#### **2.1.1.1. Reseña Histórica**

Pastoral indígena de cache fundada el XXIII de Marzo de 1978, gracias a nuestros mentaliza dores padre Modesto Arrieta Mons. Leónidas Proaño y los líderes y lideresas de las distintas comunidades del pueblo de Cacha.

Caja de ahorro y Crédito Sagrada Familia nace en el año 1995 un día 25 de febrero en la reunión de los valerosos catequistas y cantoras de la pastoral indígena, que promovieron la reivindicación social y económica de las personas de escasos recursos que habilitaban en ese populoso Pastoral Indígena sagrada Familia de los Cachas.

En el año de 2009 con su acertada visión logran, constituir formalmente la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda.

Un año más a tardar, el 27 de febrero del 2011 y gracias a la confianza en la actual generación, empezamos a caminar juntos con el fin primordial de ayudar a las personas de escasos recursos económicos, a forjar un patrimonio que les permitiera financiar sus actividades y, por qué no, lograr algunos sueños, educar a sus hijos, crear su negocio y tener su casa propia etc.

No pasó mucho tiempo sin que aquel pequeño pero sincero proyecto social que responde a la gente menos atendida, nuestra Cooperativa se fundamenta en los valores del cooperativismo ecuménico, esto es: ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y, sobre todo, solidaridad.

Hoy por hoy nuestra entidad solidaria, apoya al desarrollo colectivo de nuestros pueblos, sin embargo, la mística que le dio origen sigue vigente como el principio.

#### **2.1.1.2. Misión**

Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito Confiable, eficiente, que gracias a su personal capacitado y comprometido con los objetivos institucionales,

genera credibilidad y transparencia, fomentando el desarrollo socio-económico del país, a través de la diversidad de servicios financieros que la COAC brinda a sus asociados.

#### **2.1.1.3. Visión**

Ser una institución cooperativa sólida, sustentable, líder del sistema financiero mediante los servicios financieros y complementarios que brinde, contando con el talento Humano idóneo y la tecnología de punta a fin de consolidarse como una alternativa de soluciones integrales de todos los actores de nuestra Cooperativa.

#### **2.1.1.4. Valores**

- Honestidad en todos los actos personales e institucionales
- Equidad de Género
- Promoción y Práctica del comercio justo
- Responsabilidad
- Interculturalidad
- Respeto al medio ambiente
- Cooperación y trabajo en equipo
- Transparencia
- Lealtad
- Amabilidad y atención personalizada

#### **2.1.1.5. Logotipo y Slogan**

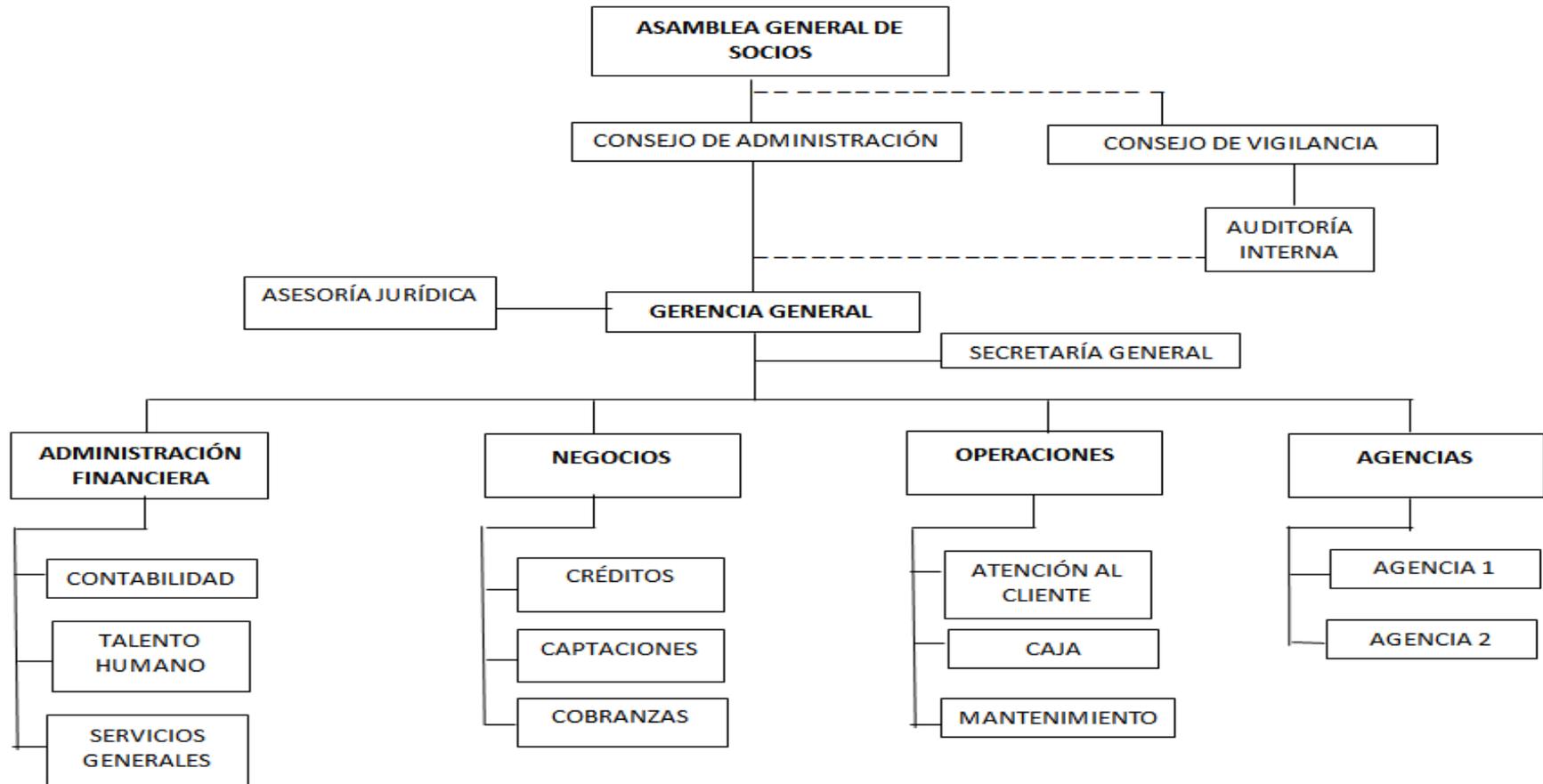
**Gráfico N° 1:** Logotipo y Slogan



**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda.

### 2.1.1.6. Estructura Organizacional Propuesta

Gráfico Nº 2: Estructura Organizacional Propuesta



Elaborado por: Andrea Lemache

### **2.1.1.7. Base Legal**

De acuerdo a los reglamentos y estatutos que dispone la Superintendencia de Económica Popular y Solidaria a través de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria en el Capítulo I De las Formas de Organización de la Economía Popular y Solidaria indica:

**Art. 8.- Formas de Organización.** - Para efectos de la presente Ley, integran la Economía Popular y Solidaria las organizaciones conformadas en los Sectores Comunitarios, Asociativos y Cooperativistas, así como también las Unidades Económicas Populares.

**Art. 9.- Personalidad Jurídica.** - Las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria se constituirán como personas jurídicas, previo el cumplimiento de los requisitos que contemplará el Reglamento de la presente Ley.

La personalidad jurídica se otorgará mediante acto administrativo del Superintendente que se inscribirá en el Registro Público respectivo.

Las organizaciones en el ejercicio de sus derechos y obligaciones actuarán a su nombre y no a nombre de sus socios.

En el caso de las cooperativas, el procedimiento de constitución, los mínimos de socios y capital social, serán fijados en el Reglamento de esta Ley, tomando en cuenta la clase de cooperativa, el vínculo común de sus socios y el ámbito geográfico de sus operaciones.

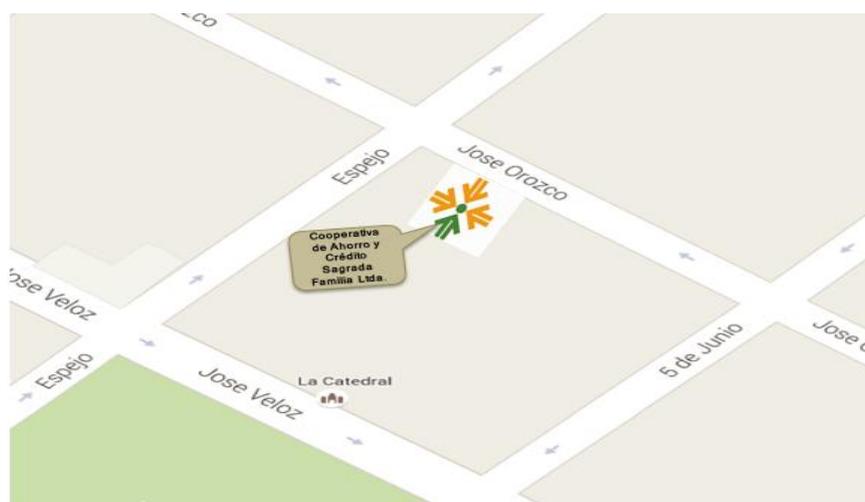
**Art. 13.- Normas contables.** - Las organizaciones, sujetas a esta Ley se someterán en todo momento a las normas contables dictadas por la Superintendencia, independientemente de la aplicación de las disposiciones tributarias existentes.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda., para dar inicio con sus actividades financieras e institucionales ha cumplido con los requisitos exigidos por la ley teniendo como principal requisito y de mayor importancia la obtención del RUC (Registro Único de Contribuyentes) 0691729524001 en el

SRI (Servicio de Rentas Internas), posteriormente constituyéndose legalmente como persona jurídica mediante acuerdo ministerial N° 0040 el 11 de febrero del 2009 rigiendo su accionar a partir de la fecha por las disposiciones señaladas en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del sector Financiero Popular y Solidario.

### 2.1.1.8. Localización

**Gráfico N° 3: Localización**



Elaborado por: Andrea Lemache

### 2.1.1.9. Servicios

Los servicios Financieros que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda., ofrece son los siguientes:

- Ahorros Normales
- Ahorros programados
- Créditos
- Inversiones a Plazo Fijo
- Pago del Bono Solidario

Además, se podrá efectuar el pago de los siguientes servicios Básicos:

- Agua
- Luz
- Teléfono

## **UNIDAD II**

### **2.1.2. GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

#### **2.1.2.1. Definición de la Gestión Administrativa**

“Es el proceso de toma de decisiones realizado por los órganos de dirección, administración y control de una entidad, basado en los principios y métodos de administración, en su capacidad corporativa”. (Bachenheimer, 2007)

La Gestión Administrativa es “El logro de las metas, producto del esfuerzo coordinado de una organización cuya finalidad es obtener la mayor eficiencia posible a través de la planeación, organización, dirección y control de los recursos organizacionales”. (Munch, 2012)

Gestión Administrativa se constituye la acción de varias actividades a través del proceso administrativo para llevar acabo los objetivos, propuestas y metas planteadas por la institución contribuyendo a mejorar su desarrollo y competitividad.

#### **2.1.2.2. Origen y Evolución de la Gestión Administrativa**

La Gestión Administrativa ha sido y será un tema de trascendental importancia ya que esta no solamente inicia en estos tiempos actuales sino que se viene desarrollando desde los tiempos más remotos, ya que esta nace con el hombre, además hoy en día el constante incremento de la población conlleva a nuevas formas de organización y por ende de una adecuada administración así como como también se considera de gran importancia en las empresas ya que estas necesitan de una correcta administración de sus recursos tanto humanos, materiales y financieros para ser más competitivas e incrementar su desarrollo dentro del mercado.

##### **2.1.2.2.1. Administración en la Edad Antigua**

La administración como disciplina es nueva, pero como pensamiento administrativo es totalmente antiguo debido a que la práctica administrativa se ha venido efectuando desde los tiempos más remotos, ya que esta nace con el

hombre ante la necesidad de planificar, coordinar y ejecutar las múltiples actividades indispensables para su supervivencia.

Egipto contaba con un sistema administrativo, una economía planificada y un gobierno central de gran poder basado en la fuerza creándose así el primer sistema de servicio civil.

La administración del imperio Romano se caracterizó por la descentralización.

#### **2.1.2.2. Administración en la Edad Media**

Se caracteriza principalmente por un sistema político original: el feudalismo los reyes solo disponían de un poder limitado. Durante los últimos años el Imperio Romano el centralismo administrativo se fue debilitando y la autoridad real pasó al terrateniente, alrededor del cual se agrupaban muchas personas abriendo puertas al surgimiento de la edad media hubo una descentralización de gobierno diferenciándolo de las formas anteriores de administración, en este proceso administrativo se evidencia la nacionalización administrativa además que se muestra una notable evolución de las ideas administrativas y se consideraron a instituciones como la iglesia Católica.

En esta época se da un gran impulso en la administración ya que en Italia surgen los fundamentos de la contabilidad moderna y las transacciones comerciales.

#### **2.1.2.3. Administración en la Edad Moderna**

Surge el interés por el personal desarrollando algunos principios administrativos como la selección, adiestramiento, especialización de funciones y establecimientos de controles administrativos.

A medida del siglo XVIII tuvo su inicio la Revolución Industrial Inglesa, inicia una nueva generación de administradores que desarrollaron sus propios conceptos y técnicas. Uno de los primeros investigadores fue Frederick Taylor, quien realizó investigaciones en los primeros años del siglo XX.

#### 2.1.2.2.4. Administración en la Edad Contemporánea

En esta época se concreta a la Administración como una ciencia ya que surgen conceptos, teorías, principios y funciones de la Administración contribuyendo a que las empresas puedan mejorar sus procesos administrativos teniendo un enfoque más claro y definido de hacia dónde quieren llegar permitiéndoles administrar sus recursos de manera eficaz y eficiente.

#### 2.1.2.3. Importancia de la Gestión Administrativa

El mundo tan competitivo al cual estamos inmersos, los distintos cambios tecnológicos necesariamente obligan a las empresas sean grandes, medianas o pequeñas a contar con una gestión administrativa adecuada la cual permita el cultivo de las competencias, capacidades y aptitudes de sus colaboradores, además de optimizar recursos, minimizar riesgos y tomar las mejores decisiones que fortalezcan y permitan el desarrollo organizacional de la empresa.

#### 2.1.2.4. Funciones básicas de la Gestión Administrativa

**Gráfico N° 4:** Funciones básicas de la Gestión Administrativa



**Fuente:** (Koontz & Wehrich, 2014)  
**Elaborado por:** Andrea Lemache

(Daft, 2004) Aduce “La administración es la consecución de metas organizacionales en forma adecuada y eficaz planeando, organizando, dirigiendo y controlando los recursos. Esta definición contiene dos ideas importantes: 1) Las cuatro funciones: planear, organizar, dirigir y controlar; 2) La consecución de las metas organizacionales en forma adecuada y eficiente”.

#### **2.1.2.4.1. Planeación**

##### **a) Definición**

“La planeación implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; este es, de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas”. (Koontz & Weihrich, 2014)

La planeación es la determinación anticipada de los objetivos y metas organizacionales que se pretenden lograr en un futuro, además que se debe considerar el tiempo para el cual está estimado la ejecución y logro de los mismos.

##### **b) Características de la planeación**

(María, 2013) Aduce que las características son:

- **Permanente y Continuo.** - Se la realiza continuamente en la empresa
- **Orientada al Futuro.** - Está ligada hacia la Previsión
- **Racionalidad en la toma de decisiones.** - Proporciona seguridad y consistencia en las decisiones
- **Selecciona entre varias Alternativas.** - Debe enfocarse en las consecuencias futuras y de las responsabilidades de ejecución y realización
- **Sistémica.** - Tomar en cuenta el sistema y los subsistemas que lo conforman, la organización como un todo
- **Cíclica.**- Se convierte en realidad a medida que se ejecuta
- **Repetitiva.**- Incluye fases o pasos que suceden, forma parte del proceso administrativo

- **Interactúa con las demás Etapas.-** Está estrechamente ligada con las demás funciones
- **Coordina e Integra.-** Es indispensable integrar, sincronizar y coordinar las actividades de las unidades para conseguir los objetivos propuestos
- **Técnica de Innovación.-** Definidos y seleccionados con anticipación y debidamente programados para el futuro

### c) Tipos de Planes

**Gráfico N° 5:** Tipos de planes



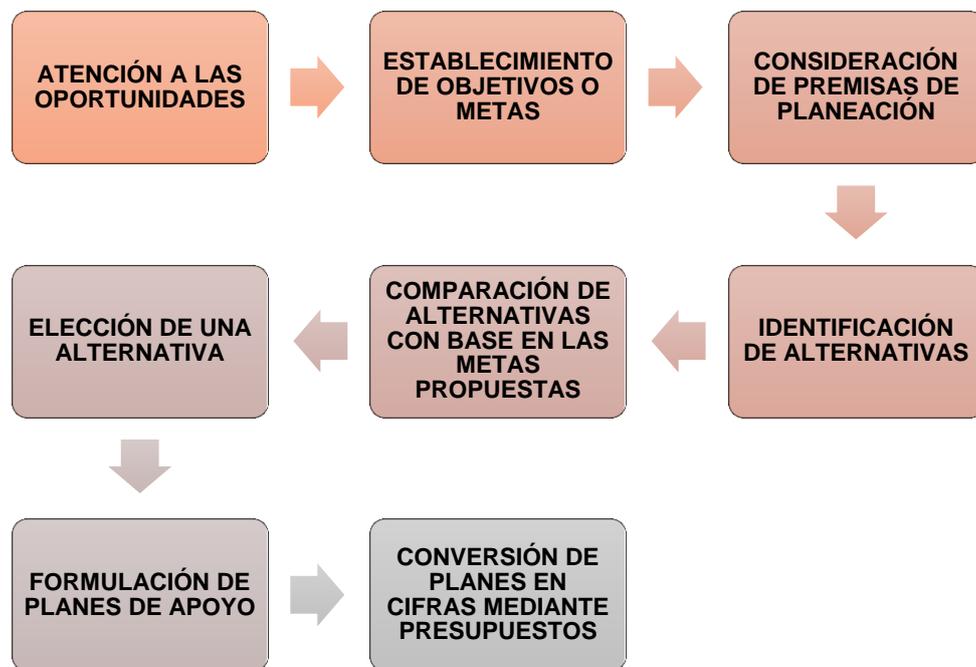
Fuente: (Koontz & Wehrich, 2014)  
Elaborado por: Andrea Lemache

- ✓ **Propósitos o Misiones.-** Constituye la función o tarea básica de una empresa.
- ✓ **Objetivos o Metas.-** Establecen los fines a los cuales se aspiran llegar a través de múltiples actividades realizadas.
- ✓ **Estrategias.-** Se considera como los caminos de acción que contribuirán al logro de los objetivos y el uso adecuado de los recursos para su cumplimiento.
- ✓ **Políticas.-** Establecen enunciados y criterios que facilitan y orientan a la toma de decisiones para tener un mejor control tanto de sus recursos como colaboradores dentro de la organización.

- ✓ **Procedimientos.-** Son aquellos métodos que explican y direccionan claramente las actividades futuras a realizarse.
- ✓ **Reglas.-** Indican la acción y no acción de realizar ciertas actividades o asuntos.
- ✓ **Programas.-** Conjunto de objetivos, metas, políticas, procedimientos, reglas y recursos a emplear en el curso de acción previamente establecido, especificando fechas de inicio o finalización.
- ✓ **Presupuestos.-** Expresan los resultados esperados en términos numéricos.

#### d) Pasos de la Planeación

**Gráfico Nº 6:** Pasos de la planeación



Fuente: (Koontz & Wehrich, 2014)

Elaborado por: Andrea Lemache

- ❖ **Atención a las oportunidades.** - Es la identificación de oportunidades tanto en el ambiente interno como externo, además que contribuye a conocer los puntos débiles, fortalezas, los problemas que requieren una pronta solución, así como también lo que se desea lograr con la misma.
- ❖ **Establecimiento de objetivos o metas.-** Los objetivos planteados por la empresa deben ser claros y precisos realizados a corto y largo plazo, estos

indican los resultados que se pretende lograr con el conjunto de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas planteados.

- ❖ **Consideración de premisas de planeación.-** Se debe establecer y obtener un consenso para utilizar premisas críticas de la planeación como pronósticos. Se consideran como suposiciones sobre el ambiente en el que el plan ha de ejecutarse.
- ❖ **Identificación de alternativas.-** En este paso se debe buscar y examinar los cursos de acción alternativos examinando sus puntos fuertes y débiles a fin de priorizar las más promisorias.
- ❖ **Comparación de alternativas con base en las metas propuestas.-** Consiste en evaluar las alternativas ponderándolas a la luz de las premisas y metas previamente establecidas.
- ❖ **Elección de una alternativa.-** En este paso interviene la toma de decisiones debido a qué se requiere analizar, evaluar y seleccionar la mejor alternativa.
- ❖ **Formulación de planes de apoyo.-** Una vez tomada la decisión es recomendable realizar un séptimo paso ya que casi siempre se necesitan planes derivados para respaldar el plan básico.
- ❖ **Conversión de planes en cifras mediante presupuestos.-** Este último paso consiste en trasladar cifras convirtiéndolas en presupuestos estos deben realizarse correctamente ya que fijan importantes estándares contra los cuales medir los progresos en los planes.

## e) Componentes de la Planeación

Tabla N° 1: Componentes de la planeación

COMPONENTES	DESCRIPCIÓN
<b>FINES</b>	Especificar metas y objetivos
<b>MEDIOS</b>	Selección de políticas, programas, procedimientos y prácticas para alcanzar los objetivos y metas
<b>RECURSOS</b>	Determinar la cantidad y tipos de recursos necesarios
<b>IMPLANTACIÓN</b>	Diseñar procesos para la toma de decisiones
<b>CONTROL</b>	Diseño de procedimientos para detectar falencias y errores en el plan.

**Fuente:** Monroy *Componentes de la Planeación*

[http://dcsh.xoc.uam.mx/curric/sergio\\_monroy/pdf/loscomponentesde\\_la\\_planeacion.pdf](http://dcsh.xoc.uam.mx/curric/sergio_monroy/pdf/loscomponentesde_la_planeacion.pdf)

**Elaborado por:** Andrea Lemache

### 2.1.2.4.2. Organización

#### a) Definición

“Organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, de dos o más personas. La cooperación entre éstas es esencial para la organización.” (Chiavenato, 2011)

La organización hace énfasis a todas las actividades, tareas y funciones desarrolladas en una empresa la misma que consiste en agruparlas correctamente asignando responsabilidades a los colaboradores a fin de optimizar los recursos y lograr los objetivos deseados.

Existe una organización cuando hay:

- Comunicación
- Trabajo en equipo
- Objetivo en común.

## b) Importancia de la organización

Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización son:

**Tabla N° 2:** Importancia de la Organización

<b>FUNDAMENTOS</b>	<b>DESCRIBCIÓN</b>
<b>Es de carácter continuo</b>	La empresa está sujeta a constantes cambios (expansión, contracción, nuevos productos, etc.)
<b>Es un medio</b>	Se establece la mejor manera de lograr los objetivos de la empresa
<b>Suministra</b>	Los métodos para que se desempeñen las actividades de manera eficiente
<b>Evita la ineficiencia de las actividades</b>	Reduce costos e incrementa la productividad
<b>Reduce esfuerzos</b>	Delimita funciones y responsabilidades.

**Fuente:** Pablo Páez [http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Organización/\(PD\)Documentos-Organizacion.pdf](http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Organización/(PD)Documentos-Organizacion.pdf)

**Elaborado por:** Andrea Lemache

### c) Proceso de la organización

- **Puestos de trabajo.-** La organización inicia con la asignación de los puestos de trabajo obviamente reflejados en una estructura que indique claramente los objetivos y planes establecidos por la empresa, cabe recalcar la importancia de estos ya que se debe conocer su proceso, el lugar y los recursos necesarios para cumplirlo.
- **División de trabajo.-** Permite definir tareas y el ordenamiento correcto de cada puesto de trabajo, contribuyendo a que la empresa sea más productiva y competitiva.
- **Combinación de tareas.-** Conocida también como departamentalización en la que indica el crecimiento de la empresa.  
“La departamentalización es una combinación de distintas destrezas y niveles de experiencia, cuyas, interrelaciones se gobiernan por procedimientos establecidos.” (Anzola Rojas, 2010)
- **Coordinación del trabajo.-** Consiste en la unión de las actividades desarrolladas en los diferentes puestos de trabajo, además que posibilita el conocimiento de cada empleado de cómo el desempeño y desarrollo de sus funciones tienen estrecha relación con los demás colaboradores y la gestión que desempeña la empresa.
- **Seguimiento y reorganización.-** Cabe recalcar que la organización es un proceso permanente en el que se debe tener en cuenta que existen factores internos y externos que pueden generar cambios en la empresa por lo que es recomendable realizar una constante evaluación de la misma y si es necesario reorganizar sus procesos.

#### 2.1.2.4.3. Dirección

##### a) Definición

“Es el proceso consistente en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.” (Koontz & Weihrich, 2014)

“Dirección es conducir a la empresa teniendo en cuenta los fines y buscando obtener las mayores ventajas posibles de todos los recursos de que disponga. Su objetivo es alcanzar al máximo el rendimiento de todos los empleados.” (Chiavenato, 2001)

En base a las definiciones anteriores se puede decir que dirección se enfoca principalmente en el aprovechamiento de las capacidades, habilidades y aptitudes de los colaboradores, así como también de los demás recursos fomentando la motivación y el trabajo en equipo.

## b) Características

**Gráfico N° 7:** Características de la dirección



**Fuente:** [www.med.ufro.cl/clases\\_apuntes/gis/class\\_expositivas/gestion.ppt](http://www.med.ufro.cl/clases_apuntes/gis/class_expositivas/gestion.ppt)  
**Elaborado por:** Andrea Lemache

### c) Actividades básicas de la Dirección

Tabla N° 3: Actividades básicas de la dirección

ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN
LIDERAZGO	Es aquel proceso que influye sobre los demás para alcanzar logros, metas y objetivos
MOTIVACIÓN	Es el proceso mediante el cual una persona se ve energizada, dirigida y sostenida hacia el logro de una meta u objetivo.
TRABAJAR EN EQUIPO	Constituye la responsabilidad y compromiso de quienes lo conforman.
COMUNICACIÓN	Es el intercambio de ideas, pensamientos y sentimientos que se interrelacionan entre dirigentes y colaboradores.

Fuente: Arteaga (2012) *El proceso administrativo dirección y control*

<http://es.slideshare.net/aniatauro/proceso-de-administracin-direccin-y-control>

Elaborado por: Andrea Lemache

### d) Principios de Dirección

- ❖ **Armonía del Objetivo o Coordinación de Intereses.-** Serán de mayor efectividad en tanto se encaminen al logro de los objetivos generales de la empresa
- ❖ **Supervisión Directa.-** Hace énfasis a la comunicación que debe tener el administrador con todos sus colaboradores
- ❖ **Vía Jerárquica.-** Consiste en el apoyo del dirigente a sus colaboradores durante el desarrollo de sus planes para realizarlos eficazmente.
- ❖ **Resolución del conflicto.-** Identificar el problema a tiempo y encontrar la mejor solución posible durante la gestión administrativa.
- ❖ **Aprovechamiento del conflicto.-** Experiencia, experimentación, investigación y aplicar la decisión.

#### 2.1.2.4.4. Control

##### a) Definición

“La función administrativa de control es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos.” (Koontz & Weihrich, 2014)

El control es la función más importante ya que nos ayuda a comparar los resultados actuales con los esperados en cuanto a la planificación previamente realizada, además que en base a estos ayudará a la empresa a corregir o a tomar medidas correctivas en caso de ser necesario.

##### b) Características

**Tabla N° 4:** Características del control

CARACTERÍSTICAS	DESCRIBCIÓN
<b>OPORTUNIDAD</b>	El control será útil en tanto proporcione información en el momento adecuado
<b>ACCESIBILIDAD</b>	Se debe establecer medidas sencillas y fáciles de interpretar para facilitar su aplicación
<b>UBICACIÓN ESTRATÉGICA</b>	Es necesario establecerlas en ciertas áreas de acuerdo con criterios de valor estratégico

**Fuente:** Cruz (2013) *Control (concepto, elementos, importancia, características y proceso)*

<http://dianaccruz27.blogspot.com/2013/03/controlconceptoelementos-del.html>

**Elaborado por:** Andrea Lemache

##### c) Elementos

**Los elementos del control pueden ser:**

- ✓ **Cantidad.-** Número de unidades a producir
- ✓ **Calidad.-** Grado de eficiencia de los trabajadores

- ✓ **Uso de tiempo.**- Tiempo que invierte en la venta del nuevo producto
- ✓ **Costo.**- Optimización del costo en la fabricación. (Anzola Rojas, 2010)

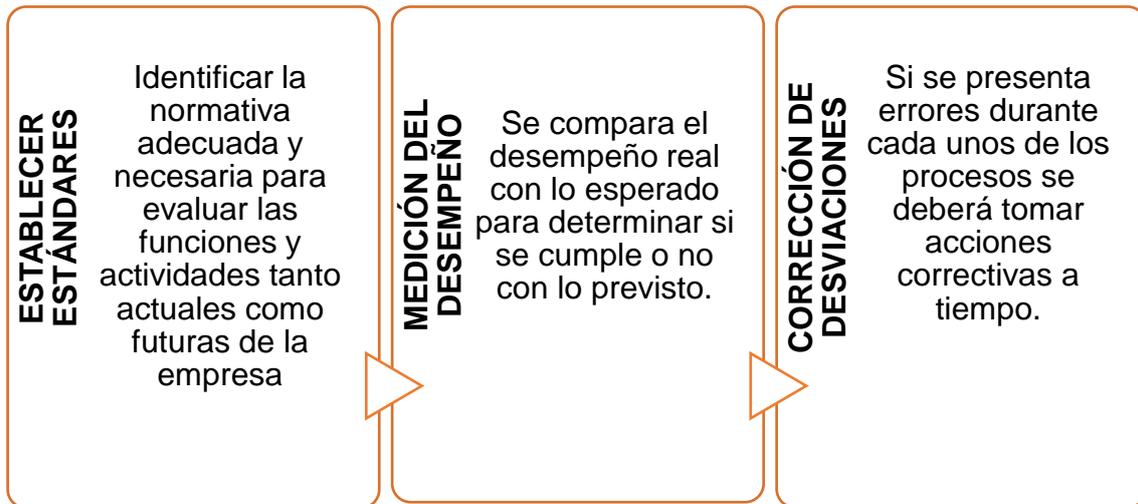
#### d) Tipos de control

El control puede ser de diferentes tipos:

- **Control usado para el desempeño.**- Hace referencia al estudio de tiempos y movimientos utilizados por el personal de la empresa.
- **Control para salvaguardar activos.**- se relaciona principalmente con las actualizaciones para los requerimientos de los activos fijos necesarios para la gestión de la empresa.
- **Control de calidad.**- Consiste en inspeccionar la calidad de materia prima, el proceso y el producto terminado, registrando los resultados para mantener estadísticas que permitan realizar comparaciones y establecer parámetros de mejora.
- **Control diseñado para limitar el ejercicio de autoridad.**- Es el soporte documental que guía el cumplimiento de actividades, tales como manual de procedimientos, políticas y auditorías internas.
- **Control para medir el desempeño del trabajo.**- Su principal objetivo es la previsión, para detectar desviaciones antes de se produzcan. (Anzola Rojas, 2010)

#### e) Proceso de Control

**Gráfico N° 8:** Proceso de Control



**Fuente:** (Koontz & Weihrich, 2014)

**Elaborado por:** Andrea Lemache

### 2.1.2.5. Estructura Organizacional

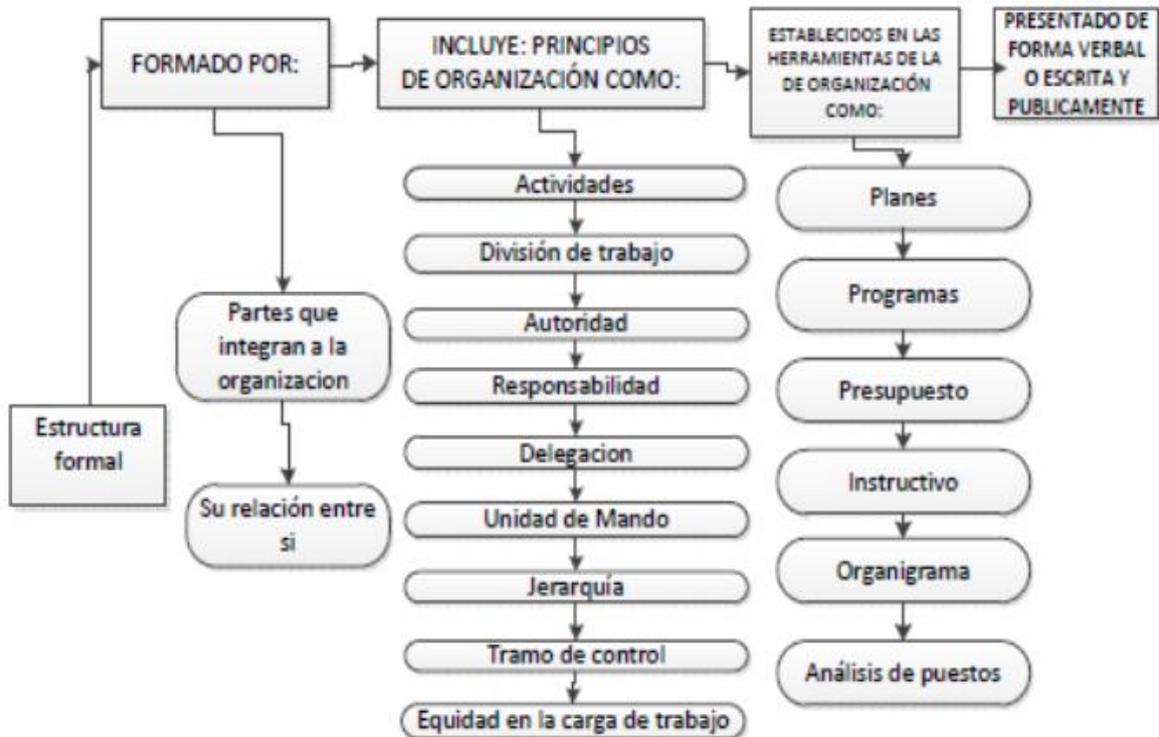
#### a) Definición

Una estructura organizacional se considera como las diferentes formas de dividir el trabajo dentro de una organización para de esta manera en conjunto y coordinación con las demás áreas o departamentos orientarse hacia el logro de los objetivos, su función principal es establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones, etc.

## 2.1.2.6. Tipos de Estructura Organizacional

### 2.1.2.6.1 Estructura Formal

**Gráfico N° 9:** Estructura formal de las organizaciones



**Fuente:** Vásquez (2012) *Estructura Organizacional* <http://www.gestiopolis.com/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas/>

#### a) Definición

Se refiere principalmente a la relación entre autoridad y subordinados, se trata de la estructura empresarial que articula el funcionamiento de la empresa y está perfectamente definida y relativamente estable.

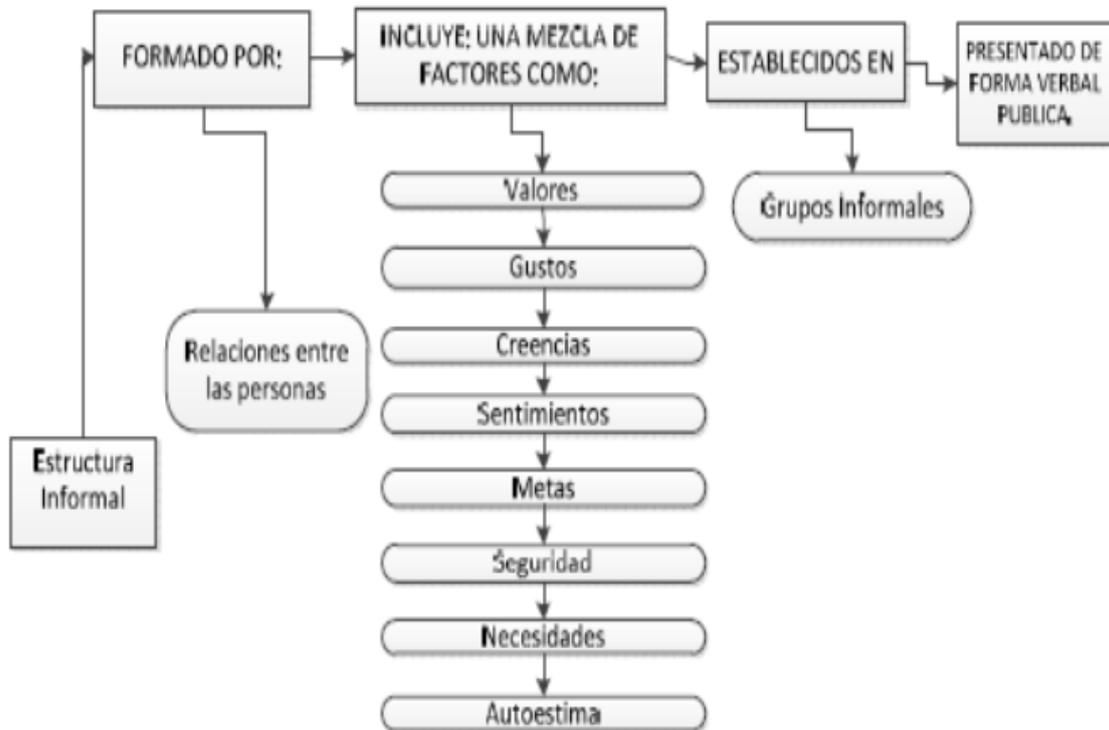
#### b) Componentes de la estructura formal

- La empresa propiamente dicha, representada por un organigrama.
- Líneas de mandos, controles y las relaciones de subordinación.
- El sistema de objetivos y metas que rige cada parte de la organización.
- Establecer políticas
- Sistema axiológico de la empresa.

Álvaro Sánchez <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2006/asc/1n.htm>

### 2.1.2.6.2 Estructura Informal

**Gráfico N° 10:** Estructura informal de las organizaciones



**Fuente:** Vásquez (2012) *Estructura Organizacional* <http://www.gestiopolis.com/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas/>

#### a) Definición

Se desarrollan en torno a grupos sociales cuando las personas interactúan entre sí.

#### b) Componentes de la Estructura Informal

- ❖ Las relaciones de poder y autoridad.
- ❖ Las expectativas, intereses, conflictos y fines mutuos de sus miembros.
- ❖ La cultura organizacional.
- ❖ Los diferentes grupos informales con sus intereses.

Álvaro Sánchez <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2006/asc/1n.htm>

## **UNIDAD III**

### **2.1.3. DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO**

#### **2.1.3.1. Concepto de Gestión de Talento Humano**

“La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.” (Chiavenato, 2009)

La Gestión del Talento Humano es la parte o área más importante de una empresa ya que involucra a las personas y sus procesos de mantener y desarrollar el recurso humano, está principalmente encargada de incorporar nuevos talentos competitivos y capaces de asumir cualquier reto y que contribuyan al desarrollo de la empresa.

#### **2.1.3.2. Objetivos de Gestión de Talento Humano**

Los principales objetivos de Gestión del Talento Humano son: contribuir a que la organización cumpla con sus objetivos deseados, proveerle de talento humano capacitado, motivado y correctamente entrenado, desarrollar la calidad de vida en el trabajo, establecer políticas claras y precisas para de esta manera los colaboradores se sientan en un ambiente laboral adecuado y puedan desarrollar sus capacidades y habilidades de mejor manera permitiendo crecer a la empresa cumpliendo sus metas y objetivos.

#### **2.1.3.3. Funciones de la Gestión de Talento Humano**

“Los departamentos de recursos humanos existen para apoyar a la organización, a sus directivos, gerentes y empleados. El departamento de administración de capital humano es un departamento de servicios” (Werther & Davis, 2008)

**Gráfico N° 11:** Funciones de la Gestión de Talento Humano

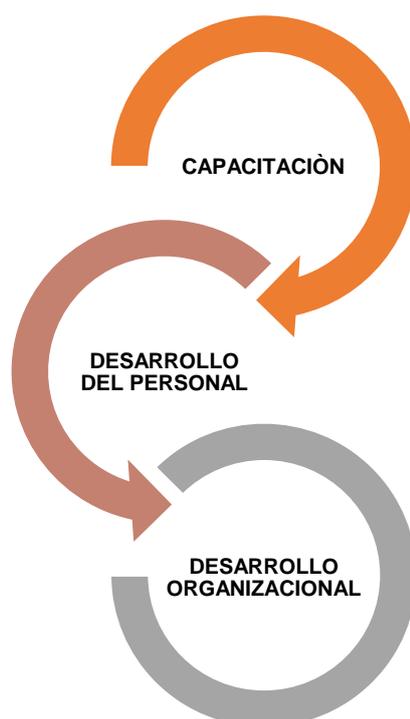


**Fuente:** Fernández (2009) *Módulo Gestión del Talento Humano*  
<http://es.slideshare.net/jcfdezmxmanag/gestin-del-talento-humano>  
**Elaborado por:** Andrea Lemache

#### 2.1.3.4. Desarrollo del Talento Humano

“El desarrollo de los recursos humanos en la empresa es parte del proceso de desarrollo de un ser humano. Este desarrollo no es solamente el aumento de la instrucción, sino también la formación ética, el aprendizaje de la convivencia social y el desarrollo de la persona en cuanto tal.” (Maristany, 2008)

**Gráfico N° 12:** Actividades de Desarrollo del Talento Humano



Fuente: (Chiavenato, 2011)  
Elaborado por: Andrea Lemache

#### **2.1.3.4.1. Capacitación y Desarrollo de Personal**

Estas actividades básicamente se refieren al aprendizaje individual, mediante el cual las personas aprenden y desarrollan conocimientos, aptitudes y habilidades en función de los objetivos establecidos por la empresa.

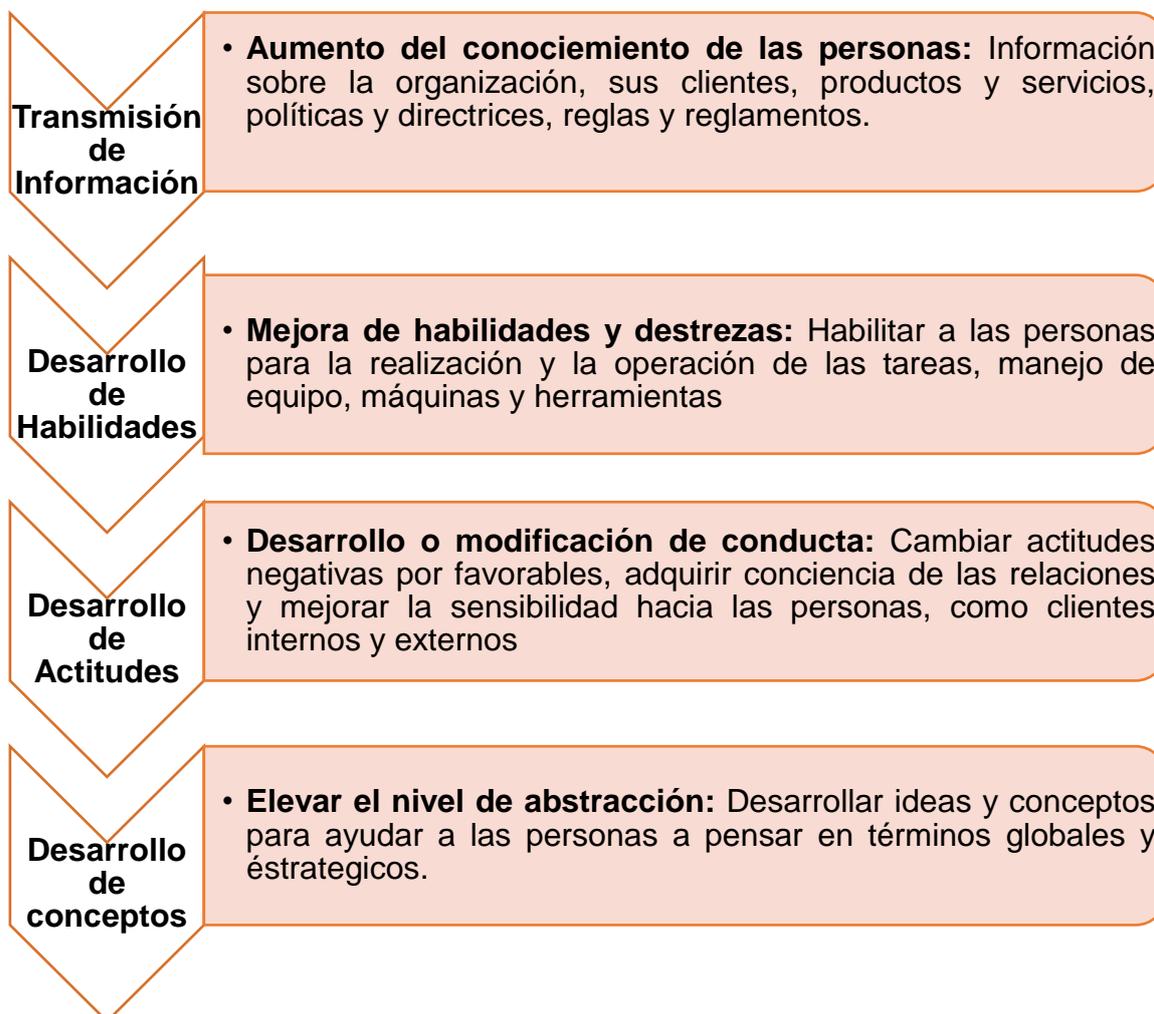
##### **2.1.3.4.1.1. Concepto de Capacitación**

“La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.” (Chiavenato, 2011)

Capacitación es aquella actividad que una empresa realiza en base a sus necesidades cuyo propósito es actualizar, mejorar y desarrollar los conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes de sus colaboradores persiguiendo un objetivo en común.

### 2.1.3.4.1.2. Formas de cambio de la conducta

Gráfico N° 13: Formas de cambio de la conducta



Fuente: (Chiavenato, 2011)

Elaborado por: Andrea Lemache

### 2.1.3.4.1.3. Objetivos de la capacitación

- **Preparar.-** Consiste en la preparación de las personas para el mejor desempeño laboral en el puesto.
- **Brindar.-** Hace énfasis a las oportunidades que provee al colaborador para que se desarrolle tanto personalmente como profesionalmente.
- **Cambiar.-** Consiste en crear un ambiente laboral diferente fomentando el cambio actitudinal de los colaboradores para aumentar su motivación volviéndolas capaces de enfrentarse a los nuevos retos administrativos.

#### 2.1.3.4.1.4. Proceso de Capacitación

Gráfico N° 14: Proceso de Capacitación



Fuente: (Chiavenato, 2011)

Elaborado por: Andrea Lemache

##### a) Detección de las necesidades de capacitación

Es el diagnóstico preliminar que se realiza a fin de orientar la estructuración de planes, programas para fortalecer los conocimientos con los que cuentan los colaboradores de la empresa.

- **Niveles de análisis para la detección de las necesidades:**

**Tabla N° 5:** Niveles de análisis para le detección de necesidades

NIVELES DE ANÁLISIS	DESCRIPCIÓN
<b>Análisis Organizacional</b>	Se refiere no solo al estudio de la misión, objetivos de la empresa sino también al ambiente socioeconómico y tecnológico al cual está inmersa.
<b>Análisis de Recursos Humanos</b>	Se refiere al análisis de los Colaboradores de la empresa en cuanto a sus habilidades, conocimientos y actitudes.
<b>Análisis de las operaciones</b>	Hace referencia a las necesidades que el puesto de trabajo requiere y por ende los conocimientos que el ocupante necesita para desempeñar dicho cargo.

Fuente: (Chiavenato, 2011)

Elaborado por: Andrea Lemache

- **Medios principales para detectar las necesidades de capacitación:**
  1. **Evaluación del desempeño.-** Este medio permite a la empresa identificar las áreas que más atención requieren en cuanto a capacitaciones y empleados con bajo rendimiento laboral.
  2. **Observación.-** Consiste en identificar las falencias que tiene la empresa en sus procesos como por ejemplo desperdicios de materia prima, etc.
  3. **Cuestionarios.-** Es la investigación realizada para determinar necesidades de capacitación.
  4. **Solicitud de supervisores y gerentes.-** Es de su total responsabilidad solicitar capacitaciones a las áreas o colaboradores que ellos identifiquen como ineficientes.
  5. **Entrevistas.-** Permite tener un contacto directo con los supervisores y gerentes para resolver diferentes problemas de la empresa.

6. **Reuniones interdepartamentales.-** Contribuye a tener una mejor coordinación y resolución de conflictos.
7. **Examen de empleados.-** Resultados de los empleados que desempeñan diferentes funciones.
8. **Reorganización del trabajo.-** En caso de haber modificaciones en los trabajos es necesario capacitar a los colaboradores acerca de los mismos.
9. **Entrevista de salida.-** Permite conocer las falencias de la empresa.
10. **Análisis de puesto y perfil del puesto.-** Contribuye a identificar las funciones y habilidades que debe poseer el colaborador para ocupar dicho cargo o puesto de trabajo.

#### **b) Programa de capacitación para entender las necesidades**

Una vez identificadas las necesidades se debe seleccionar el método o los medios para ratificar o enmendar las falencias encontradas.

(Chiavenato, 2011) Indica que se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

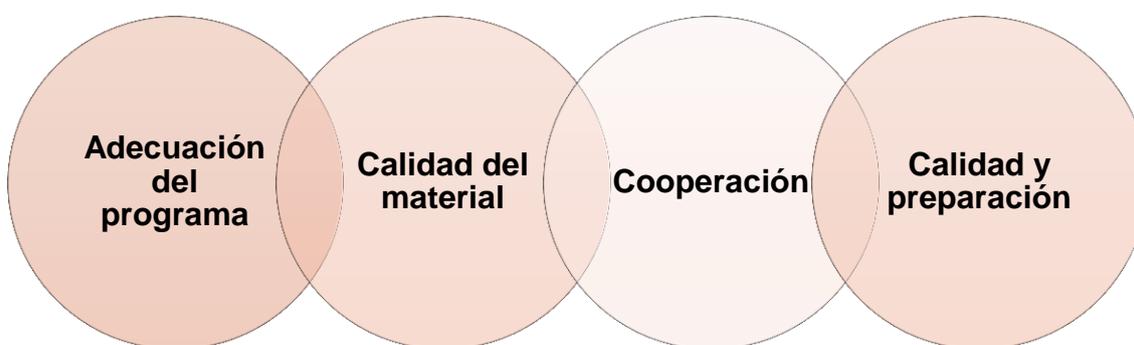
1. ¿Cuál es la necesidad?
2. ¿Dónde se determinó en primer lugar?
3. ¿Ocurre en otra área o división?
4. ¿Cuál es su causa?
5. ¿Es parte de una necesidad mayor?
6. ¿Cómo resolverla: por separado o en combinación con otras?
7. ¿Es necesario tomar alguna medida inicial antes de resolverla?
8. ¿La necesidad es inmediata? ¿Cuál es su prioridad en relación con las demás?
9. ¿La necesidad es permanente o temporal?
10. ¿Cuántas personas y cuántos servicios se atenderán?
11. ¿Cuánto tiempo hay disponible para la capacitación?
12. ¿Cuál es el costo probable de la capacitación?
13. ¿Quién realizará la capacitación?

### c) **Implantación y ejecución del programa de capacitación**

Es la tercera etapa del proceso de capacitación la cual consiste en llevar a cabo el programa establecido para dicho proceso en la misma intervienen dos agentes importantes como son el instructor que es aquella persona que cuenta con la experiencia y los conocimientos necesarios para transmitir a los aprendices y el aprendiz que es aquella persona que necesita aprender o mejorar sus conocimientos.

#### **Factores para la ejecución de la capacitación**

**Gráfico N° 15:** Factores para la ejecución de la capacitación



**Fuente:** (Chiavenato, 2011)

**Elaborado por:** Andrea Lemache

- ❖ **Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de organización.-** Este programa contribuirá a la resolución de problemas y a mejorar el rendimiento laboral de los colaboradores de la empresa.
- ❖ **Calidad del material de capacitación.-** Se debe seleccionar el mejor material posible que facilite la comprensión y la enseñanza de los conocimientos.
- ❖ **Cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa.-** Este programa de capacitación debe abarcar no solamente a los niveles jerárquicos bajos sino también a los altos ya que el trabajo y cooperación en conjunto ayudará tener mejores resultados.
- ❖ **Calidad y preparación de los instructores.-** Los instructores que estarán al mando de la capacitación deberán ser personas preparadas

con los conocimientos y experiencias suficientes, además de reunir ciertas cualidades como la motivación, relaciones humanas, etc.

#### **d) Evaluación de los Resultados**

Es la etapa encargada de medir la eficiencia y eficacia del proceso de capacitación en base a los resultados obtenidos, tomando en cuenta los objetivos de la empresa.

#### **Niveles para la evaluación de los resultados de capacitación**

**Tabla Nº 6:** Niveles para la evaluación de los resultados

<b>NIVELES</b>	<b>ASPECTOS A CONSIDERAR</b>
<b>NIVEL ORGANIZACIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aumento de la eficacia organizacional</li> <li>✓ Mejora de la imagen empresarial</li> <li>✓ Mejora del clima organizacional</li> <li>✓ Mejora la relación empresa-empleado, etc.</li> </ul>
<b>NIVEL DE LOS RECURSOS HUMANOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reducción rotación del personal</li> <li>✓ Aumento eficiencia individual de los empleados</li> <li>✓ Aumento de la habilidades y conocimientos personales, etc.</li> </ul>
<b>NIVEL DE LAS TAREAS Y OPERACIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aumento de la productividad</li> <li>✓ Mejora en la calidad de productos y servicios</li> <li>✓ Mejora en la atención al cliente, etc.</li> </ul>

**Fuente:** (Chiavenato, 2011)

**Elaborado por:** Andrea Lemache

## **2.1.3.4.2. Desarrollo Organizacional**

### **2.1.3.4.2.1. Concepto de Desarrollo Organizacional**

“Conjunto de acciones organizacionales que se realizan para modificar, usualmente, aspectos culturales o de comportamiento organizacional. La forma más frecuente de accionar en estos casos es definir un nivel o estándar que se desea alcanzar para luego diseñar acciones para lograrlo.” (Alles, 2012)

El Desarrollo Organizacional es el proceso que se enfoca principalmente en mejorar las conductas tanto individuales como organizacionales, de acuerdo a las diferentes exigencias y necesidades de la empresa.

### **2.1.3.4.2.2. Objetivos del Desarrollo Organizacional**

Según (Chiavenato, 2011) Los principales objetivos del desarrollo organizacional son:

- Aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización
- Aumentar la confrontación de los problemas empresariales en el interior de los grupos y entre los grupos
- Crear un ambiente en que la autoridad que otorga el cargo se incremente por la autoridad basada en el conocimiento y la habilidad social
- Incrementar la apertura de las comunicaciones verticales, laterales y diagonales.
- Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personal en la empresa
- Buscar soluciones sinérgicas a los problemas
- Incrementar la responsabilidad individual y grupal en la planeación y la implementación.

### **2.1.3.4.2.3. Características del Desarrollo Organizacional**

(Chiavenato, 2011) Indica que las características del desarrollo organizacional son:

1. **Focalización en toda la organización.-** Considera a la organización como un todo para resolver los problemas, aprovechando las

oportunidades que surjan. El DO es un programa amplio que busca que todas las partes integrantes de la organización estén bien coordinadas.

2. **Orientación sistémica.-** Se dirige a las interacciones entre las diversas partes de la organización, las cuales se afectan de forma recíproca, hacia las relaciones entre las personas, estructura y procesos organizacionales.
3. **Agente de cambio.-** El DO emplea uno o varios agentes de cambio, personas que desempeñan la función de estimular y coordinar el cambio dentro de un grupo o de la organización
4. **Solución de problemas.-** Se concentra en los problemas reales y no en los superficiales. Por tanto, utiliza la investigación-acción, característica fundamental del DO
5. **Aprendizaje por experiencia.-** Los participantes aprenden por experiencia, en un ambiente de capacitación, a resolver los problemas humanos que encuentran en el trabajo. Este planteamiento produce un mayor cambio de comportamiento
6. **Procesos de grupo.-** Se sustenta en procesos grupales como procedimientos para la cooperación, confrontaciones y discusiones en grupo. Hay un esfuerzo por mejorar las relaciones interpersonales, para abrir los canales de comunicación, crear confianza y alentar las responsabilidades entre las personas
7. **Realimentación intensa.-** la realimentación proporciona información a las personas sobre su conducta, además de que fomenta la comprensión de las situaciones en las que se encuentran, permitiéndoles tomar medidas para corregirse y ser más eficaces en ellas
8. **Orientación situacional.-** El DO no sigue un procedimiento rígido e inmutable. Es flexible y pragmático, se adapta a las acciones con el propósito de adecuarlas a necesidades específicas y particulares
9. **Desarrollo de equipos.-** El propósito del DO es construir equipos de trabajo dentro de la organización y hace hincapié en los grupos, pequeños o grandes. Propone la cooperación y la integración, por lo que también enseña a superar las diferencias individuales o grupales.

#### 2.1.3.4.2.4. Proceso del Desarrollo Organizacional

Gráfico N° 16: Proceso del Desarrollo Organizacional



Fuente: (Chiavenato, 2011)  
Elaborado por: Andrea Lemache

- **Recolección y análisis de datos.-** Consisten en la recolección de datos y el análisis de los métodos necesarios para recolectar los datos dentro de la empresa. Incluye técnicas y métodos para identificar y analizar el sistema organizacional y las relaciones entre sus elementos o subsistemas.
- **Diagnóstico Organizacional.-** Es la interpretación y el diagnóstico para identificar problemas, sus consecuencias, establecer prioridades así como las metas y los objetivos.
- **Acción de intervención.-** En esta fase se ejecuta el proceso de DO, se selecciona la intervención más adecuada para resolver un problema particular de la empresa.
- **Evaluación.-** Es la etapa en la que los resultados de la evaluación determinarán la necesidad de modificar o no el diagnóstico la cual implica nuevos planteamientos, ejecuciones de los procesos, etc.

## **UNIDAD IV**

### **2.1.4. UNIDAD HIPOTÉTICA**

#### **2.1.4.1. Hipótesis**

La Gestión Administrativa incide significativamente en el desarrollo del Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda., sucursal Riobamba periodo 2015

#### **2.1.4.2. Variables**

##### **2.1.4.2.1. Variable Independiente**

Gestión Administrativa

##### **2.1.4.2.2. Variable Dependiente**

Desarrollo del Talento Humano

### 2.1.4.3. Operacionalización de las Variables

VARIABLE INDEPENDIENTE	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTO
La Gestión Administrativa	Se constituye en el conjunto de actividades mediante el proceso administrativo de planeación, organización, dirección y control que contribuyan al desarrollo empresarial y por ende al logro de sus objetivos y metas propuestas.	Planeación  Organización  Dirección  Control	Propósitos Objetivos Estrategias Políticas  Estructura Organizacional Procedimientos Administrativos  Comunicación Comportamiento individual y de grupo  Procesos Recursos Humanos	<p><b><u>TECNICAS:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista</li> <li>• Encuesta</li> </ul> <p><b><u>INSTRUMENTO:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía de entrevista</li> <li>• Cuestionario</li> </ul>

**Fuente:** Operacionlización Variable Independiente

**Elaborado por:** Andrea Lemache

VARIABLE DEPENDIENTE	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTO
Desarrollo del Talento Humano	Son las capacidades intelectuales y destrezas que desempeñan los colaboradores con eficiencia y eficacia dentro de la empresa para contribuir a su desarrollo.	Capacidades intelectuales y destrezas Colaboradores Eficiencia Eficacia Empresa	Desempeño laboral Evaluación de Desempeño Niveles de responsabilidad. Efectividad en los procesos Satisfacción de los clientes Competitividad Productividad	<b><u>TECNICAS:</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista</li> <li>• Encuesta</li> </ul> <b><u>INSTRUMENTO:</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía de entrevista</li> <li>• Cuestionario</li> </ul>

**Fuente:** Libro Gestión del Talento Humano Tercera Edición de Idalberto Chiavenato 2009

**Elaborado por:** Andrea Lemache

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

##### 3.1.1. Método Inductivo

Para llevar a cabo esta investigación y recopilar toda la información necesaria se utilizó el método inductivo ya que a través de una investigación de campo mediante una visualización a las personas involucradas directamente se determinó la incidencia de la Gestión Administrativa en el Desarrollo del Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda., sucursal Riobamba.

A continuación se detallan las fases desarrolladas:

- 1. Hipótesis:** Mediante la aplicación de la encuesta se obtuvo datos importantes que sirvió para determinar la hipótesis.
- 2. Demostración o refutación:** Con la información obtenida de las encuestas se procedió a realizar la prueba para determinar si la Gestión Administrativa contribuye o no a mejorar el Desarrollo del Talento Humano.
- 3. Inducción:** Se aplicó una encuesta a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda., sucursal Riobamba a fin de recopilar información del aporte de la Gestión Administrativa en cuanto a su desarrollo y bienestar dentro de la empresa.

## **3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

### **3.2.1. Investigación Descriptiva**

En el desarrollo de esta investigación se aplicó el estudio descriptivo ya que a través de la información recopilada se conoció a la problemática de manera minuciosa contribuyendo a describir la influencia de la Gestión Administrativa en el Desarrollo del Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda., sucursal Riobamba.

### **3.2.2. Investigación Documental**

Para ampliar la información y entender mejor acerca del tema a investigar se apoyó en documentos como libros, revistas, diarios, etc, o bien en bases de datos o diapositivas, etc.

## **3.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

### **3.3.1. De campo**

La investigación se aplicó en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda., sucursal Riobamba en las diferentes áreas y oficinas que la componen, permitiendo captar la realidad de la cooperativa y recabar la información necesaria.

### **3.3.2. No experimental**

El problema a investigar se observó tal como se desarrolla en su contexto, sin manipular las variables.

## **3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **3.4.1. POBLACIÓN**

La población está formada por:

**Tabla N° 7 Población**

<b>PERSONAL</b>	<b>NÚMERO</b>
PERSONAL ADMINISTRATIVO	5
PERSONAL OPERATIVO	12
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda.  
**Elaborado por:** Andrea Lemache

### **3.4.2. MUESTRA**

En el presente trabajo investigativo no se requiere el cálculo de la muestra debido a que la población involucrada no es extensa por lo que se trabajó con los 17 colaboradores que serían el total de la población.

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

### **3.5.1. TÉCNICAS**

Las técnicas de investigación que se utilizaron para la recolección de datos fueron:

- **La encuesta:** Se efectuó a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda., sucursal Riobamba para obtener información más detallada y concisa en cuanto a su desarrollo.
- **La entrevista:** Dirigida al Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda., para conocer su opinión sobre la Gestión Administrativa.

### **3.5.2. INSTRUMENTOS**

- Guía de entrevista
- Cuestionario

### **3.6. TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS**

La tabulación de la información recabada se realizó mediante tablas, gráficos y cuadros estadísticos.

Para el procesamiento de los datos se aplicó el paquete informático de Microsoft Office Excel.

La interpretación de los datos estadísticos se lo realizó mediante la inducción y el análisis.

### **3.7. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

#### **3.7.1. Entrevista al Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda.**

**Pregunta N° 1.- ¿Cómo se encuentra organizada la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia?**

La COAC tiene su cumplimiento hacia la SEPS (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria) y la estructura organizativa marcha bien con reuniones mensuales, trámites, control financiero, etc.

**Pregunta N° 2.-¿Considera usted importante los procesos de planeación, organización, dirección y control para la Administración de la Cooperativa?**

Por supuesto es la única manera no solo la COAC mas bien cualquier tipo de empresa se da el desarrollo importante.

**Pregunta N° 3.-¿Cuáles son las funciones principales que usted desempeña en la Cooperativa?**

Organizar, controlar, tramitar estar al tanto con la dirigencia, con la SEPS, con los funcionarios y con los socios dando alternativas y soluciones a la gente.

**Pregunta N° 4.-¿Cree usted que cuenta con el personal apropiado que contribuya al logro de los objetivos de la Cooperativa?**

Si en cuanto el personal es capacitado tienen sus objetivos de salir hacia delante con el desarrollo colectivo e institucional.

**Pregunta N° 5.-¿Usted ha realizado programas de adiestramiento y capacitación para su personal?**

Si en cuanto las capacitaciones es la única mejor herramienta para superar nuestras actividades diarias y psicológico.

**Pregunta N° 6.-¿De qué manera la Gestión Administrativa incide en el desarrollo del personal de la Cooperativa?**

La gestión administrativa que bajo funciones da el impulso al personal de tener su conocimiento muy claro y preciso para el servicio y la colectividad.

### 3.7.2. Encuesta dirigida a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda.

**Pregunta N° 1.- ¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda. actualmente cuenta con un manual de funciones de Talento Humano para asignar funciones y responsabilidades a los colaboradores?**

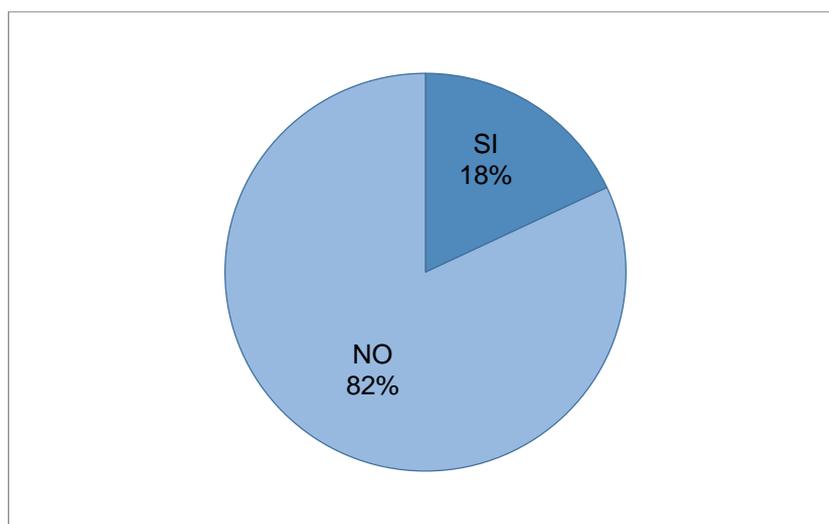
**Tabla N° 8:** Cuenta con un manual de funciones

INDICADOR	FRECUENCIA	%
SI	3	18
NO	14	82
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda.

**Elaborado por:** Andrea Lemache

**Gráfico N° 17:** Cuenta con un manual de funciones



**Fuente:** Tabla N° 8

**Elaborado por:** Andrea Lemache

### **Análisis e Interpretación**

El 18% de los encuestados indican que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda., si cuenta con un manual de funciones, mientras que el 82% manifiestan que no, es indispensable que los colaboradores tengan conocimiento de las funciones y responsabilidades que deben desempeñar para evitar conflictos entre áreas o puestos de trabajo.

**Pregunta N° 2.- ¿El liderazgo que ejerce la Administración de la Cooperativa es Democrática (participativa)?**

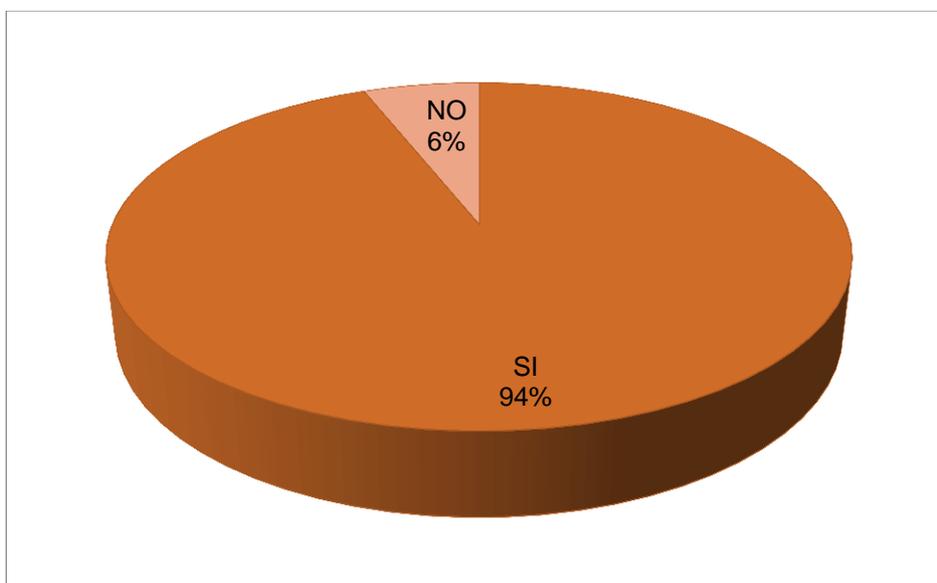
**Tabla N° 9: El liderazgo es Democrático**

INDICADOR	FRECUENCIA	%
SI	16	94
NO	1	6
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda.

**Elaborado por:** Andrea Lemache

**Gráfico N° 18: El liderazgo es Democrático**



**Fuente:** Tabla N° 9

**Elaborado por:** Andrea Lemache

**Análisis e Interpretación**

Con referencia al liderazgo que ejerce la Gestión Administrativa el 94% de encuestados aducen que es democrática y el 6% que no. Una administración democrática permitirá al colaborador expresar sus ideas y pensamientos con total libertad de expresión permitiéndole así sentirse parte de un equipo de trabajo contribuyendo al logro de sus objetivos.

**Pregunta N° 3.- ¿Considera usted que sus funciones y responsabilidades dentro de su área de trabajo están bien definidas?**

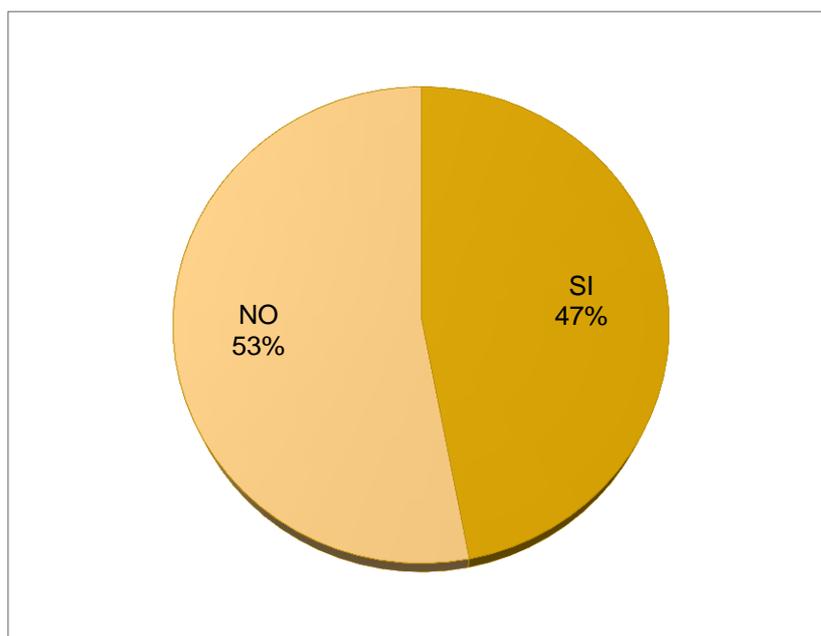
**Tabla N° 10:** Funciones y responsabilidades bien definidas

INDICADOR	FRECUENCIA	%
SI	8	47
NO	9	53
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda.

**Elaborado por:** Andrea Lemache

**Gráfico N° 19:** Funciones y responsabilidades bien definidas



**Fuente:** Tabla N° 10

**Elaborado por:** Andrea Lemache

### **Análisis e Interpretación**

El 47% de encuestados indican que si están bien definidas sus funciones y responsabilidades y el 53% que no. Es indispensable que los colaboradores sepan cuál es su rol dentro de la empresa ya que una buena administración y organización de los mismos fortalece a la empresa orientándola hacia el éxito empresarial.

**Pregunta N° 4.- ¿Cree usted que dentro de su puesto de trabajo desarrolla al máximo sus Habilidades?**

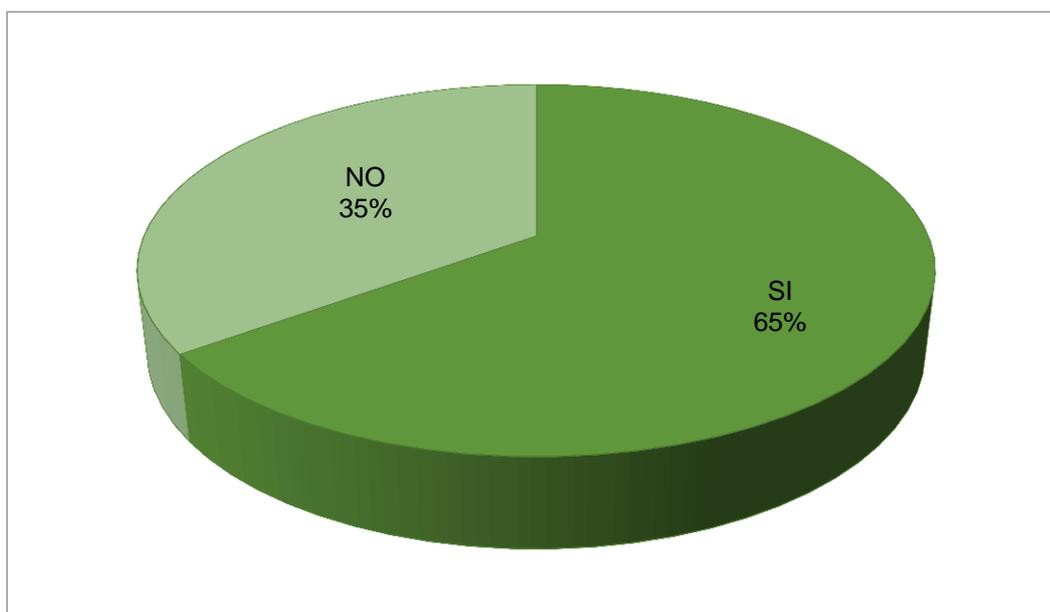
**Tabla N° 11:** Desarrolla al máximo sus habilidades

INDICADOR	FRECUENCIA	%
SI	11	65
NO	6	35
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda.

**Elaborado por:** Andrea Lemache

**Gráfico N° 20:** Desarrolla al máximo sus habilidades



**Fuente:** Tabla N° 11

**Elaborado por:** Andrea Lemache

### **Análisis e Interpretación**

El 65% de encuestados manifiestan que si desarrollan al máximo sus habilidades en su puesto de trabajo y el 35% que no. El desarrollo profesional de los colaboradores depende de cómo se encuentren organizados y ubicados para poder desarrollar de mejor manera sus habilidades y destrezas.

**Pregunta N° 5.- ¿Ha recibido usted cursos de capacitación que contribuyan al desarrollo de conocimientos, capacidades y un mejor desempeño laboral?**

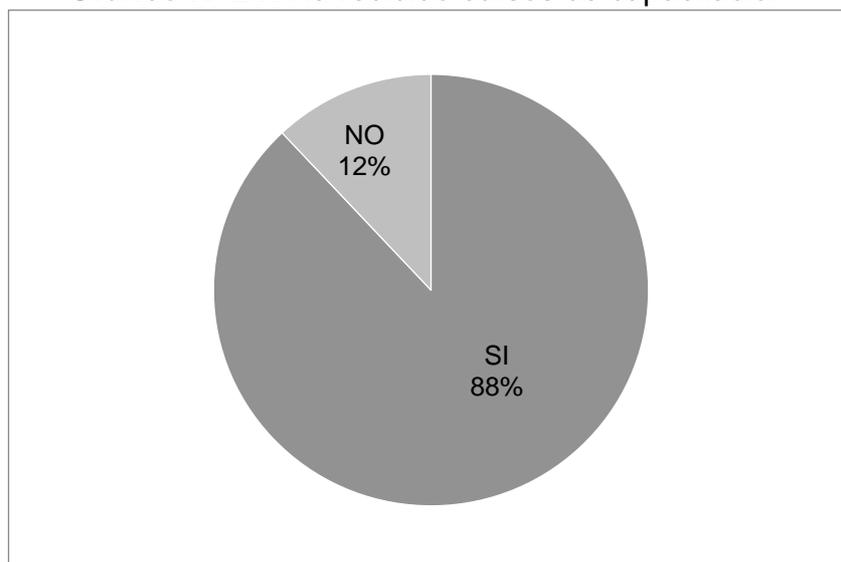
**Tabla N° 12:** Ha recibido cursos de capacitación

INDICADOR	FRECUENCIA	%
SI	15	88
NO	2	12
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda.

**Elaborado por:** Andrea Lemache

**Gráfico N° 21:** Ha recibido cursos de capacitación



**Fuente:** Tabla N° 12

**Elaborado por:** Andrea Lemache

### **Análisis e Interpretación**

En cuanto a la información recabada el 88% indican que si han recibido cursos de capacitación y el 12% que no. Las exigencias administrativas y tecnológicas obliga a las empresas a contar con personal altamente capacitado para enfrentar los retos y desafíos que se presenten en el mercado.

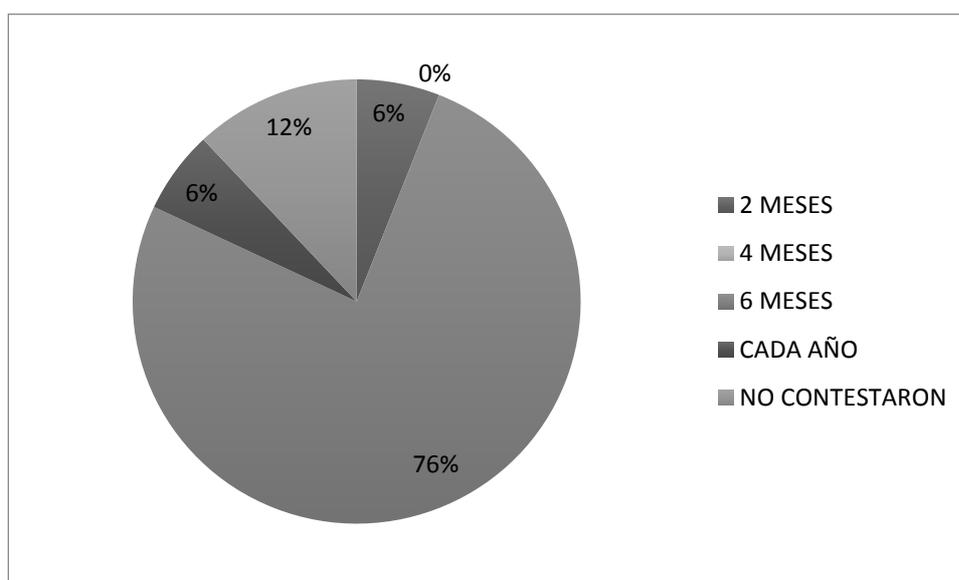
**Tabla N° 13:** Cada cuanto ha recibido cursos de capacitación

INDICADOR	FRECUENCIA	%
2 MESES	1	6
4 MESES	0	0
6 MESES	13	76
CADA AÑO	1	6
NO CONTESTARON	2	12
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda.

**Elaborado por:** Andrea Lemache

**Gráfico N° 22:** Cada cuanto ha recibido cursos de capacitación



**Fuente:** Tabla N° 13

**Elaborado por:** Andrea Lemache

### **Análisis e Interpretación**

El 6% de encuestados indican que han recibido capacitaciones cada dos meses, el 76% cada seis meses, el 6% cada año y el 12% no contestaron. Una continua capacitación permite a los colaboradores tener un mejor desempeño laboral.

**Pregunta N° 6.- La comunicación con sus compañeros de trabajo es:**

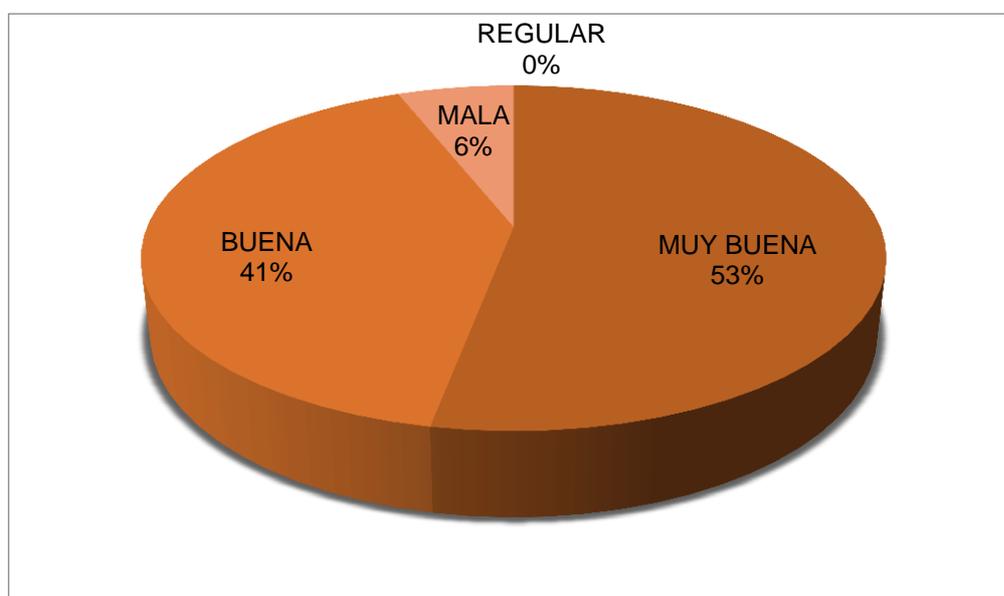
**Tabla N° 14:** Comunicación con sus compañeros

INDICADOR	FRECUENCIA	%
MUY BUENA	9	53
BUENA	7	41
MALA	1	6
REGULAR	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda.

**Elaborado por:** Andrea Lemache

**Gráfico N° 23:** Comunicación con sus compañeros



**Fuente:** Tabla N° 14

**Elaborado por:** Andrea Lemache

**Análisis e Interpretación**

Con respecto a la comunicación entre compañeros el 53% de encuestados manifiesta que es muy buena, el 41% que es buena, el 6% que es mala. Es indispensable crear un buen ambiente laboral para incentivar el trabajo en equipo.

**Pregunta N° 7.- ¿Ha recibido incentivos laborales por parte de la Cooperativa para recompensar su esfuerzo?**

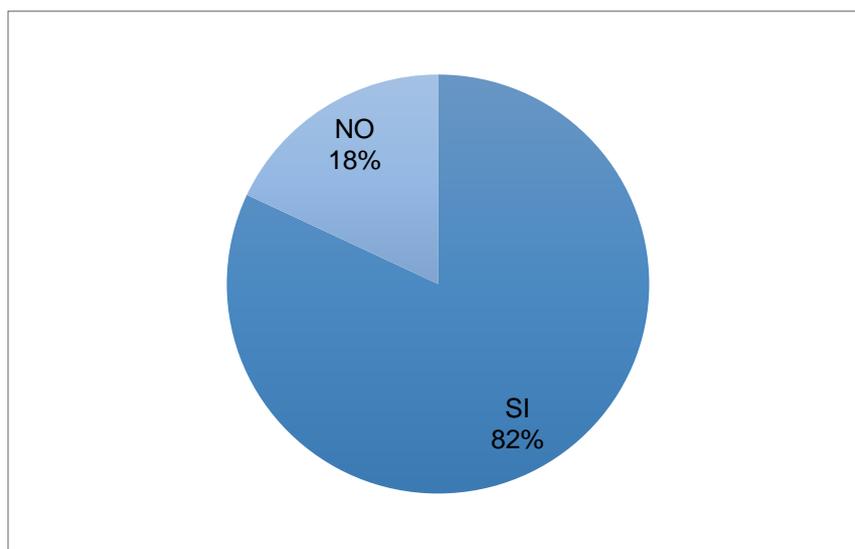
**Tabla N° 15:** Incentivos laborales

INDICADOR	FRECUENCIA	%
SI	14	82
NO	3	18
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda.

**Elaborado por:** Andrea Lemache

**Gráfico N° 24:** Incentivos laborales



**Fuente:** Tabla N° 15

**Elaborado por:** Andrea Lemache

**Análisis e Interpretación**

El 82% de encuestados aducen que si han recibido incentivos laborales y el 18% que no. Es de gran importancia mantener al colaborador motivado e incentivado para que pueda desempeñar mejor su trabajo contribuyendo al éxito de la institución.

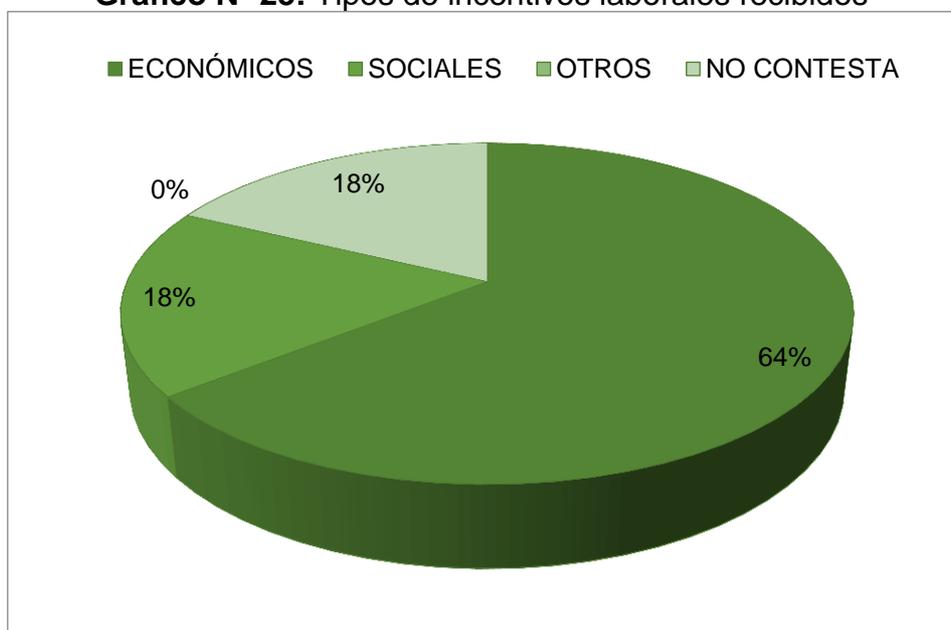
**Tabla N° 16:** Tipo de incentivos laborales recibidos

INDICADOR	FRECUENCIA	%
ECONÓMICOS	11	65
SOCIALES	3	18
OTROS	0	0
NO CONTESTA	3	18
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda.

**Elaborado por:** Andrea Lemache

**Gráfico N° 25:** Tipos de incentivos laborales recibidos



**Fuente:** Tabla N° 16

**Elaborado por:** Andrea Lemache

### **Análisis e Interpretación**

En cuanto a los incentivos recibidos el 65% de encuestados indican que han sido económicos, el 18% sociales mientras que el 18% no contesta.

**Pregunta N° 8.- ¿Cómo considera usted el clima laboral en su entorno de trabajo?**

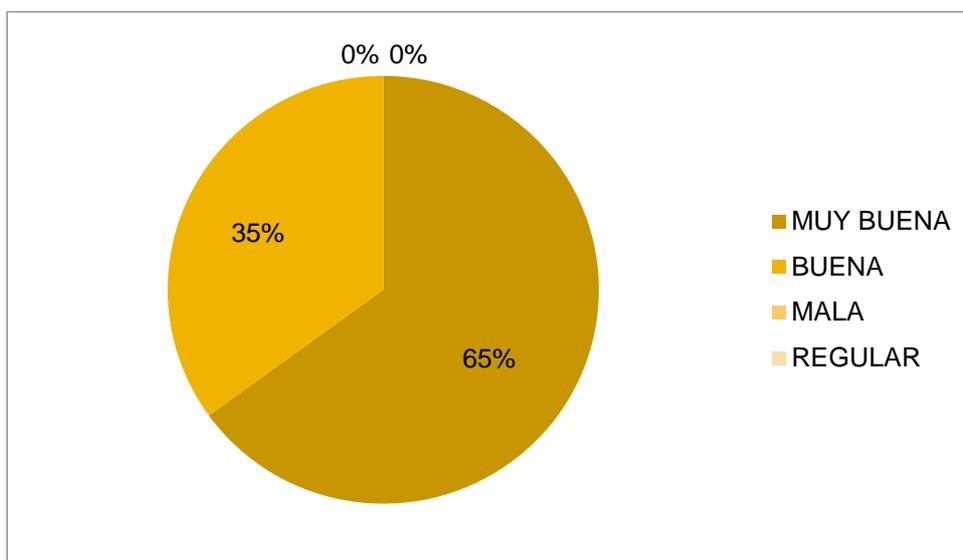
**Tabla N° 17: Clima laboral**

INDICADOR	FRECUENCIA	%
MUY BUENA	11	65
BUENA	6	35
MALA	0	0
REGULAR	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda.

**Elaborado por:** Andrea Lemache

**Gráfico N° 26: Clima laboral**



**Fuente:** Tabla N° 17

**Elaborado por:** Andrea Lemache

### **Análisis e Interpretación**

Con referencia al clima laboral el 65% de encuestados considera que es muy buena y el 35% buena. Una de las principales funciones de la gestión administrativa es crear un buen clima laboral para sus colaboradores para que contribuyan a la institución a ser más productiva y competitiva.

**Pregunta N° 9.-¿Se siente usted parte de un equipo de trabajo?**

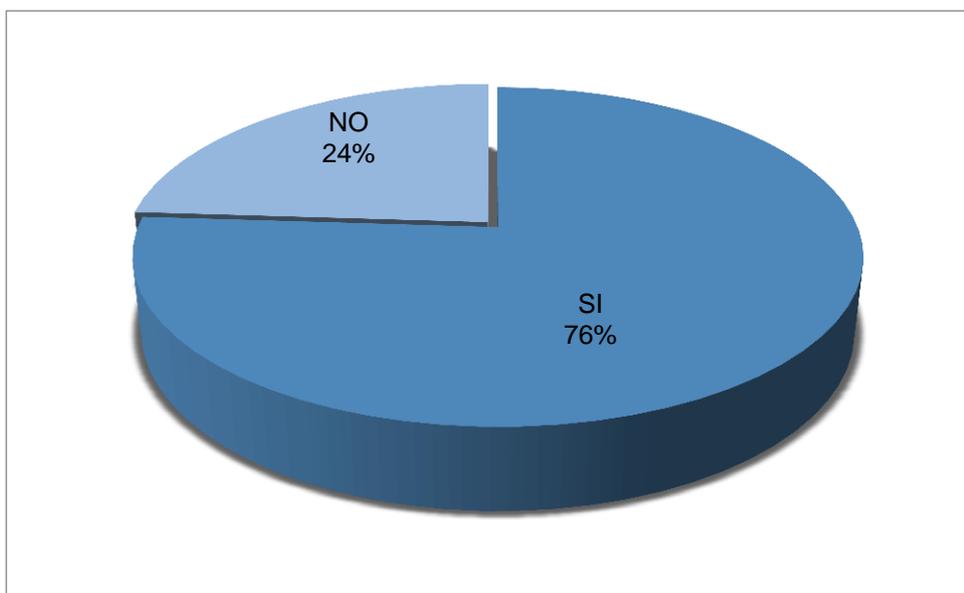
**Tabla N° 18: Equipo de trabajo**

INDICADOR	FRECUENCIA	%
SI	13	76
NO	4	24
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda.

**Elaborado por:** Andrea Lemache

**Gráfico N° 27: Equipo de trabajo**



**Fuente:** Tabla N° 18

**Elaborado por:** Andrea Lemache

**Análisis e Interpretación**

El 76% de encuestados manifiesta que si se siente parte de un equipo de trabajo mientras que el 24% que no. Es indispensable incentivar el trabajo en equipo para lograr los objetivos propuestos por la institución.

**Pregunta Nº 10.- ¿Considera usted que una continua capacitación a los colaboradores contribuiría a mejorar su desempeño laboral?**

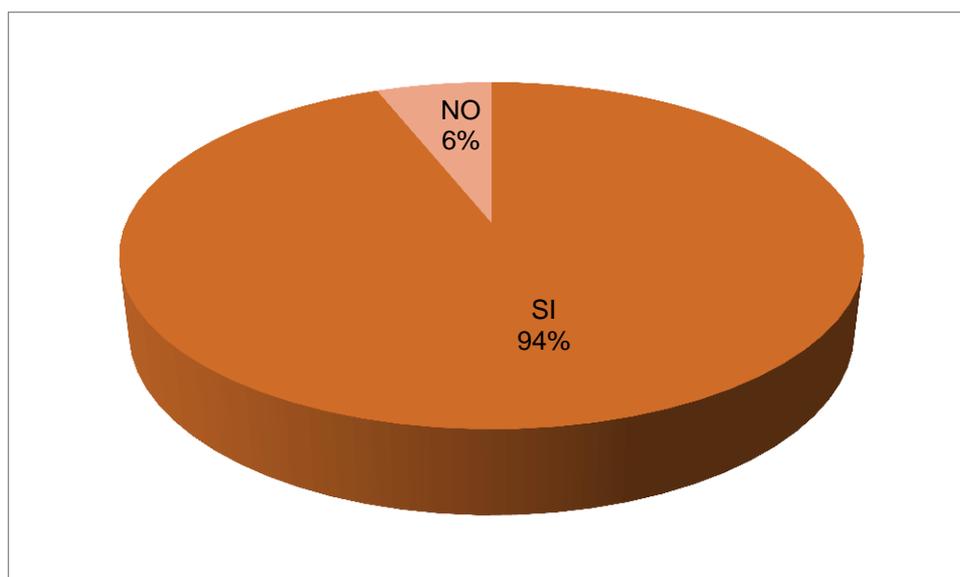
**Tabla Nº 19: Desempeño laboral**

INDICADOR	FRECUENCIA	%
SI	16	94
NO	1	6
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda.

**Elaborado por:** Andrea Lemache

**Gráfico Nº 28: Desempeño laboral**



**Fuente:** Tabla Nº 19

**Elaborado por:** Andrea Lemache

### **Análisis e Interpretación**

El 94% de los encuestados consideran que una continua capacitación si contribuiría a mejorar su desempeño laboral y el 6% que no. Las empresas sean grandes pequeñas o medianas necesariamente deben contar con personal capacitado y actualizado para crear nuevas estrategias y desarrollarse institucionalmente.

### 3.8. COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Para realizar la comprobación de la hipótesis, se toma en consideración las respuestas de la encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda.

**Tabla N° 20:** Comprobación de la Hipótesis

<b>RESULTADOS GENERALES</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NO</b>
Cuenta con un manual de funciones	3	18%	14	82%
El liderazgo es democrático	16	94%	1	6%
Funciones y responsabilidades bien definidas	8	47%	9	53%
Desarrolla al máximo sus habilidades	11	65%	6	35%
Ha recibido cursos de capacitación	15	88%	2	12%
Incentivos laborales	14	82%	3	18%
Equipo de trabajo	13	76%	4	24%
Desempeño laboral	16	94%	1	6%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>70%</b>	<b>5</b>	<b>30%</b>

**Fuente:** Encuesta a colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda.

**Elaborado por:** Andrea Lemache

De acuerdo a la tabla N° 20 Comprobación de la Hipótesis, se comprueba que la Gestión Administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda., sucursal Riobamba durante el período 2015 incide en el Desarrollo del Talento Humano, debido a que el 70% de los colaboradores manifiestan que la Gestión de la Cooperativa les ha permitido desarrollarse profesionalmente, capacitándose continuamente para fortalecer sus conocimientos y habilidades contribuyendo al desarrollo de la institución financiera.

## CAPÍTULO IV

### 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1. Conclusiones

- ❖ En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda., si existe una Gestión Administrativa por parte de los directivos, pero no cuenta con un documento por escrito que indique o especifique el modelo de Gestión y los procesos administrativos que se llevan a cabo en la Cooperativa.
- ❖ Al realizar el análisis de los perfiles profesionales y cargos asignados a los colaboradores se logró determinar que existe confusión en la asignación de puestos de trabajo ya que no se ubica al personal de acuerdo a sus perfiles profesionales en los cargos a desempeñar.
- ❖ La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda., no cuenta con un manual de funciones que permita a los colaboradores conocer e identificar las responsabilidades y actividades que deben desempeñar en su puesto de trabajo, ya que éstas solamente se les ha indicado verbalmente por parte del Gerente.
- ❖ La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda., cuenta solamente con una persona encargada del área de Talento Humano cuya actividad principal se centra únicamente en contratar al personal requerido por la Cooperativa dejando de lado actividades indispensables como determinar las necesidades de los colaboradores, desarrollar sus destrezas, entrenamiento adecuado, mantener motivado al personal, etc.

#### 4.2. Recomendaciones

- ❖ Es importante que los directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda., plasmen y establezcan por escrito un modelo de Gestión Administrativa especificando sus procesos administrativos, misión, visión, objetivos, etc., para que de esta manera puedan direccionarse correctamente hacia el éxito organizacional.
- ❖ Se recomienda que se tome en consideración el manual de funciones establecido en el capítulo V como referencia para asignar correctamente

los cargos de acuerdo a los perfiles profesionales que el puesto de trabajo requiere, para de esta manera los colaboradores puedan desempeñar al máximo sus destrezas y habilidades.

- ❖ Es recomendable considerar el manual de funciones establecido en el capítulo V para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda., para que los colaboradores sean ubicados en sus puestos de trabajo acordes a sus perfiles profesionales y tengan conocimiento de sus funciones y obligaciones que deben desempeñar sin confusión con las demás áreas o departamentos.
- ❖ Es indispensable que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda., implemente un Departamento de Talento Humano con un adecuado Sistema de Gestión para mejorar, capacitar, adiestrar, motivar, y cultivar de mejor manera al talento humano logrando un equipo de trabajo valioso para la misma.

## **CAPÍTULO V**

### **4. PROPUESTA**

#### **5.1. Tema**

**MANUAL DE FUNCIONES PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAGRADA FAMILIA LTDA.**

#### **5.2. Introducción**

Las exigencias competitivas del mercado en la actualidad conlleva a que todas las empresas ya sean grandes, pequeñas o medianas cuenten con herramientas de gestión que les permitan una adecuada planificación de sus actividades y recursos logrando así su desarrollo organizacional y logro de sus objetivos.

Toda empresa de acuerdo a su estructura y necesidades poseen gran variedad de colaboradores, por ende de cargos y puestos de trabajo los cuales implican una adecuada planificación y gestión para administrarlos y fortalecerlos formando un equipo de trabajo representativo para el desarrollo de la misma, ya que es indispensable recalcar que el éxito de las empresas en gran medida dependen del esfuerzo y desempeño del Talento Humano.

El Manual de Funciones está considerada como una herramienta de Gestión que facilita la ubicación y orientación de los colaboradores además que contribuye a definir funciones, responsabilidades, procesos, relaciones jerárquicas y requisitos para cada área y puesto de trabajo.

#### **5.3. Concepto del Manual**

Se constituye como una herramienta de apoyo para planificar y ubicar correctamente a sus colaboradores, además que distribuye y define las funciones y responsabilidades que cada cargo o puesto de trabajo debe desempeñar acordes a sus perfiles profesionales contribuyendo al logro de los objetivos de la institución.

#### **5.4. Importancia del Manual**

La elaboración de este manual permitirá a la institución financiera el ordenamiento y toma de decisiones en cuanto a sus colaboradores, ya que evitará la confusión de responsabilidades y funciones entre las diferentes áreas de trabajo.

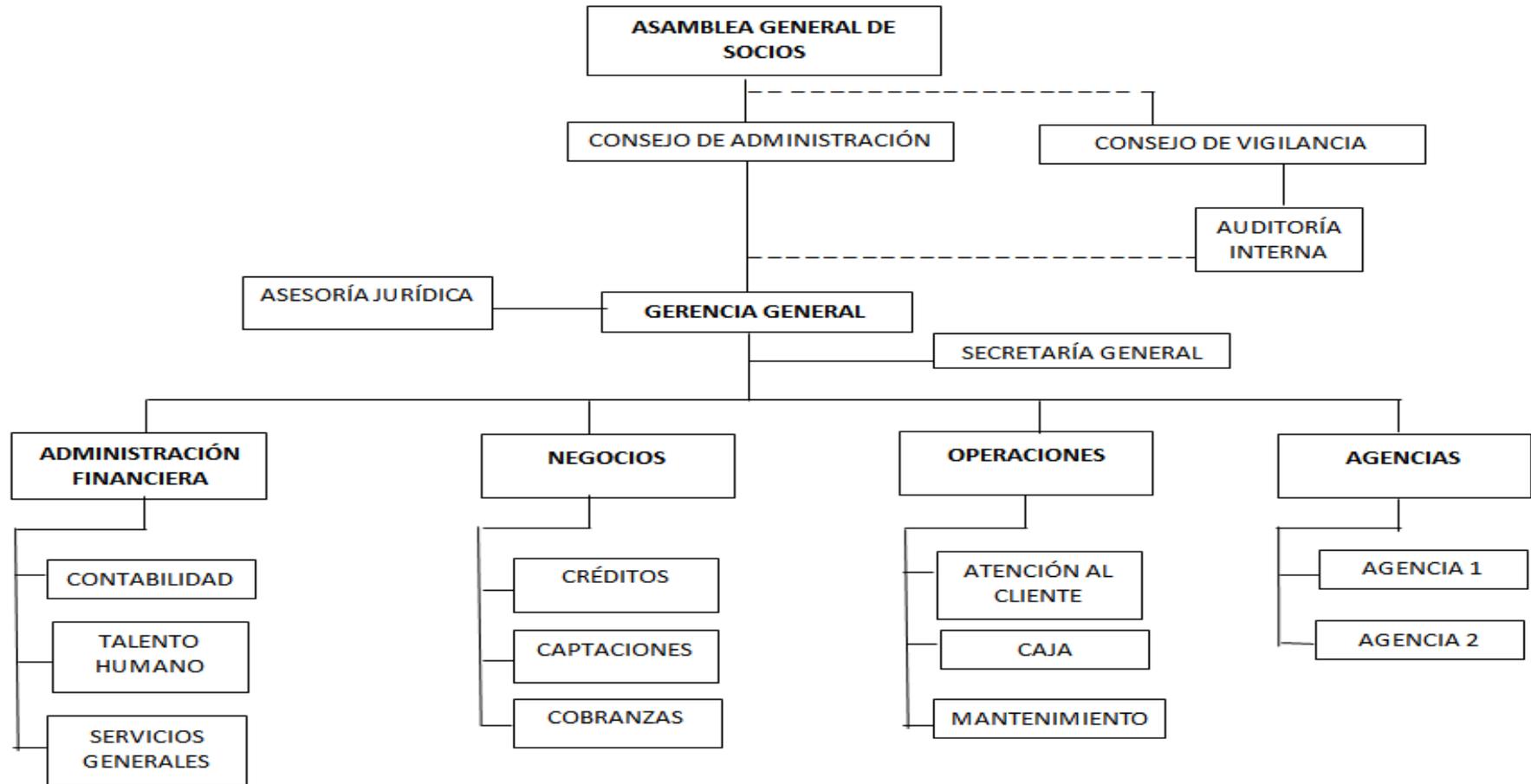
#### **5.5. Objetivos del Manual de Funciones**

- Especificar los requerimientos de cada cargo y puesto de trabajo en cuanto a conocimientos, habilidades, aptitudes y experiencia además de orientar los procesos de Gestión de Talento Humano.
- Proporcionar información relevante y de apoyo, para una planificación y mejora continua en los procesos administrativos.
- Fomentar el trabajo en equipo delimitando funciones y responsabilidades a los colaboradores para lograr los objetivos personales e institucionales.

#### **5.6. Alcance del Manual de Funciones**

Este manual de funciones aplica a todo el Talento Humano vinculado laboralmente con la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda.

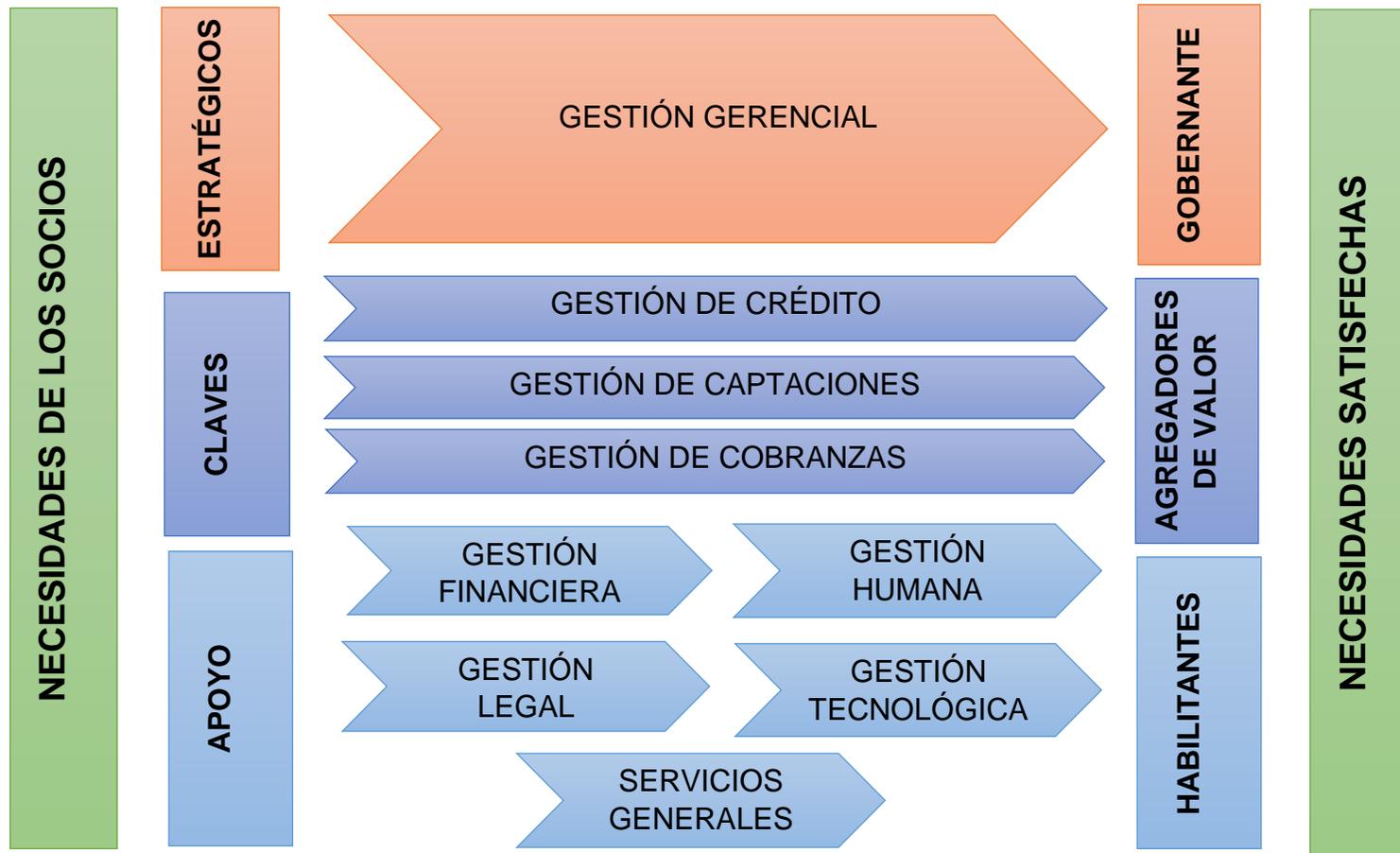
### 5.7. Estructura Organizacional Propuesta



Elaborado por: Andrea Lemache

### 5.8. Mapa por Procesos Propuesto

Gráfico Nº 29: Mapa por Procesos Propuesto



Elaborado por: Andrea Lemache

## **5.9. Descripción General de funciones por áreas**

### **5.9.1. ÁREA DIRECTIVA**

Constituye el cuerpo de representación y dirección de la Cooperativa está compuesta por los siguientes órganos:

#### **5.9.1.1. ASAMBLEA GENERAL DE SOCIOS**

Se considera como el órgano supremo de autoridad de la Cooperativa, conformada por todos los socios o por sus representantes delegados,

Entre sus principales funciones están:

- Toma de decisiones para el desarrollo de la institución.
- Aprobar, modificar estatutos y reglamentos internos.
- Integración /o expulsión de Asociados y Asociadas.
- Analizar, aprobar informes financieros y de los órganos de gestión.
- Decidir acerca de la distribución de los excedentes.
- Elección y/o reelección de directivos.
- Disolución, liquidación, fusión y/o integración.
- Atender las quejas que se presenten contra los administradores o colaboradores a fin de exigirles la responsabilidad adquirida.
- Recibir y examinar los informes presentados por los organismos de la Cooperativa.
- Aprueba lineamientos de política de desarrollo institucional.

#### **5.9.1.2. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**

Está conformado por los miembros elegidos por la Asamblea, para representarlos por un período determinado.

Sus principales funciones son:

- Dirigir las reuniones de la Asamblea.
- Conformar reuniones de apoyo, si se requieren.
- Supervisar, evaluar el trabajo de la Gerencia.
- Velar por el cumplimiento de los objetivos y metas de la Institución.

- Dirigen los asuntos políticos de la Institución a través de funciones que aseguren el cumplimiento de los estatutos.
- Son responsables de la rendición de cuentas de las actividades realizadas por la dirección general.
- Aprobar los planes y presupuestos de la Institución.
- Proponer la apertura o cierre de oficinas a la Asamblea General de Socios.

### **5.9.1.3. CONSEJO DE VIGILANCIA**

Es el órgano fiscalizador de todas las actividades, encargados de trabajar en beneficio de la cooperativa y de la comunidad.

Funciones Principales:

- Controlar y vigilar los actos directivos y administrativos de la Cooperativa.
- Velar por la seguridad de los bienes de la Cooperativa.
- Vigilar la legalidad de los actos del Consejo de Administración, Comités de Apoyo y Gerencia General.
- Verifica las operaciones de la Cooperativa se rijan de acuerdo a la ley estatuto, reglamentos y políticas.
- Elabora auditorías, revisiones y análisis de los documentos, informes financieros, a fin de dar fe de los resultados económico-financieros de la Cooperativa.
- Informa al Consejo de Administración las irregularidades que se detecten en el funcionamiento de la Cooperativa presentando medidas correctivas pertinentes.

### **5.9.2. ÁREA EJECUTIVA**

Su representación está dada por la Gerencia, su labor principal es ejecutar las políticas descritas por la Administración y garantizar la adecuada toma de decisiones en cuanto al funcionamiento de la Cooperativa.

### **5.9.3. PROCESO GOBERNANTE**

Establecidos por la alta Dirección y definen como opera la Cooperativa y cómo se crea valor para el cliente, soportan la toma de decisiones sobre planificación, estrategias y mejoras para la misma.

### **5.9.4. PROCESOS AGREGADORES DE VALOR**

Son las actividades esenciales del servicio, están estrechamente ligados a los servicios que ofrece la Cooperativa, y por tanto orientados al cliente en determinar sus necesidades y expectativas.

### **5.9.5. PROCESOS HABILITANTES**

Orientados principalmente a proveer a la institución de todos los recursos necesarios para su funcionamiento, son los encargados del soporte a las demás áreas, es el área determinante para que puedan conseguirse los objetivos tanto institucionales como individuales.

## 5.10. Descripción de Funciones por Procesos

### 5.10.1. AUDITORÍA INTERNA

	
<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAGRADA FAMILIA LTDA.</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:</b>	AUDITORÍA INTERNA
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>	AUDITORÍA
<b>PROCESO:</b>	HABILITANTE
<b>LÍDER INMEDIATO:</b>	CONSEJO DE VIGILANCIA
<b>SUPERVISA A:</b>	AUXILIARES
<b>MISIÓN:</b>	
Otorgar apoyo a las máximas autoridades de la Cooperativa, mediante una estrategia preventiva, examinar, revisar y evaluar la efectividad de los sistemas de control interno administrativo, contable y operativo empleados en la Cooperativa para dirigir sus actividades hacia el logro de los objetivos,	
<b>PERFIL</b>	
<b>Formación Académica:</b> Superior en Contabilidad y Auditoría <b>Requisitos Mínimos:</b> Postgrado o superior en Contabilidad y Auditoría <b>Experiencia:</b> Tres años en cargos similares.	
<b>ÁMBITOS DE ACCIÓN</b>	
<b>FUNCIÓN GENERAL O BÁSICA (BASADO EN PROCEDIMEINTOS)</b>	
Velar por el cumplimiento de las políticas trazadas por el Consejo de Administración y por la legislación cooperativa, además brindar soporte a los organismos de la Institución.	
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Planificar, organizar, dirigir y controlar un programa amplio de auditoría interna dentro de la Cooperativa.</li><li>➤ Examinar y evaluar la confiabilidad e integridad de la información financiera y operativa.</li><li>➤ Evaluar la economía y eficiencia en la utilización de los recursos humanos materiales y financieros.</li><li>➤ Establecer políticas, normas y procedimientos para las actividades del Área de Auditoría y dirigir sus funciones técnicas y administrativas.</li></ul>	



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAGRADA  
FAMILIA LTDA.**

<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:</b>	AUDITORÍA INTERNA
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>	AUDITORÍA
<b>PROCESO:</b>	HABILITANTE
<b>LÍDER INMEDIATO:</b>	CONSEJO DE VIGILANCIA
<b>SUPERVISA A:</b>	AUXILIARES

**FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- Verificar la información contable proporcionada por los sistemas de información vigentes, a fin de comprobar su veracidad y confiabilidad.
- Evaluar y participar en la calificación de activos de riesgo.
- Formular, proponer y ejecutar el Plan Anual de Auditoría, así como verificar su cumplimiento.
- Recomendar mejoras en los controles internos gerenciales y contables destinados a salvaguardar los recursos de la Cooperativa.
- Emitir informes individuales sobre cada uno de los exámenes de auditoría que incluya recomendaciones de mejoras a fin de solucionar los problemas presentados.
- Asesorar a la Asamblea General de Socios con respecto a la eficacia general del sistema global de control interno administrativo y contable.
- Verificar que los recursos otorgados se están recuperando de acuerdo al plazo otorgado, la tasa de interés y el mecanismo de información sobre la cobranza a los clientes.
- Verificar que los créditos reestructurados se realizaron de acuerdo a políticas establecidas y que se contabilizaron correctamente.
- Elevar a la Asamblea General de Socios informes especiales cuando las acciones correctivas planeadas no hayan sido debidamente corregidas por el área involucrada.
- Coordinar los esfuerzos de la Auditoría Interna con la labor del Consejo de Vigilancia a fin de reducir la duplicación de tareas al mínimo.



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAGRADA  
FAMILIA LTDA.**

<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:</b>	AUDITORÍA INTERNA
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>	AUDITORÍA
<b>PROCESO:</b>	HABILITANTE
<b>LÍDER INMEDIATO:</b>	CONSEJO DE VIGILANCIA
<b>SUPERVISA A:</b>	AUXILIARES

**HABILIDADES Y DESTREZAS**

- Elaborar informes financieros
- Actitud positiva
- Ejercer liderazgo
- Detectar errores
- Interpretar resultados económicos
- Transparencia
- Velocidad de respuesta
- Capacidad de análisis financiero
- Objetividad
- Claridad de expresión verbal y escrita
- Discreción

**OBLIGACIONES, DEBERES Y DERECHOS**

**OBLIGACIONES:**

- Elaborar informes económicos-financieros preservándolos con total confidencialidad.
- Mantener informado a sus directivos sobre la situación económica-financiera de la Cooperativa.
- Detectar errores a tiempo.

**DEBERES:**

Realizar su trabajo con eficiencia y eficacia orientándose hacia el logro de los objetivos de la institución.

**DERECHOS:**

Remuneración justa, vacaciones, horas extras y beneficios de ley.

## 5.10.2. GERENCIA GENERAL

 <p style="text-align: center;"><b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAGRADA FAMILIA LTDA.</b></p>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:</b>	GERENCIA GENERAL
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>	GERENCIA
<b>PROCESO:</b>	GOBERNANTE
<b>LÍDER INMEDIATO:</b>	CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
<b>SUPERVISA A:</b>	JEFES DEPARTAMENTALES
<b>MISIÓN:</b>	
Es el representante legal de la Cooperativa, su labor principal se centra en la toma de decisiones y en la planeación, organización, dirección y control de los recursos, áreas y departamentos Administrativos de la Institución.	
<b>PERFIL</b>	
<p><b>Formación Académica:</b> Postgrado en Administración de Empresas  <b>Requisitos Mínimos:</b> Postgrado o Ingeniero en Administración de Empresas o carreras afines.  <b>Experiencia:</b> Tres años en cargos similares.</p>	
<b>ÁMBITOS DE ACCIÓN</b>	
<b>FUNCIÓN GENERAL O BÁSICA (BASADO EN PROCEDIMEINTOS)</b>	
Liderar a nivel institucional la toma correcta de decisiones para el desarrollo de la misma.	
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Planificar, coordinar, supervisar y evaluar la Gestión Administrativa y financiera de la Cooperativa.</li> <li>➤ Representar a la Cooperativa en reuniones de trabajo con otras Organizaciones o Instituciones Financieras.</li> <li>➤ Promover los controles de gestión de las distintas áreas o departamentos Administrativos.</li> <li>➤ Cumplir y hacer cumplir las decisiones de la Asamblea General de Socios en el marco de las disposiciones de la ley, el Estatuto y demás normas.</li> <li>➤ Rendir cuentas y mantener informado a los organismos directivos de su gestión y la de sus áreas subordinadas.</li> </ul>	



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAGRADA  
FAMILIA LTDA.**

<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:</b>	GERENCIA GENERAL
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>	GERENCIA
<b>PROCESO:</b>	GOBERNANTE
<b>LÍDER INMEDIATO:</b>	CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
<b>SUPERVISA A:</b>	JEFES DEPARTAMENTALES

**FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- Aprobar la adquisición de bienes y servicios requeridos, según monto establecido, para la gestión de la Cooperativa.
- Presentar a las instituciones de Supervisión, Control y Regulación Monetaria, documentación e informes requeridos, en concordancia con las normas legales vigentes.
- Diseñar y proponer al Consejo de Administración, para su aprobación, la implementación de nuevas modalidades de ahorros, créditos y servicios financieros, así como de introducir mejoras a los servicios y productos financieros existentes.
- Fomentar la participación y trabajo en equipo de los colaboradores en el desarrollo institucional.
- Proponer al Consejo de Administración, los manuales operativos, administrativos y de control interno necesarios para el buen funcionamiento de la Cooperativa y el cumplimiento de sus objetivos.
- Supervisar continuamente los indicadores económicos y financieros que pudieran afectar la posición financiera de la Cooperativa,
- Preserva la buena imagen institucional de la Cooperativa frente a sus socios, otras cooperativas, público en general y instituciones públicas y privadas.
- Vigila el adecuado uso y custodia de los activos que sean asignados a su dependencia,



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAGRADA  
FAMILIA LTDA.**

<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:</b>	GERENCIA GENERAL
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>	GERENCIA
<b>PROCESO:</b>	GOBERNANTE
<b>LÍDER INMEDIATO:</b>	CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
<b>SUPERVISA A:</b>	JEFES DEPARTAMENTALES

**HABILIDADES Y DESTREZAS**

- Tomar decisiones
- Ejercer liderazgo
- Interpretar resultados
- Determinar capacidad de endeudamiento
- Delegar
- Supervisar
- Elaborar informes escritos
- Transparencia
- Negociar y establecer acuerdos
- Observación
- Creatividad
- Manejar programas de créditos sistematizados internet y correo electrónico

**OBLIGACIONES, DEBERES Y DERECHOS**

**OBLIGACIONES:** Ejercer con eficiencia y eficacia las funciones que les sean encomendadas.

**DEBERES:** Velar por el bienestar d los colaboradores y la Cooperativa.

**DERECHOS:** Remuneración justa, vacaciones y beneficios de ley.

### 5.10.3. ASESORÍA JURÍDICA

 <p style="text-align: center;"><b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAGRADA FAMILIA LTDA.</b></p>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:</b>	ASESORÍA JURÍDICA
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>	ASESORÍA JURÍDICA
<b>PROCESO:</b>	HABILITANTE
<b>LÍDER INMEDIATO:</b>	GERENCIA GENERAL
<b>SUPERVISA A:</b>	NO APLICA
<b>MISIÓN:</b>	
Brinda asesoría legal a los distintos niveles de la Cooperativa relacionados con las actividades y servicios que realiza, además dirige y controla los procesos de registro, seguimiento y recuperación de los préstamos que se encuentran en situación de cobranza judicial.	
<b>PERFIL</b>	
<b>Formación Académica:</b> Abogado	
<b>Requisitos Mínimos:</b> Postgrado o superior en Derecho	
<b>Experiencia:</b> Tres años en cargos similares.	
<b>ÁMBITOS DE ACCIÓN</b>	
<b>FUNCIÓN GENERAL O BÁSICA (BASADO EN PROCEDIMEINTOS)</b>	
Velar por la seguridad jurídica de la Cooperativa.	
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Brindar asesoramiento y atender requerimientos de los responsables de las distintas áreas en cuestiones legales vinculadas con la actividad de la Cooperativa.</li> <li>➤ Emitir dictamen fundado sobre temas específicos requeridos por la Asamblea General de Socios, la Gerencia General u otras áreas de la Institución.</li> <li>➤ Representar a la Cooperativa en las acciones judiciales y extrajudiciales que se le encomienden conforme a los mandatos y poderes que se le confieran.</li> <li>➤ Intervenir en la redacción o revisión de contratos a celebrarse por la Cooperativa.</li> </ul>	



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAGRADA  
FAMILIA LTDA.**

<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:</b>	ASESORÍA JURÍDICA
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>	ASESORÍA JURÍDICA
<b>PROCESO:</b>	HABILITANTE
<b>LÍDER INMEDIATO:</b>	GERENCIA GENERAL
<b>SUPERVISA A:</b>	NO APLICA

**FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- Supervisar la recepción, registro, clasificación, archivo y custodia de los expedientes de créditos que deben ser sometidos a los procesos de cobranza judicial.
- Examina los expedientes de créditos, para su estudio, evaluación y elaboración de las demandas.
- Elabora las demandas sobre ejecución de garantías hipotecarias y obligación de dar sumas de dinero.
- Elabora contratos de pago a favor de la cooperativa y realiza las coordinaciones pertinentes con el notario.
- Visita, atiende y propone alternativas de solución a los deudores que se encuentran en cobranza judicial.
- Elabora periódicamente reportes acerca de la situación legal de la Cooperativa para ser presentados a las dependencias superiores a fin de controlar el desempeño de su área.
- Mantiene informado al Gerente General, directivos y funcionarios de las obligaciones legales, normas y disposiciones que se promulguen y afecten las operaciones que realice la Cooperativa.
- Defender en procesos jurídicos, tributarios, administrativos y de otra índole los intereses y derechos de la Cooperativa.



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAGRADA  
FAMILIA LTDA.**

<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:</b>	ASESORÍA JURÍDICA
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>	ASESORÍA JURÍDICA
<b>PROCESO:</b>	HABILITANTE
<b>LÍDER INMEDIATO:</b>	GERENCIA GENERAL
<b>SUPERVISA A:</b>	NO APLICA

**HABILIDADES Y DESTREZAS**

- Oratoria convincente y efectiva
- Técnicas de Negociación
- Trabajo en equipo
- Tomar decisiones
- Facilidad de expresión de sus ideas
- Transparencia
- Negociar y establecer acuerdos
- Observación
- Capacidad de análisis y síntesis
- Sociabilidad
- Flexibilidad y espontaneidad
- Comunicar con claridad y simpleza

**OBLIGACIONES, DEBERES Y DERECHOS**

**OBLIGACIONES:** Representar con eficiencia y eficacia los procesos legales que tenga la Institución a fin de cuidar su imagen y funcionamiento legal.

**DEBERES:** Defender intereses de la Cooperativa en caso de procesos penales.

**DERECHOS:** Remuneración justa, vacaciones, horas extras y beneficios de ley.

#### 5.10.4. SECRETARÍA GENERAL

 <p style="text-align: center;"><b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAGRADA FAMILIA LTDA.</b></p>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:</b>	SECRETARÍA GENERAL
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>	SECRETARÍA
<b>PROCESO:</b>	HABILITANTE
<b>LÍDER INMEDIATO:</b>	GERENCIA GENERAL
<b>SUPERVISA A:</b>	AUXILIARES
<b>MISIÓN:</b>	
Asistir, redactar y coordinar los documentos y archivos necesarios para la gestión de la Cooperativa.	
<b>PERFIL</b>	
<b>Formación Académica:</b> Administración de empresas <b>Requisitos Mínimos:</b> Ing. en Administración de empresas <b>Experiencia:</b> 3 o 2 años en cargos similares.	
<b>ÁMBITOS DE ACCIÓN</b>	
<b>FUNCIÓN GENERAL O BÁSICA (BASADO EN PROCEDIMEINTOS)</b>	
Velar por la seguridad y legalidad de los documentos a ella asignados coordinándolos y archivándolos correctamente.	
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Recepción, registro, archivo y trámite de la correspondencia y documentación de Gerencia y los Órganos de nivel representativo.</li> <li>➤ Toma dictado, redacta y digita la correspondencia y documentación que emite la Gerencia.</li> <li>➤ Atiende llamadas telefónicas y coordina entrevistas.</li> <li>➤ Efectúa el control y seguimiento de la documentación presentada.</li> <li>➤ Atención al cliente</li> <li>➤ Elaboración de resoluciones</li> <li>➤ Archivo de datos</li> <li>➤ Ser el centro de comunicación e información a nivel general.</li> <li>➤ Apoyo a las distintas áreas en la cooperativa y gestión de documentos.</li> </ul>	



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAGRADA  
FAMILIA LTDA.**

<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:</b>	SECRETARÍA GENERAL
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>	SECRETARÍA
<b>PROCESO:</b>	HABILITANTE
<b>LÍDER INMEDIATO:</b>	GERENCIA GENERAL
<b>SUPERVISA A:</b>	AUXILIARES

**FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- Elabora y envía las citaciones a los socios y directivos para las sesiones ordinarias y extraordinarias que convoque el Gerente.
- Asistir a la Gerencia General a los directivos de los organismos de organización y control para cumplir con sus responsabilidades y el plan de trabajo diseñado.
- Verifica que los documentos cuenten con la correspondiente aprobación de trámite, antes de efectuar su distribución.
- Mantiene responsabilidad por el uso de la caja chica de la Cooperativa llevando el control de los egresos y rindiendo cuentas a Contabilidad.
- Colabora con la organización de los diferentes eventos que realiza la Cooperativa a través de sus diferentes Consejos y Comités.
- Prepara la agenda de reuniones, citas y compromisos de la Gerencia y el nivel representativo.



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAGRADA  
FAMILIA LTDA.**

<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:</b>	SECRETARÍA GENERAL
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>	SECRETARÍA
<b>PROCESO:</b>	HABILITANTE
<b>LÍDER INMEDIATO:</b>	GERENCIA GENERAL
<b>SUPERVISA A:</b>	AUXILIARES

**HABILIDADES Y DESTREZAS**

- Comunicación
- Trabajo en equipo
- Redacción
- Activa y dinámica
- Atención al cliente
- Organización
- Dominio de paquetes informáticos como Microsoft Word, Excel, Point, etc.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Puntualidad
- Responsabilidad

**OBLIGACIONES, DEBERES Y DERECHOS**

**OBLIGACIONES:** Apoyar a la Gerencia y demás Organismos Directivos en la gestión y organización de documentación para llevar a cabo actividades de la Cooperativa.

**DEBERES:** Desarrollar sus funciones de una manera eficiente y eficaz.

**DERECHOS:** Remuneración justa, vacaciones, horas extras y beneficios de ley.

## 5.10.5. CONTABILIDAD

 <p style="text-align: center;"><b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAGRADA FAMILIA LTDA.</b></p>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:</b>	CONTABILIDAD
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>	CONTABILIDAD
<b>PROCESO:</b>	HABILITANTE
<b>LÍDER INMEDIATO:</b>	GERENCIA GENERAL
<b>SUPERVISA A:</b>	AUXILIARES
<b>MISIÓN:</b>	
Establecer los principios y procedimientos contables que permitan obtener en forma eficiente la información necesaria para exponer la situación patrimonial, económica y financiera de la Cooperativa.	
<b>PERFIL</b>	
<b>Formación Académica:</b> Contador Público Autorizado (CPA) <b>Requisitos Mínimos:</b> Superior en Contabilidad y Auditoría <b>Experiencia:</b> 3 ó 2 años en cargos similares.	
<b>ÁMBITOS DE ACCIÓN</b>	
<b>FUNCIÓN GENERAL O BÁSICA (BASADO EN PROCEDIMEINTOS)</b>	
Registrar y procesar las transacciones económicas, además elaborar informes, balances, estados financieros y analizar la situación de riesgo de la Cooperativa.	
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cumplir y hacer cumplir, en toda la Institución, las disposiciones vigentes en materia contable.</li> <li>➤ Administrar el plan de cuentas de la Cooperativa a fin de ordenar sus atributos, condiciones y procedimientos.</li> <li>➤ Elaborar los Estados Contables, Balances, Cuadro de Ingresos y Gastos, informes y toda la información exigida por las leyes y las normas dictadas por Organismos de Supervisión en materia contable y financiera.</li> <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> </ul>	



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAGRADA  
FAMILIA LTDA.**

<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:</b>	CONTABILIDAD
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>	CONTABILIDAD
<b>PROCESO:</b>	HABILITANTE
<b>LÍDER INMEDIATO:</b>	GERENCIA GENERAL
<b>SUPERVISA A:</b>	AUXILIARES

**FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- Revisar y aprobar las conciliaciones bancarias de las cuentas de la Cooperativa.
- Elaborar los formularios para cumplir las obligaciones tributarias.
- Elaborar y presentar informes sobre indicadores de riesgo contables, según normas y procedimientos requeridos.
- Elaborar mensualmente los roles de pago, planillas del IESS y liquidaciones de personal, así como también los ajustes contables.
- Realizar actualizaciones periódicas en los medios electrónicos de la SEPS del catálogo único de cuentas
- Efectuar el proceso de cierre contable de fin de mes, semestral y cierre anual en el sistema.
- Elaborar el manual de procedimientos Contables, el mismo que será abalizado por el Gerente.
- Contabilizar transferencias de dinero de la Matriz, agencias y viceversa autorizadas por el Gerente.
- Realizar un análisis mensual de los Estados Financieros, emitiendo informes de la marcha de la Cooperativa para el Gerente y para los demás Organismos Superiores.
- Mantener confidencialidad de la información de la Cooperativa.



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAGRADA  
FAMILIA LTDA.**

<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:</b>	CONTABILIDAD
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>	CONTABILIDAD
<b>PROCESO:</b>	HABILITANTE
<b>LÍDER INMEDIATO:</b>	GERENCIA GENERAL
<b>SUPERVISA A:</b>	AUXILIARES

**HABILIDADES Y DESTREZAS**

- Capacidad Analítica
- Elaboración de Informes
- Trabajo en equipo
- Razonamiento Numérico
- Atención al cliente
- Manejo de equipos y programas de computación
- Responsabilidad
- Fluidez verbal y escrita
- Elaborar planillas
- Elaborar ajustes y asientos contables
- Conocer Operatividad del Sistema

**OBLIGACIONES, DEBERES Y DERECHOS**

**OBLIGACIONES:** Elaborar los informes y balances necesarios para saber la situación contable actual de la Cooperativa.

**DEBERES:** Velar por el buen funcionamiento económico-contable de la Cooperativa.

**DERECHOS:** Remuneración justa, vacaciones, horas extras y beneficios de ley.

## 5.10.6. TALENTO HUMANO

 <p style="text-align: center;"><b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAGRADA FAMILIA LTDA.</b></p>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:</b>	TALENTO HUMANO
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>	TALENTO HUMANO
<b>PROCESO:</b>	HABILITANTE
<b>LÍDER INMEDIATO:</b>	GERENCIA GENERAL
<b>SUPERVISA A:</b>	MANDOS MEDIOS
<b>MISIÓN:</b>	
Administrar la Gestión del Talento Humano de la Cooperativa y buscar la conjugación del desarrollo profesional de los colaboradores con los objetivos Institucionales.	
<b>PERFIL</b>	
<p><b>Formación Académica:</b> Administración de Empresas</p> <p><b>Requisitos Mínimos:</b> Superior en Administración de Empresas, Psicología o Derecho.</p> <p><b>Experiencia:</b> 3 ó 2 años en cargos similares.</p>	
<b>ÁMBITOS DE ACCIÓN</b>	
<b>FUNCIÓN GENERAL O BÁSICA (BASADO EN PROCEDIMEINTOS)</b>	
Desarrollar e implementar las políticas relacionadas con la efectividad de los colaboradores de la Cooperativa.	
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Fomentar el compromiso, crecimiento y capacitación de los colaboradores que conforman la Cooperativa.</li> <li>➤ Asegurar que los colaboradores tengan un equilibrio entre sus habilidades y su experiencia.</li> <li>➤ Trabajar conjuntamente con varios departamentos y ayudar a los coordinadores a entender e implementar las políticas de la Cooperativa.</li> <li>➤ Promover los valores de la Institución como la igualdad y la diversidad.</li> <li>➤ Administrar las Nóminas.</li> <li>➤ Desarrollar e implementar políticas referentes a las condiciones laborales como la igualdad de oportunidades entre colaboradores.</li> </ul>	



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAGRADA  
FAMILIA LTDA.**

<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:</b>	TALENTO HUMANO
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>	TALENTO HUMANO
<b>PROCESO:</b>	HABILITANTE
<b>LÍDER INMEDIATO:</b>	GERENCIA GENERAL
<b>SUPERVISA A:</b>	MANDOS MEDIOS

**FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- Otorgar permisos al personal, debiendo coordinar con el jefe inmediato superior la posibilidad de otorgamiento.
- Supervisar la actualización anual de los expedientes de los colaboradores de la Cooperativa.
- Controlar el vencimiento de contratos.
- Mantener actualizado el cuadro de movimiento de personal.
- Interpretar las leyes de empleo.
- Administrar las relaciones laborales.
- Administrar el sistema de remuneraciones.
- Elaborar y administrar el sistema de capacitación y desarrollo.
- Administrar el sistema de reclutamiento, selección, inducción y desvinculación.
- Coordinar con los distintos Jefes de área el proceso de evaluación de desempeño.
- Investigar antecedentes en el proceso de contratación.
- Administrar las vacaciones.
- Diseñar y coordinar el plan estratégico de Recursos Humanos.
- Administrar la salud Ocupacional de los colaboradores de la Cooperativa.
- Acordar sueldos y condiciones con los colaboradores.



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAGRADA  
FAMILIA LTDA.**

<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:</b>	TALENTO HUMANO
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>	TALENTO HUMANO
<b>PROCESO:</b>	HABILITANTE
<b>LÍDER INMEDIATO:</b>	GERENCIA GENERAL
<b>SUPERVISA A:</b>	MANDOS MEDIOS

**HABILIDADES Y DESTREZAS**

- Liderazgo personal
- Pensamiento Crítico y Estratégico
- Trabajo en equipo
- Manejo de equipos y programas de computación
- Comunicación
- Diseñar y construir sistemas de remuneraciones motivacionales
- Tasas de desempleo
- Medir resultados
- Evaluar aprendizaje
- Psicología laboral
- Gestión del cambio
- Integridad

**OBLIGACIONES, DEBERES Y DERECHOS**

**OBLIGACIONES:** Organizar, planificar, coordinar y controlar el desempeño laboral de los colaboradores de la Cooperativa.

**DEBERES:** Velar por el bienestar tanto profesional y personal de los colaboradores de la Cooperativa.

**DERECHOS:** Remuneración justa, vacaciones, horas extras y beneficios de ley.

## 5.10.7. SERVICIOS GENERALES

 <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAGRADA FAMILIA LTDA.</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:</b>	SERVICIOS GENERALES
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>	SERVICIOS GENERALES
<b>PROCESO:</b>	HABILITANTE
<b>LÍDER INMEDIATO:</b>	GERENCIA GENERAL
<b>SUPERVISA A:</b>	NO APLICA
<b>MISIÓN:</b>	
Proveer los recursos y servicios requeridos por las distintas áreas de la Cooperativa de forma eficiente y oportuna.	
<b>PERFIL</b>	
<b>Formación Académica:</b> Bachiller <b>Requisitos Mínimos:</b> Bachiller <b>Experiencia:</b> 1 o 2 años en cargos similares.	
<b>ÁMBITOS DE ACCIÓN</b>	
<b>FUNCIÓN GENERAL O BÁSICA (BASADO EN PROCEDIMEINTOS)</b>	
Su labor principal radica en las actividades de supervisión y limpieza de los bins y áreas o departamentos de la Cooperativa.	
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cuidar la imagen de la Cooperativa.</li> <li>➤ Velar por la limpieza y aseo de los muebles, equipos y de las distintas áreas de la Cooperativa.</li> <li>➤ Mantener el Orden y la Organización en las instalaciones de la Institución.</li> <li>➤ Informar a los órganos superiores acerca de alguna anomalía en la Cooperativa.</li> <li>➤ Requerir al Departamento Financiero los materiales necesarios para llevar a cabo su labor.</li> <li>➤ Proporcionar apoyo a las distintas áreas o departamentos de la Cooperativa.</li> <li>➤ Cuidar y proteger los bienes materiales de la Cooperativa.</li> </ul>	



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAGRADA  
FAMILIA LTDA.**

<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:</b>	SERVICIOS GENERALES
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>	SERVICIOS GENERALES
<b>PROCESO:</b>	HABILITANTE
<b>LÍDER INMEDIATO:</b>	GERENCIA GENERAL
<b>SUPERVISA A:</b>	NO APLICA
<b>HABILIDADES Y DESTREZAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Organización</li><li>• Agilidad para asistir a las necesidades</li><li>• Cordial</li><li>• Servicial</li><li>• Honestidad</li><li>• Comunicación</li><li>• Responsabilidad</li></ul>	
<b>OBLIGACIONES, DEBERES Y DERECHOS</b>	
<b>OBLIGACIONES:</b> Mantener la limpieza y orden en las instalaciones de la Cooperativa.	
<b>DEBERES:</b> Realizar su trabajo eficaz y eficientemente.	
<b>DERECHOS:</b> Remuneración justa, vacaciones, horas extras y beneficios de ley.	

## 5.10.8. CRÉDITOS

 <p style="text-align: center;"><b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAGRADA FAMILIA LTDA.</b></p>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:</b>	OFICIAL DE CRÉDITO
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>	CRÉDITO Y COBRANZAS
<b>PROCESO:</b>	AGREGADOR DE VALOR
<b>LÍDER INMEDIATO:</b>	GERENCIA GENERAL
<b>SUPERVISA A:</b>	NO APLICA
<b>MISIÓN:</b>	
Realizar un análisis de las solicitudes de crédito y velar que los fondos se otorguen de conformidad con las políticas y procedimientos de financiamiento establecidos por la Cooperativa.	
<b>PERFIL</b>	
<b>Formación Académica:</b> Administración de Empresas o Finanzas. <b>Requisitos Mínimos:</b> Superior en Administración de Empresas o Finanzas. <b>Experiencia:</b> 2 o 3 años en cargos similares.	
<b>ÁMBITOS DE ACCIÓN</b>	
<b>FUNCIÓN GENERAL O BÁSICA (BASADO EN PROCEDIMEINTOS)</b>	
Ejerce funciones indispensables para la Gestión de Crédito. Atiende al público y elabora informe y estudios.	
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Evaluar solicitudes de crédito según políticas y reglamentos de crédito vigentes.</li> <li>➤ Evaluar y recomendar la aprobación de solicitudes de Crédito.</li> <li>➤ Despachar los créditos aprobados, según las normas internas de crédito.</li> <li>➤ Elaborar y presentar diariamente informes de riesgo, morosidad y recuperación de los créditos de socios deudores.</li> <li>➤ Promover los servicios financieros ofrecidos por la Cooperativa.</li> <li>➤ Analizar la capacidad de pago del socio, ponderando distintos aspectos de la actividad que desarrolla, tales como los fondos disponibles y la solvencia patrimonial.</li> </ul>	



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAGRADA  
FAMILIA LTDA.**

<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:</b>	OFICIAL DE CRÉDITO
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>	CRÉDITO Y COBRANZAS
<b>PROCESO:</b>	AGREGADOR DE VALOR
<b>LÍDER INMEDIATO:</b>	GERENCIA GENERAL
<b>SUPERVISA A:</b>	NO APLICA

**FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- Verificar y establecer recomendaciones acerca de las propuestas de crédito y sobre evaluaciones para clasificación crediticia
- Brindar apoyo para desarrollar, organizar e impartir capacitaciones de riesgo crediticio.
- Elaborar, procesar y analizar los reportes de visitas post crédito a los socios.
- Desarrollar propuestas de nuevos productos financieros, verificando la factibilidad de la Cooperativa para su aplicación.
- Evaluación y seguimiento de los indicadores de calidad de la cartera de préstamos de la Cooperativa.
- Constituir y administrar los expedientes de crédito.
- Administra registros sobre la custodia de hipotecas, pagarés, contratos de préstamos fiduciarios e hipotecarios.
- Brinda información sobre préstamos.
- Brindar atención al cliente.



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAGRADA  
FAMILIA LTDA.**

<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:</b>	OFICIAL DE CRÉDITO
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>	CRÉDITO Y COBRANZAS
<b>PROCESO:</b>	AGREGADOR DE VALOR
<b>LÍDER INMEDIATO:</b>	GERENCIA GENERAL
<b>SUPERVISA A:</b>	NO APLICA

**HABILIDADES Y DESTREZAS**

- Toma de decisiones
- Técnicas de negociación
- Capacidad de análisis de errores en la información
- Conocer mecanismos de sistemas de calificación de riesgo
- Conocer Scoring Crediticio
- Operar sistema de Crédito
- Elaborar informes y presentaciones
- Imparcialidad
- Comunicación

**OBLIGACIONES, DEBERES Y DERECHOS**

**OBLIGACIONES:** Determinar la capacidad de pago de los socios requirentes de un crédito con el fin de disminuir el riesgo crediticio.

**DEBERES:** Velar por el buen funcionamiento crediticio garantizando el bienestar de la Cooperativa.

**DERECHOS:** Remuneración justa, vacaciones, horas extras y beneficios de ley.

### 5.10.9. CAPTACIONES

 <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAGRADA FAMILIA LTDA.</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:</b>	OFICIAL DE CAPTACIONES
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>	CAPTACIONES
<b>PROCESO:</b>	AGREGADOR DE VALOR
<b>LÍDER INMEDIATO:</b>	GERENCIA GENERAL
<b>SUPERVISA A:</b>	NO APLICA
<b>MISIÓN:</b>	
<p>Gestiona acciones necesarias para otorgar, evaluar e incorporar actividades pertinentes para brindar una atención adecuada en la prestación de productos y servicios de la Cooperativa.</p>	
<b>PERFIL</b>	
<p><b>Formación Académica:</b> Administración de Empresas, Finanzas o Ingeniería Comercial.</p> <p><b>Requisitos Mínimos:</b> Superior en Administración de Empresas, Finanzas o Ingeniería Comercial.</p> <p><b>Experiencia:</b> 2 o 3 años en cargos similares.</p>	
<b>ÁMBITOS DE ACCIÓN</b>	
<b>FUNCIÓN GENERAL O BÁSICA (BASADO EN PROCEDIMEINTOS)</b>	
<p>Realizar captación de ahorros y aportaciones de los socios así como su administración y control.</p>	
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Diseñar y ejecutar estrategias para incrementar las captaciones de ahorro, inversiones, remesas y otros, tanto de socios y clientes.</li> <li>➤ Verificar y suscribir certificados de Aportación, inversión y otros, según normas y procedimientos establecidos.</li> <li>➤ Mantener información actualizada de los productos y modalidades de captación de nuevos socios ahorristas.</li> <li>➤ Evaluar el desarrollo alcanzado en la captación de depósitos a fin de lograr una mayor participación en el mercado financiero.</li> <li>➤ Realizar estudios económicos e informes financieros para los distintos Órganos Directivos de la Cooperativa.</li> </ul>	



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAGRADA  
FAMILIA LTDA.**

<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:</b>	OFICIAL DE CAPTACIONES
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>	CAPTACIONES
<b>PROCESO:</b>	AGREGADOR DE VALOR
<b>LÍDER INMEDIATO:</b>	GERENCIA GENERAL
<b>SUPERVISA A:</b>	NO APLICA

**FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- Atención al cliente en cuanto al sistema de ahorros que ofrece la Cooperativa, modalidades, plazos, tasa de interés, etc.
- Mantener un control y organización de los listados de Capitalización de ahorros.
- Establecer un Plan anual de Requerimientos sobre incentivos de Ahorro y Publicidad.
- Mantener informado a sus directivos sobre el desarrollo de la Captación de depósitos, en comparación con el mercado.
- Actualizar y publicar el tarifario de ahorros(tasa mínimas y máximas)
- Analizar los registros de firmas en aperturas de cuentas de ahorros, plazos fijos y otros.



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAGRADA  
FAMILIA LTDA.**

<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:</b>	OFICIAL DE CAPTACIONES
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>	CAPTACIONES
<b>PROCESO:</b>	AGREGADOR DE VALOR
<b>LÍDER INMEDIATO:</b>	GERENCIA GENERAL
<b>SUPERVISA A:</b>	NO APLICA

**HABILIDADES Y DESTREZAS**

- Verificar autenticidad de la información
- Determinar las expectativas de los socios
- Percepción de oportunidades de negocios
- Trabajo en equipo
- Toma de decisiones
- Técnicas de negociación
- Conocer mecanismos de sistemas de calificación de riesgo
- Conocer Scoring Crediticio
- Elaborar informes y presentaciones

**OBLIGACIONES, DEBERES Y DERECHOS**

**OBLIGACIONES:** Cumplir y hacer cumplir todas las disposiciones emitidas por la Gerencia.

**DEBERES:** Ejercer su labor con principios de calidad total, a fin de mejorar la atención al cliente.

**DERECHOS:** Remuneración justa, vacaciones, horas extras y beneficios de ley.

## 5.10.10. COBRANZAS

 <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAGRADA FAMILIA LTDA.</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:</b>	OFICIAL DE COBRANZAS
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>	CRÉDITO Y COBRANZAS
<b>PROCESO:</b>	AGREGADOR DE VALOR
<b>LÍDER INMEDIATO:</b>	GERENCIA GENERAL
<b>SUPERVISA A:</b>	NO APLICA
<b>MISION:</b>	
Gestionar la recuperación de créditos de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos por la Cooperativa.	
<b>PERFIL</b>	
<b>Formación Académica:</b> Administración de Empresas o Ingeniería Comercial. <b>Requisitos Mínimos:</b> Superior en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial o carreras afines. <b>Experiencia:</b> 1 o 2 años en cargos similares.	
<b>ÁMBITOS DE ACCIÓN</b>	
<b>FUNCIÓN GENERAL O BÁSICA (BASADO EN PROCEDIMEINTOS)</b>	
Atención personalizada sobre los distintos productos y servicios que ofrece la Cooperativa, proporciona información de créditos vencidos y preparan las notificaciones para los socios morosos.	
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Integrar el estado de cuenta del socio que comprenda cuotas normales, cuotas en mora, intereses normales, intereses moratorios, garantías, etc., para definir la forma de recuperación.</li> <li>➤ Atender las solicitudes y propuesta especiales de refinanciación crediticia requeridas por los socios morosos.</li> <li>➤ Visitar a los socios morosos a su domicilio con el fin de notificar e informar su mora en los créditos.</li> <li>➤ Mantener registros actualizados de los créditos morosos, los refinanciados o renovados y los que se encuentran en gestión judicial.</li> </ul>	



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAGRADA  
FAMILIA LTDA.**

<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:</b>	OFICIAL DE COBRANZAS
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>	CRÉDITO Y COBRANZAS
<b>PROCESO:</b>	AGREGADOR DE VALOR
<b>LÍDER INMEDIATO:</b>	GERENCIA GENERAL
<b>SUPERVISA A:</b>	NO APLICA

**FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- Administrar y controlar los documentos legales para el envío al departamento jurídico con el fin de iniciar acciones legales sobre créditos conflictivos.
- Definición, estandarización y control de indicadores para el seguimiento del proceso de recuperación de créditos en situación morosa/judicial.
- Establecer propuestas de acciones a los altos directivos que contribuyan a la recuperación de créditos morosos.
- Elaborar informes estadísticos sobre el resultado de su gestión.
- Realizar acciones de notificación y negociación extrajudicial a los acreditados morosos.
- Asistir en el remate de bienes embargados.
- Mantener información actualizada de la evolución de los cobros de las cuotas de los créditos.



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAGRADA  
FAMILIA LTDA.**

<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:</b>	OFICIAL DE COBRANZAS
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>	CRÉDITO Y COBRANZAS
<b>PROCESO:</b>	AGREGADOR DE VALOR
<b>LÍDER INMEDIATO:</b>	GERENCIA GENERAL
<b>SUPERVISA A:</b>	NO APLICA

**HABILIDADES Y DESTREZAS**

- Buenas relaciones humanas e interpersonales
- Atenta y Proactiva.
- Verificar autenticidad de la información
- Trabajo en equipo
- Toma de decisiones
- Técnicas de negociación
- Elaborar informes y presentaciones
- Manejo de equipos y programas de computación

**OBLIGACIONES, DEBERES Y DERECHOS**

**OBLIGACIONES:** Gestionar eficaz y eficientemente los procedimientos de recuperación de créditos morosos.

**DEBERES:** Informar con anticipación a los socios de los créditos morosos a fin de preservar el bienestar de la Cooperativa.

**DERECHOS:** Remuneración justa, vacaciones, horas extras y beneficios de ley.

## 5.10.11. ATENCIÓN AL CLIENTE

 <p style="text-align: center;"><b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAGRADA FAMILIA LTDA.</b></p>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:</b>	ATENCIÓN AL CLIENTE
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>	ATENCIÓN AL CLIENTE
<b>PROCESO:</b>	HABILITANTE
<b>LÍDER INMEDIATO:</b>	GERENCIA GENERAL
<b>SUPERVISA A:</b>	NO APLICA
<b>MISIÓN:</b>	
Atención personalizada al socio sobre los distintos productos y servicios que ofrece la Cooperativa.	
<b>PERFIL</b>	
<p><b>Formación Académica:</b> Administración de Empresas  <b>Requisitos Mínimos:</b> Superior en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial o carreras afines.  <b>Experiencia:</b> 1 o 2 años en cargos similares.</p>	
<b>ÁMBITOS DE ACCIÓN</b>	
<b>FUNCIÓN GENERAL O BÁSICA (BASADO EN PROCEDIMEINTOS)</b>	
Brindar atención eficiente y eficaz a los socios y visitantes de la Cooperativa, además realiza acciones administrativas para captar el ahorro de los clientes.	
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Atender cordialmente y resolver los reclamos y quejas que presenten los socios y clientes de la Cooperativa.</li> <li>➤ Brindar información necesaria y oportuna de todos los productos y servicios con los que cuenta la Cooperativa.</li> <li>➤ Guiar y asesorar a los socios en cuanto a tasas de interés, plazos y montos de crédito.</li> <li>➤ Apertura de cuentas de ahorros y depósitos a plazo fijo.</li> <li>➤ Reemplazo de caja cuando sea necesario.</li> <li>➤ Recibir y hacer llamadas telefónicas a los socios siempre y cuando sea necesario.</li> <li>➤ Recibir y enviar todo tipo de comunicaciones escritas.</li> </ul>	



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAGRADA  
FAMILIA LTDA.**

<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:</b>	ATENCIÓN AL CLIENTE
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>	ATENCIÓN AL CLIENTE
<b>PROCESO:</b>	HABILITANTE
<b>LÍDER INMEDIATO:</b>	GERENCIA GENERAL
<b>SUPERVISA A:</b>	NO APLICA

**FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- Informar y coordinar con los diferentes departamentos sobre toda norma referente al servicio de atención al cliente.
- Elaborar informes periódicos sobre la calidad de los servicios ofrecidos por la Cooperativa.
- Ser el nexo de comunicación entre las necesidades de los socios y los departamentos que conforman la Cooperativa.
- Entregar volantes de promoción acerca de productos y servicios que desarrolla la Cooperativa.



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAGRADA  
FAMILIA LTDA.**

<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:</b>	ATENCIÓN AL CLIENTE
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>	ATENCIÓN AL CLIENTE
<b>PROCESO:</b>	HABILITANTE
<b>LÍDER INMEDIATO:</b>	GERENCIA GENERAL
<b>SUPERVISA A:</b>	NO APLICA
<b>HABILIDADES Y DESTREZAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Buenas relaciones humanas e interpersonales</li><li>• Verificar autenticidad de la información</li><li>• Elaborar informes y presentaciones</li><li>• Manejo de equipos y programas de computación</li><li>• Percibir necesidades de los socios y clientes</li><li>• Conocer sistema y procedimientos de la Cooperativa</li></ul>	
<b>OBLIGACIONES, DEBERES Y DERECHOS</b>	
<b>OBLIGACIONES:</b> Atender, tramitar y resolver las quejas y reclamos presentadas por los socios y clientes de la Cooperativa.	
<b>DEBERES:</b> Ejercer sus funciones de manera cordial, eficaz y eficientemente,	
<b>DERECHOS:</b> Remuneración justa, vacaciones, horas extras y beneficios de ley.	

## 5.10.12. CAJA

 <p style="text-align: center;"><b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAGRADA FAMILIA LTDA.</b></p>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:</b>	CAJA
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>	CAJA
<b>PROCESO:</b>	HABILITANTE
<b>LÍDER INMEDIATO:</b>	JEFE DE CONTABILIDAD
<b>SUPERVISA A:</b>	NO APLICA
<b>MISIÓN:</b>	
Recibir, custodiar y controlar los ingresos y salidas de efectivo que se realizan en la Cooperativa.	
<b>PERFIL</b>	
<p><b>Formación Académica:</b> Contador Público Autorizado (CPA)</p> <p><b>Requisitos Mínimos:</b> Superior en Administración de Empresas, Contabilidad y Auditoría o carreras afines.</p> <p><b>Experiencia:</b> 2 o 3 años en cargos similares.</p>	
<b>ÁMBITOS DE ACCIÓN</b>	
<b>FUNCIÓN GENERAL O BÁSICA (BASADO EN PROCEDIMEINTOS)</b>	
Atender, recibir las entradas y salidas de efectivo realizada por los socios y clientes de la Cooperativa.	
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Recibir efectivo por: depósitos de ahorro, depósitos de plazo fijo, retiro de aportaciones, pago de préstamos, pago de servicios.</li> <li>➤ Entregar efectivo por: Retiros de ahorro, cancelación depósitos a plazo fijo, pago de interés, retiro de aportaciones, desembolso de préstamos.</li> <li>➤ Administrar el efectivo de la caja con responsabilidad y eficiencia.</li> <li>➤ Brindar atención con amabilidad y cordialidad a los socios.</li> <li>➤ Verificar la autenticidad de los documentos que recibe.</li> <li>➤ Mantener organizada toda la documentación relacionada con las operaciones de caja.</li> <li>➤ Retener los billetes considerados como falsos o adulterados.</li> </ul>	



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAGRADA  
FAMILIA LTDA.**

<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:</b>	CAJA
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>	CAJA
<b>PROCESO:</b>	HABILITANTE
<b>LÍDER INMEDIATO:</b>	JEFE DE CONTABILIDAD
<b>SUPERVISA A:</b>	NO APLICA

**FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- Organizar y mantener los billetes y monedas por denominaciones para facilitar su conteo y control.
- Preservar la seguridad de la caja cuando se encuentre ausente.
- Realizar el cuadro diario de caja.
- Mantener organizada la documentación que justifique las entradas y salidas de efectivo.
- Entregar todos los días el cierre de caja, el efectivo para fines de custodia en caja fuerte,
- Recontar el dinero que se le va a entregar a los socios antes de que se retiren de ventanilla.
- Responder económicamente por fallas en la calidad o cantidad producidas como consecuencia de su labor.
- Mantener informado a sus superiores sobre el desarrollo de sus actividades en la Cooperativa.
- Verificar la identidad de los socios antes de realizar cualquier operación financiera.



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAGRADA  
FAMILIA LTDA.**

<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:</b>	CAJA
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>	CAJA
<b>PROCESO:</b>	HABILITANTE
<b>LÍDER INMEDIATO:</b>	JEFE DE CONTABILIDAD
<b>SUPERVISA A:</b>	NO APLICA

**HABILIDADES Y DESTREZAS**

- Verificar autenticidad de la información
- Elaborar informes y presentaciones
- Manejo de equipos y programas de computación
- Percibir necesidades de los socios y clientes
- Conocer sistema y procedimientos de la Cooperativa
- Verificar autenticidad y cantidad de dinero
- Recibir y despachar dinero
- Agilidad numérica

**OBLIGACIONES, DEBERES Y DERECHOS**

**OBLIGACIONES:** Custodiar, mantener y organizar las entradas y salidas del efectivo que se realizan en la Cooperativa.

**DEBERES:** Ejercer sus funciones de manera honrada y transparente.

**DERECHOS:** Remuneración justa, vacaciones, horas extras y beneficios de ley.

### 5.10.13. MANTENIMIENTO

	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAGRADA FAMILIA LTDA.</b>
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:</b>	MANTENIMIENTO
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>	MANTENIMIENTO
<b>PROCESO:</b>	HABILITANTE
<b>LÍDER INMEDIATO:</b>	GERENCIA GENERAL
<b>SUPERVISA A:</b>	NO APLICA
<b>MISION:</b>	
Planificar, implementar, evaluar y supervisar los sistemas de información y sus tecnologías en las área operativas y administrativas de la Cooperativa.	
<b>PERFIL</b>	
<b>Formación Académica:</b> Ingeniero en Sistemas <b>Requisitos Mínimos:</b> Superior en Sistemas, Informática o carreras afines. <b>Experiencia:</b> 2 o 3 años en cargos similares.	
<b>ÁMBITOS DE ACCIÓN</b>	
<b>FUNCIÓN GENERAL O BÁSICA (BASADO EN PROCEDIMEINTOS)</b>	
Mantener el procesamiento automático de datos, hardware, software, llevando a cabo capacitaciones de los colaboradores en cuanto a estos sistemas,	
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Promover la cultura informática en la Cooperativa.</li><li>➤ Realizar el mantenimiento de los sistemas de información.</li><li>➤ Evaluar todo el proceso administrativo u operativo, a fin de sugerir o proponer los cambios o mejoras necesarias.</li><li>➤ Administrar las copias de seguridad de los datos, objetos y los sistemas.</li><li>➤ Proponer y ejecutar las políticas y procedimientos de recuperación de la información.</li><li>➤ Asesorar y responder a consultas técnicas e informáticas.</li><li>➤ Realizar informes acerca de alguna anomalía en los equipos informáticos o sistemas de información.</li></ul>	



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAGRADA  
FAMILIA LTDA.**

<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:</b>	MANTENIMIENTO
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>	MANTENIMIENTO
<b>PROCESO:</b>	HABILITANTE
<b>LÍDER INMEDIATO:</b>	GERENCIA GENERAL
<b>SUPERVISA A:</b>	NO APLICA

**FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- Analizar si los desarrollos aplicativos informáticos responden a los requerimientos y necesidades de los usuarios.
- Controlar los cambios en los sistemas informáticos.
- Cumplir y hacer cumplir las normas de seguridad aprobadas por la Asamblea General de socios.
- Colaborar con la instrucción y orientación de los colaboradores en temas informáticos.
- Desarrollar las labores de programación.



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAGRADA  
FAMILIA LTDA.**

<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:</b>	MANTENIMIENTO
<b>UBICACIÓN DEL CARGO:</b>	MANTENIMIENTO
<b>PROCESO:</b>	HABILITANTE
<b>LÍDER INMEDIATO:</b>	GERENCIA GENERAL
<b>SUPERVISA A:</b>	NO APLICA
<b>HABILIDADES Y DESTREZAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Elaborar informes y presentaciones técnicas</li><li>• Manejo de equipos y programas de computación</li><li>• Conocer sistema y procedimientos de la Cooperativa</li><li>• Capacidad de Gestión</li><li>• Trabajo en equipo</li><li>• Razonamiento lógico</li></ul>	
<b>OBLIGACIONES, DEBERES Y DERECHOS</b>	
<b>OBLIGACIONES:</b> Velar por el mantenimiento e integridad de los equipos informáticos.	
<b>DEBERES:</b> Ejercer sus funciones de manera eficaz y eficiente a fin de mantener la seguridad y confidencialidad de la información.	
<b>DERECHOS:</b> Remuneración justa, vacaciones, horas extras y beneficios de ley.	

## 5.11. DEBERES Y DERECHOS DE LOS COLABORADORES DE LA COOPERATIVA.

### 5.11.1. DEBERES



#### COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAGRADA FAMILIA LTDA.

##### DEBERES

- Cumplir y hacer cumplir las normas, reglamentos y políticas previamente establecidos por la Asamblea General de Socios de la Cooperativa.
- Cumplir puntualmente con los horarios de trabajo asignados a cada colaborador.
- Cuidar y preservar el buen uso de los bienes, equipos de oficina y herramientas que se le sean asignadas para desempeñar sus labores.
- Ser honesto, respetuoso y dispuesto a esforzarse al máximo por alcanzar los objetivos y metas de la Cooperativa.
- Ejercer sus labores con eficiencia y eficacia.
- Velar por su desarrollo personal, en provecho personal y para un mejor rendimiento en la Cooperativa.
- Vigilar el principio de solidaridad y trabajo en equipo con sus compañeros, como miembros de un núcleo familiar.
- Promover iniciativas que contribuyan al desarrollo de la Cooperativa.
- Llevar una presentación adecuada e impecable para el ejercicio de sus funciones.
- Permanecer dentro de su área laboral en horarios de trabajo, de acuerdo con normas de asistencia, permanencia y puntualidad.
- Evitar actos que afecten a la imagen de la Cooperativa.
- Cumplir con las medidas de seguridad e higiene establecidas por la Asamblea General de Socos.
- Demostrar valores de respeto, honestidad y puntualidad con sus compañeros y la Institución.

## 5.11.2. DERECHOS

Los colaboradores de la Cooperativa gozan entre otros los siguientes derechos:



### COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAGRADA FAMILIA LTDA.

#### DERECHOS

- A ser reconocido y premiado por su buen desempeño laboral.
- A percibir una remuneración mensual justa y acorde a su perfil profesional.
- A descanso anual remunerado por vacaciones, de acuerdo a lo conforme con las leyes vigentes.
- A una continua capacitación y perfeccionamiento de sus conocimientos.
- A ser evaluado periódicamente sobre su rendimiento laboral.
- A ser considerado para ocupar cargos de mayor jerarquía.
- Contar con un seguro de vida conforme estipula la ley.
- A percibir horas extras y suplementarias, en el caso de que haya trabajado esas horas.
- A recibir el décimo tercero y cuarto en las fechas establecidas.
- A no ser discriminado directa o indirectamente por razones de sexo, estado civil, origen racial o étnico, religión, etc.
- Gozar de estabilidad en el trabajo de acuerdo a las disposiciones legales y administrativas vigentes.
- A utilizar los canales de comunicación regulares para la formulación de observaciones y reclamos.
- A gozar de un buen clima laboral para desempeñar de mejor manera sus funciones.
- Recibir los permisos correspondientes conforme estipule la ley cuando una colaboradora se encuentre en periodo de gestación o lactancia.

## BIBLIOGRAFÍA

Alcaraz Rodríguez, R. (2006). *El emprendedor de éxito* (Tercera ed.). México: McGraw-Hill.

Alles, M. A. (2012). *Diccionario de términos de recursos humanos* (Primera ed.). Buenos Aires.

Andersen, A. (1999). *Diccionario de Economía y Negocios*. (C. V. Rodríguez, Ed.) Madrid, España: Espasa Calpe S.A.

Anzola Rojas, S. (2002). *Administración de pequeñas empresas* (Segunda ed.). México: McGraw Hill.

Anzola Rojas, S. (2010). *Administración de pequeñas empresas*. México: McGraw-Hill.

Certo, S. C. (1984). *Administración Moderna* (Primera ed.). México: Interamericana S.A.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones* (Novena ed.). México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2007). *Administración Recursos Humanos* (Octava ed.). México: MacGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Tercera ed.). México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2001). *Administración proceso administrativo* (Tercera ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.

Daft, R. (2004). *Administración*. México: Cengage Learning Editors.

Douma, S., & Schreuder, H. (2009). *Enfoques económicos para el análisis de las organizaciones* (Cuarta ed.). Madrid, España: PEARSON EDUCACIÓN S.A.

- Gallo González, G. (2008). *Liderazgo en acción* (Primera ed., Vol. Valores). México: Ediciones Culturales Internacionales S.A. de C.V.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2014). *Administración una perspectiva global* (Catorceava ed.). México: McGraw-Hill.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2007). *Elementos de administración. Un enfoque internacional* (Séptima ed.). México: McGraw-Hill.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1998). *Administración una perspectiva global* (Onceava ed.). México: McGraw-Hill.
- Lledó, P. (2011). *Director de Proyectos: Como aprobar el exámen PMP sin morir en el intento*. Canadá.
- Maristany, J. (2008). *Tratado de Recursos Humanos*. Buenos Aires.
- Maximiano, A. C. (2008). *Administración para emprendedores* (Primera ed.). México: Pearson Educación de México, S.A.
- Michael J Etzel, B. J. (2007). *Fundamentos de Marketing*. McGraw-Hill.
- Munch, L. (2012). *Fundamentos de Administración*. México : Trillas.
- Muñiz, L. (2008). *Cómo implementar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica* (Tercera ed.).
- Orlando, G. (2003). *Diccionario de Economía*. Buenos Aires, Argentina: Valletta Ediciones.
- Sarmiento R., R. (2005). *Contabilidad General* (Décima ed.). Quito, Ecuador: Editorial Voluntad.
- Terry, G., & Hurtado , D. (2008). *Principios de Administración, Instituto Tecnológico Metropolitano*. Medellín, Colombia.
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos* (Sexta ed.). México: McGraw-Hill.

## LINKOGRAFÍA

<http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2006/asc/1n.htm>

[http://drupal.puj.edu.co/files/OI118\\_Herman\\_0.pdf](http://drupal.puj.edu.co/files/OI118_Herman_0.pdf)

<https://nikolayaguirre.files.wordpress.com/2013/04/1-introduccion-a-la-planificacion1.pdf>

[http://dcsh.xoc.uam.mx/curric/sergio\\_monroy/pdf/los\\_componentes\\_de\\_la\\_planificacion.pdf](http://dcsh.xoc.uam.mx/curric/sergio_monroy/pdf/los_componentes_de_la_planificacion.pdf)

[http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Organizacion/\(PD\)Documentos-Organizacion.pdf](http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Organizacion/(PD)Documentos-Organizacion.pdf)

[www.med.ufro.cl/clases\\_apuntes/gis/clases\\_expositivas/gestion.ppt](http://www.med.ufro.cl/clases_apuntes/gis/clases_expositivas/gestion.ppt)

[http://es.slideshare.net/aniatauro/proceso-de-administracin-direccin-y-control?next\\_slideshow=1](http://es.slideshare.net/aniatauro/proceso-de-administracin-direccin-y-control?next_slideshow=1)

<http://dianaccruz27.blogspot.com/2013/03/controlconceptoelementos-del.html>

<http://www.aulafacil.com/cursos/l19682/empresa/administracion/administracion-de-empresas/el-proceso-de-control>

<http://www.gestiopolis.com/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas/>

<http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2006/asc/1n.htm>

<http://es.slideshare.net/jcfdezmxmanag/gestin-del-talento-humano>

<http://www.losrecursoshumanos.com/objetivos-del-desarrollo-organizacional/>

## ANEXOS

### Anexo Nº 1



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

**Guía de entrevista dirigida al Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda.**

**Objetivo:** Determinar la incidencia de la Gestión Administrativa en el desarrollo del Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda., sucursal Riobamba periodo 2015.

**Instrucciones:**

- Conteste y analice cada una de las preguntas con la mayor responsabilidad y honestidad posible, los datos obtenidos son estrictamente confidenciales y la investigadora se compromete a mantener la reserva del caso.
- Sus criterios serán de suma utilidad para el desarrollo de este trabajo de investigación.

**1. ¿Cómo se encuentra organizada la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia?**

.....

**2. ¿Considera usted importante los procesos de planeación, organización, dirección y control para la Administración de la Cooperativa?**

.....

**3. ¿Cuáles son las funciones principales que usted desempeña en la Cooperativa?**

.....

**4. ¿Cree usted que cuenta con el personal apropiado que contribuya al logro de los objetivos de la Cooperativa?**

.....

**5. ¿Usted ha realizado programas de adiestramiento y capacitación para su personal?**

.....

**6. ¿De qué manera la Gestión Administrativa incide en el desarrollo del personal de la Cooperativa?**

.....

## Anexo Nº 2



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

**Encuesta dirigida a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda.**

**Objetivo:** Determinar la incidencia de la Gestión Administrativa en el desarrollo del Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda., sucursal Riobamba periodo 2015.

#### **Instrucciones:**

- Lea detenidamente cada una de las preguntas y marque con una x la respuesta que considere correcta,
  - Conteste y analice cada una de las preguntas con la mayor responsabilidad y honestidad posible.
1. **¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia Ltda. actualmente cuenta con un manual de funciones de Talento Humano para asignar funciones y responsabilidades a los colaboradores?**  
Si \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_
  2. **¿El liderazgo que ejerce la Administración de la Cooperativa es Democrática (participativa)?**  
Si \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_
  3. **¿Considera usted que sus funciones y responsabilidades dentro de su área de trabajo están bien definidas?**  
Si \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_
  4. **¿Cree usted que dentro de su puesto de trabajo desarrolla al máximo sus Habilidades?**  
Si \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_
  5. **¿Ha recibido usted cursos de capacitación que contribuyan al desarrollo de conocimientos, capacidades y un mejor desempeño laboral?**

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa especifique

Cada 2 meses	Cada 4 meses	Cada 6 meses	Cada año

6. La comunicación con sus compañeros\* de trabajo es:

Muy Buena \_\_\_\_\_

Buena \_\_\_\_\_

Mala \_\_\_\_\_

Regular \_\_\_\_\_

7. ¿Ha recibido incentivos laborales por parte de la Cooperativa para recompensar su esfuerzo?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Qué tipo de incentivos

Económicos	Sociales.	Otros

8. ¿Cómo considera usted el clima laboral en su entorno de trabajo?

Muy Buena \_\_\_\_\_

Buena \_\_\_\_\_

Mala \_\_\_\_\_

Regular \_\_\_\_\_

9. ¿Se siente usted parte de un equipo de trabajo?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Porqué.....

10. ¿Considera usted que una continua capacitación a los colaboradores contribuiría a mejorar su desempeño laboral?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Porqué.....

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**