



**DHLA**  
Duale Hochschule  
Lateinoamérica



## **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESCUELA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS**

**MODALIDAD DUAL**

**TESIS DE GRADO**

Previa a la obtención del título de:

**INGENIERO DE EMPRESAS**

**TEMA**

**“PROPUESTA PARA LA CREACION DEL DEPARTAMENTO DE  
RECURSOS HUMANOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y  
CREDITO 4 DE OCTUBRE, EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA,  
PERIODO 2013-2018”**

**AUTOR**

**Diego David Villagómez Haro**

**Riobamba- Ecuador**

**2014**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo ha sido revisado en su totalidad, quedando autorizada su presentación.

---

**Ing. Edwin Patricio Pombosa Junez**  
**TUTOR DE TESIS**

---

**Ing. José Gabriel Pilaguano Mendoza**  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA**

Las ideas expuestas en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propias son en su totalidad de absoluta responsabilidad del autor.

---

Diego David Villagómez Haro

## DEDICATORIA

De mi corazón, sentimientos de profunda gratitud brotan para ti, mi Dios y para ti Virgen Santísima, verdaderas fuentes de amor y sabiduría, quienes me han inspirado y me han prodigado la fuerza espiritual para continuar con la elaboración de la presente investigación cuando me sentía desfallecer; por ello, con la humildad y el agradecimiento que de mi ser nace, les dedico con amor este trabajo, que anhelo sea de beneficiosa utilidad para la juventud estudiosa de mi patria..

**A mis queridos Padres:** Alfonso Villagómez y Nelly Haro, quienes han sido los pilares fundamentales en mi vida, en mi proceso de formación integral. Gracias, por siempre manifestarme su cariño y cuidados filiales a prueba de sacrificios, infundirme amor y confianza en Dios y guiarme según los principios morales, espirituales y familiares que me han conducido a ser un hombre de bien y un profesional responsable.

**A Carlitos Alfonso,** mi hermano mayor, que siempre estuvo junto a mí, brindándome su apoyo, muchas veces poniéndose en el papel de padre.

**A Felipe Sebastián,** mi hermanito menor, que siempre me ha brindado su cariño y apoyo incondicional.

**A mi novia,** Gabriela Vanessa, compañera inseparable de cada jornada. Ella, fue mi soporte para superar los cansancios y dificultades y mantener vivo el fuego del emprendimiento y la tenacidad en el esfuerzo.

**A mí amado hijito,** David Andrés, por quien mi esfuerzo y superación se acrecentará día tras día, para ofrecerle una vida y porvenir feliz.

A ellos, con todo mi amor, este proyecto.

Diego David Villagómez Haro

## **AGRADECIMIENTO**

Le agradezco a Dios, Señor de mi vida, Autor de mis inspiraciones, por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo por haberme dado unos Padres inigualables, que estando junto a mí, me han enseñado con su ejemplo a ser un hombre honesto, humilde, trabajador y solidario con las causas comunes.

Le doy gracias a mis Padres, por apoyarme en todo momento, sin treguas ni cansancios; por los principios y valores que me han inculcado, por el amor a Dios que me han infundido., por ser un excelente ejemplo de vida a seguir. ¡Gracias, Gracias, Queridos Padres!

Debo agradecer de manera especial al Ing. Edwin Pombosa por aceptar realizar el presente trabajo bajo su dirección y guiar mis ideas para el correcto desarrollo de la tesis.

Al Ing. Gabriel Pilaguano por su disponibilidad, paciencia y aporte en el desarrollo de la tesis.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida.

Con Amor

Diego David Villagómez Haro

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

|   |          |
|---|----------|
| CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL .....  | II       |
| CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA .....  | III      |
| DEDICATORIA .....   | IV       |
| AGRADECIMIENTO .....  | V        |
| ÍNDICE DE CONTENIDOS .....  | VI       |
| ÍNDICE DE ANEXOS .....  | VII      |
| ÍNDICE DE TABLAS .....  | VIII     |
| ÍNDICE DE GRAFICOS .....  | VIII     |
| INTRODUCCIÓN .....  | IX       |
| <br>  |          |
| <b>CAPITULO I .....</b>   | <b>1</b> |
| <b>1. GENERALIDADES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 4 DE OCTUBRE LTDA. ....</b> | <b>1</b> |
| 1.1. RESEÑA HISTÓRICA .....   | 1        |
| 1.2. UBICACIÓN GREGOAFICA .....   | 2        |
| 1.3. CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA .....   | 3        |
| 1.4. BASE LEGAL .....   | 3        |
| 1.5. MISIÓN .....   | 5        |
| 1.6. VISIÓN .....   | 5        |
| 1.7. OBJETIVO SOCIAL .....  | 5        |
| 1.8.- PRINCIPIOS Y VALORES .....  | 5        |
| 1.8.1.- PRINCIPIOS .....  | 5        |
| 1.8.2.- VALORES .....   | 6        |
| 1.9. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA .....  | 6        |
| 1.9.1. ESTRUCTURA ORGÁNICO FUNCIONAL .....  | 6        |
| 1.9.2. NIVELES JERÁRQUICOS .....  | 7        |
| 1.9.3. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL – FUNCIONAL .....                                      | 7        |
| 1.9.3.1. Organigrama Estructural .....  | 7        |
| <br>  |          |
| <b>CAPITULO II .....</b>  | <b>9</b> |
| 2. ANÁLISIS SITUACIONAL .....   | 9        |
| 2.1. ANÁLISIS EXTERNO .....   | 9        |
| 2.2.- ANÁLISIS INTERNO .....  | 11       |
| 2.3.- FODA .....  | 14       |

|   |            |
|---|------------|
| 2.4.- INVESTIGACIÓN .....   | 18         |
| 2.5. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....  | 20         |
| 2.6.- CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN .....  | 31         |
| <b>CAPITULO III .....</b>   | <b>32</b>  |
| <b>3. “PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO, PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 4 DE OCTUBRE LTDA, DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PERÍODO 2013-2018” .....</b> | <b>32</b>  |
| 3.1. OBJETIVOS .....  | 32         |
| 3.1.1. OBJETIVO GENERAL .....   | 32         |
| 3.1.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS .....  | 32         |
| 3.2. ALCANCE DE LA PROPUESTA .....  | 33         |
| 3.3. DELIMITACION DE LA PROPUESTA.....  | 33         |
| 3.4. DESARROLLO DE LA PROPUESTA .....   | 33         |
| 3.4.1. <i>Diseño y Elaboración de la Estructura Orgánica para el Departamento de Talento Humano.</i> .....  | 33         |
| 3.4.2. MANUAL DE PERFILES Y NORMAS DE COMPETENCIA .....   | 44         |
| 3.4.3. ELABORACIÓN DEL MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO.....   | 51         |
| 1. GENERALIDADES .....  | 51         |
| 3.4.4. MANUAL DE USUARIO DEL SISTEMA INFORMATICO COMPERS .....  | 76         |
| 3.4.5. MANUAL DE POLÍTICAS PARA EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO .....   | 130        |
| <b>CAPITULO IV .....</b>  | <b>142</b> |
| 4.1. CONCLUSIONES .....   | 142        |
| 4.2. RECOMENDACIONES .....  | 143        |

## ÍNDICE DE ANEXOS

|  |     |
|--|-----|
| ENCUESTA REALIZADA AL PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “4 DE OCTUBRE”. ..... | 147 |
| MANUAL PERFILES Y NORMAS DE COMPETENCIA.....   | 150 |
| SOFTWARE COMPERS .....   | 175 |
| PRESUPUESTO PARA LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO .....                      | 178 |
| PRESUPUESTO PARA EL DESARROLLO DE LA TESIS .....   | 182 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| TABLA N° 1: ANÁLISIS FODA .....                      | 16 |
| TABLA N° 2: ANÁLISIS FODA RRHH .....                 | 17 |
| TABLA N° 3: PERSONAL DE LA COAC "4 DE OCTUBRE" ..... | 19 |
| TABLA NO. 4: TABULACIÓN PREGUNTA 1 .....             | 20 |
| TABLA NO. 5: TABULACIÓN PREGUNTA 2 .....             | 21 |
| TABLA NO. 6: TABULACIÓN PREGUNTA 3 .....             | 22 |
| TABLA NO. 7: TABULACIÓN PREGUNTA 4 .....             | 23 |
| TABLA NO. 8: TABULACIÓN PREGUNTA 5 .....             | 24 |
| TABLA NO. 9: TABULACIÓN PREGUNTA 6 .....             | 25 |
| TABLA NO. 10: TABULACIÓN PREGUNTA 7 .....            | 26 |
| TABLA NO. 12: TABULACIÓN PREGUNTA 9 .....            | 28 |
| TABLA NO. 13: TABULACIÓN PREGUNTA 10 .....           | 29 |

## ÍNDICE DE GRAFICOS

|   |    |
|---|----|
| GRAFICO N°1: UBICACIÓN GEGRÁFICA .....                        | 2  |
| GRAFICO N° 2: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL .....                   | 8  |
| GRÁFICO NO. 3: TABULACIÓN PREGUNTA 1.....                     | 20 |
| GRÁFICO NO. 4: TABULACIÓN PREGUNTA 2.....                     | 21 |
| GRÁFICO NO. 5: TABULACIÓN PREGUNTA 3.....                     | 22 |
| GRÁFICO NO. 6: TABULACIÓN PREGUNTA 4.....                     | 23 |
| GRÁFICO NO. 7 : TABULACIÓN PREGUNTA 5.....                    | 24 |
| GRAFICO NO. 8: TABULACIÓN PREGUNTA 6.....                     | 25 |
| GRÁFICO NO. 9: TABULACIÓN PREGUNTA 7.....                     | 26 |
| GRÁFICO NO. 10: TABULACIÓN PREGUNTA 8 .....                   | 27 |
| GRÁFICO NO. 11: TABULACIÓN PREGUNTA 9 .....                   | 28 |
| GRÁFICO NO. 12: TABULACIÓN PREGUNTA 10 .....                  | 29 |
| GRÁFICO NO. 13: TABULACIÓN PREGUNTA 11 .....                  | 30 |
| GRÁFICO NO. 14: ORGANIGRAMA DEPARTAMENTO TALENTO HUMANO ..... | 35 |
| GRÁFICO NO. 16: MEDIOS DE RECLUTAMIENTO .....                 | 57 |



## INTRODUCCIÓN

El término de Recursos Humanos no solo hace referencia a la persona como instrumento sino que lo considera como el capital principal dentro de una organización o institución; se debe tomar en cuenta que las personas poseen habilidades, destrezas y conocimientos que le dan beneficios a cualquier institución de diferente índole.

La Gestión del Talento Humano es una herramienta indispensable para el desarrollo del capital humano puesto que ayuda para que las personas tengan un alto grado de competitividad.

La presente investigación tiene como finalidad definir los principales problemas e inconvenientes que se presentan en los distintos procesos de reclutamiento, selección, el registro y control de personal; estos procesos no los realiza una persona especializada en recursos humanos, por tal motivo es necesaria e importante la creación del departamento de recursos humanos.

Desde esta perspectiva la idónea Administración de los Recursos Humanos nos permitirá una adecuada planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. La creación del departamento es cada vez más urgente.

Al enfocarnos en la creación del Departamento de Recursos Humanos en la Cooperativa, se basa en entenderlo como un conjunto de actividades sistemáticas cuya función primaria es coordinar con los demás departamentos. Se trata básicamente de un departamento que desempeñe sobre todo un papel consultivo, además de asesorar a los jefes departamentales.

## CAPITULO I

### 1. GENERALIDADES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 4 DE OCTUBRE LTDA.

#### 1.1. RESEÑA HISTÓRICA

En 1995, un grupo de personas visionarias del Cantón Penipe localizado al noreste de Riobamba deciden crear una organización que tenga por finalidad atender las necesidades financieras del sector.

Cuando en 1999 se produjo la erupción del volcán Tungurahua y las parroquias de Penipe resultaron afectadas perdiéndose sus viviendas y toda la agricultura sus habitantes se vieron en la necesidad de vender los pocos animales que poseían y emigrar.

“La Cooperativa a través del apoyo del COSUDE (Cooperación Suiza para el Desarrollo), creó un fondo de ayuda humanitaria para conceder préstamos en condiciones diferenciadas que contribuyeron a que centenas de damnificados pudiesen retornar a sus tierras. Cuatro años después esta modalidad se mantiene en productos crediticios, a través de ventanillas rurales cooperativas por medio de las cuales se enseña y apoya a las comunidades en procesos de autogestión, a la vez que sirven de solución a otros problemas comunitarios como las de agua, luz, educación, salud, etc”<sup>1</sup>.

“En la actualidad la cooperativa cuenta 15.337 socios y 2.961 clientes y su objetivo es el desarrollo individual, familiar y local de las comunidades rurales de la provincia”<sup>2</sup>. La consolidación de la Cooperativa es el resultado de la vinculación estratégica con el “Proyecto COOPFINCREAR, por medio del apoyo financiero se ha mejorado la atención a los socios mediante la adecuación de productos a las necesidades de la población atendida, a la ampliación de la cobertura geográfica con nuevas agencias, a la sistematización de los servicios y al mejoramiento de la

---

<sup>1</sup> COSUDE, El objetivo principal de la Cooperación Suiza en América Central es contribuir a la reducción de la pobreza y promover un desarrollo equitativo. (Tomado de: <http://www.cooperacionsuiza.admin.ch/americacentral/>)

<sup>2</sup> <http://www.4deoctubre.net/datosfinancieros/cartera>

infraestructura”<sup>3</sup>. Además el crecimiento de la Cooperativa se sustenta en los valores institucionales de seriedad, transparencia y ética profesional.

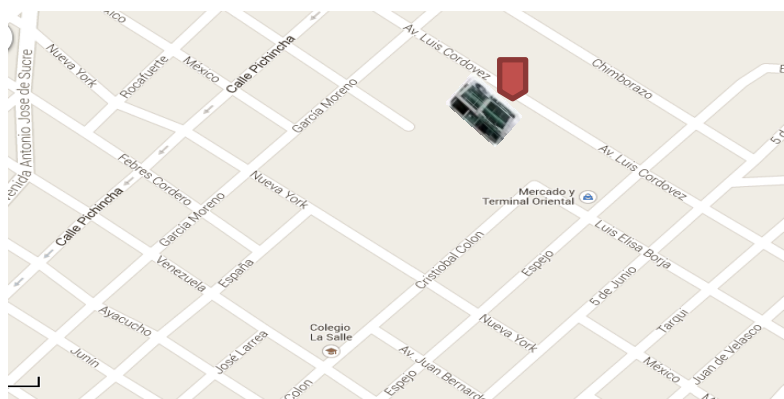
Con el tiempo la Cooperativa se va incluyendo en la vida de la comunidad y en la solución de sus problemas económicos. A medida que fue creciendo ve la necesidad de implementar nuevas oficinas operativas para brindar un mejor servicio a sus socios; creando así:

- “EL 1° DE Diciembre del 2003 la Agencia Quimiag ubicada en la parroquia Quimiag del Cantón Riobamba.
- El 24 de Julio del 2005 se crea la Agencia Cajabamba en la parroquia matriz del Cantón Colta.
- El 3 de Septiembre del 2005 La Agencia Terminal Oriental, ubicada en la ciudad de Riobamba.
- El 15 de Agosto del 2008 la Agencia Politécnica, ubicada en Riobamba.
- El 1 de julio del 2009 se crea la Agencia Dolorosa, ubicada en Riobamba.
- El 10 de Abril del 2011 se crea la Agencia Puyo, ubicada en el Puyo y
- El 14 de Enero del 2012 se crea la Agencia Tena, ubicada en el Tena”<sup>4</sup>.

## 1.2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “4 de Octubre” Ltda., se encuentra ubicada en la provincia de Chimborazo, ciudad de Riobamba, en la Parroquia Maldonado en las calles Av. Cordovez y Juan Larrea.

### GRAFICO N°1: UBICACIÓN GEOGRÁFICA



<sup>3</sup> Experiencias que dan Esperanzas, Proyecto Coopfin/crear 2005; Swisscontact

<sup>4</sup> <http://www.4deoctubre.net/quienes-somos/historia.html>

### 1.3. CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA

“La Cooperativa de Ahorro y Crédito 4 DE OCTUBRE Ltda., es una entidad de derecho privado, con personería jurídica, de responsabilidad limitada al capital social constituido por los certificados de aportación de sus socios. Se inspira en los principios universales del cooperativismo.

Constituyéndose Legalmente el 26 de enero de 1996 con Acuerdo Ministerial 0119.

**NÚMERO RUC:** 0691702324001  
**RAZON SOCIAL:** Cooperativa de Ahorro y Crédito 4 DE OCTUBRE  
**CLASE CONTRIBUYENTE:** Otros  
**REPRESENTANTE LEGAL:** Haro Dávila Inés Yolanda  
**CONTADOR:** Cantuña Adriano Mónica del Rocío  
**ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL:** Actividades de intermediación monetaria realizada por Cooperativas”<sup>5</sup>.

### 1.4. BASE LEGAL

“Art. 1.- La Cooperativa de Ahorro y Crédito “4 de Octubre”, por su naturaleza es una institución de derecho privado, regida por la Ley de Cooperativas, su Reglamento General, el Estatuto, el presente Reglamento y los demás Reglamentos Especiales que sean legalmente aprobados.

Art. 2.- La responsabilidad de la Cooperativa está limitada a su capital social y la responsabilidad de los socios en la entidad está limitada al monto de sus Certificados de Aportación que forman parte del rubro capital, que aparecen en los libros de contabilidad y sus anexos respectivos.

Art. 3.- En toda actividad judicial y extrajudicial en que debe intervenir la Cooperativa por obligaciones de dar, recibir, hacer o no alguna cosa, se sujetará a

---

<sup>5</sup> Datos obtenidos del Estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 4 de Octubre, Acuerdo Ministerial 0119, Quito, 1996.

los jueces comunes del Cantón Riobamba, Provincia del Chimborazo, salvo expresas disposiciones constantes en las leyes Generales o Especiales del país con relación al domicilio.

Art. 4.- No obstante lo expuesto en el artículo anterior, la Cooperativa, previa resolución de Asamblea General, podrá señalar otro domicilio y sujetarse a los jueces de él, para determinadas operaciones que signifiquen defensa de sus derechos y le reporten beneficios para sus socios y la comunidad.

Art. 5.- Para alcanzar los fines previstos en el Estatuto, la Cooperativa podrá emprender las siguientes actividades:

- a) Realizar actividades de intermediación financiera solo con sus socios, captando recursos económicos en las cuentas del pasivo mediante cualquier figura jurídica y recibiendo aportaciones patrimoniales con la finalidad de conceder créditos y brindar servicios cooperativos y servicios financieros conexos.
- b) Organizar los mecanismos más idóneos para que el socio tenga derecho a elegir y ser elegido a fin de conformar los diferentes organismos y funciones de la Cooperativa.
- c) Adquirir, administrar, enajenar los bienes que considere necesarios y realizar los actos administrativos tendiente al cumplimiento de sus fines y la defensa de sus intereses.
- d) Adquirir equipos, enseres y materiales de cualquier índole que sean necesarios para la realización de sus objetivos, que estén debidamente aprobados en su presupuesto o previa la autorización del Consejo de Administración.
- e) Fomentar el espíritu de solidaridad y disciplina entre sus miembros a través de la educación, capacitación y formación cooperativa adecuada, con carácter obligatorio para Dirigentes y Administradores”<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Datos obtenidos del Estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 4 de Octubre Ltda, Pág 4.

## **1.5. MISIÓN**

“Mejorar la calidad de vida de los sectores menos favorecidos, satisfaciendo sus necesidades con productos y servicios financieros innovados, de calidad, solidarios y de fácil acceso, ofreciendo siempre nuestra mejor atención”<sup>7</sup>.

## **1.6. VISIÓN**

Ser en el 2015 una cooperativa líder en el apoyo y contribución a la equidad social y económica, en las zonas sierra centro-oriente, impulsando con excelencia la ampliación e innovación de nuestros productos y servicios financieros”<sup>8</sup>.

## **1.7. OBJETIVO SOCIAL**

“Contribuir a la solución de las necesidades de sus socios, mediante el fomento del ahorro y la prestación oportuna y adecuada de todos los servicios y operaciones financieras que le faculta la Ley de Cooperativas, fortaleciendo con su acción una cultura empresarial solidaria, el desarrollo y el bienestar integral de sus miembros y de la comunidad.

Somos una institución Financiera creada para servir y contribuir al desarrollo socioeconómico de toda la provincia”<sup>9</sup>.

## **1.8.- PRINCIPIOS Y VALORES**

### **1.8.1.- PRINCIPIOS**

- I. “Membresía abierta y voluntaria.
- II. Control democrático de los miembros
- III. Participación económica de los miembros.
- IV. Autonomía e independencia.
- V. Educación, entrenamiento e información.
- VI. Cooperación entre cooperativas.

---

<sup>7</sup> <http://www.4deoctubre.net/quienes-somos/mision.html>

<sup>8</sup> <http://www.4deoctubre.net/quienes-somos/vision.html>

<sup>9</sup> <http://www.4deoctubre.net/quienes-somos/objetivo-social.html>

VII. Compromiso por la comunidad.

### **1.8.2.- VALORES**

- I. Ayuda Mutua.
- II. Responsabilidad.
- III. Democracia.
- IV. Igualdad.
- V. Equidad.
- VI. Solidaridad”<sup>10</sup>

## **1.9. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA**

### **1.9.1. ESTRUCTURA ORGÁNICO FUNCIONAL**

“La estructura orgánica-funcional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 4 de Octubre Ltda., constituye un instrumento administrativo que determina la forma como se encuentra organizada la Institución para el cumplimiento de su misión, visión de futuro y objetivos estratégicos.

Esta forma de organización se fundamenta en una gestión ordenada y compartida, siendo fundamental el fortalecimiento de la coordinación interna y un ambiente de fluidez de comunicaciones, en procura de otorgar una atención integral y de calidad a los Usuarios.

El presente documento contiene la estructura orgánica básica de la Institución, la misión de cada una de las unidades administrativas, sus relaciones de dependencia, supervisión y coordinación y el detalle de las principales funciones de las unidades.

Las funciones que se describen para cada unidad administrativa se ajustan a los requerimientos técnicos y a la normativa emitida por el La Ley de Cooperativas, el Estatuto y el Reglamento, esta normativa es importante para mejorar la gestión

---

<sup>10</sup> Datos obtenidos del Estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 4 de Octubre Ltda, Pág 6.

institucional, preparar a la entidad para su crecimiento y cumplir con los requerimientos del organismo de control”<sup>11</sup>.

### **1.9.2. NIVELES JERÁRQUICOS**

“Los niveles jerárquicos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 4 Octubre Ltda. se definen de la siguiente manera:

- Nivel Legislativo: Asamblea General de Representantes  
Consejo de Administración
- Nivel de Control: Consejo de Vigilancia
- Nivel Asesor: Auditoria Interna  
Jurídico - Legal
- Nivel Ejecutivo: Gerencia
- Nivel Auxiliar. Secretaria
- Nivel Operativo: Contabilidad  
Recaudación  
Crédito y Cobranzas  
Sistema Informático”<sup>12</sup>.

### **1.9.3. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL – FUNCIONAL**

#### **1.9.3.1. Organigrama Estructural**

“La estructura organizacional interna, se puede identificar más claramente a través del organigrama estructural, que a continuación se describe”<sup>13</sup>:

---

<sup>11</sup> Datos obtenidos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 4 de Octubre, Plan de Desarrollo Institucional, 2011 – 2015.

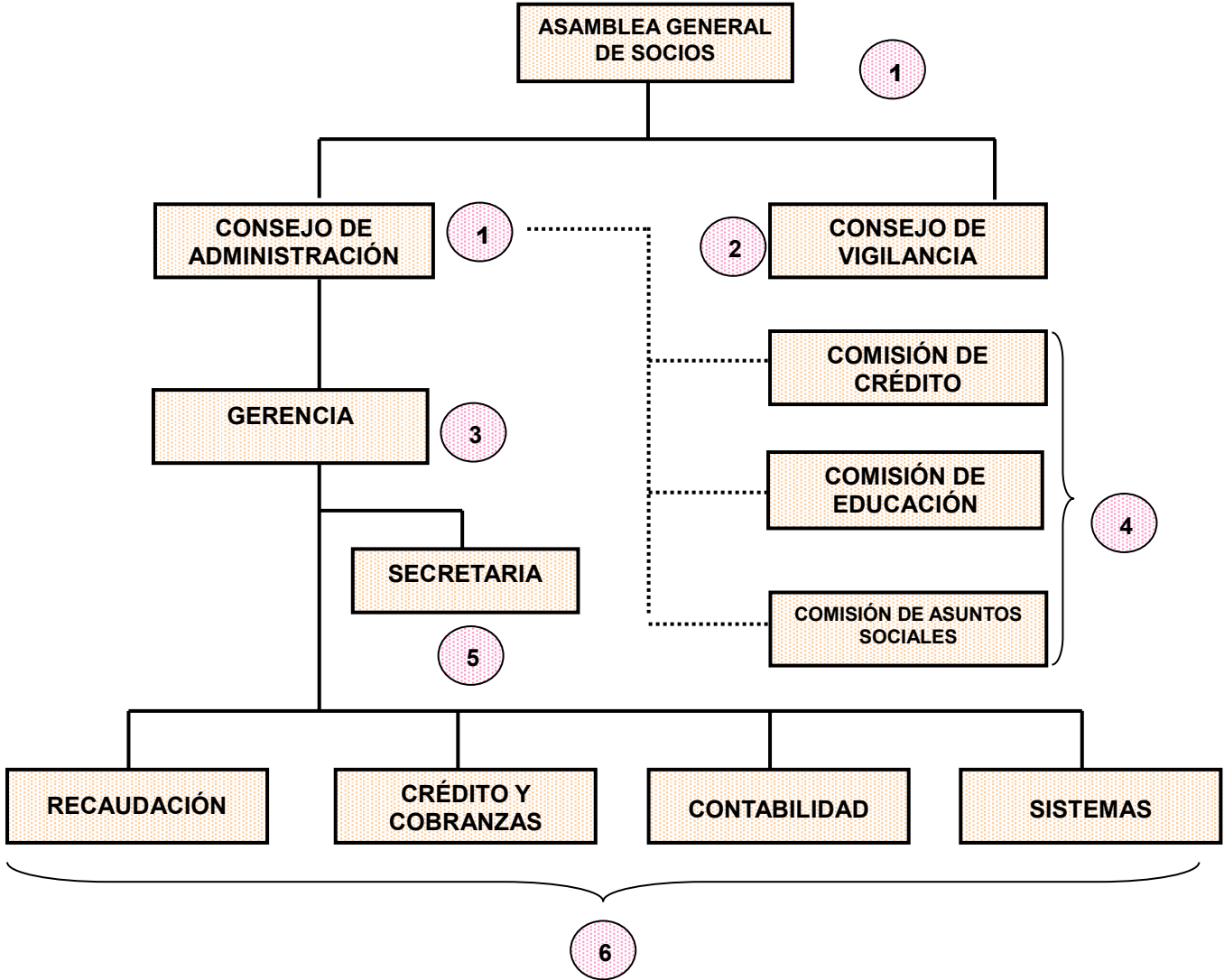
<sup>12</sup> Datos obtenidos del Reglamento Interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 4 de Octubre, pág 8.

<sup>13</sup> Datos obtenidos del Reglamento Interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 4 de Octubre, pág 9.



## Grafico N° 2: Organigrama Estructural

Cooperativa de Ahorro y Crédito 4 de Octubre Ltda.



| REFERENCIAS                |                       |
|----------------------------|-----------------------|
| <b>NIVELES JERÁRQUICOS</b> | <b>SÍMBOLOS</b>       |
| 1. Legislativo             | Unidad Administrativa |
| 2. Control                 | ..... Apoyo           |
| 3. Ejecutivo               | _____ Autoridad       |
| 4. Apoyo                   |                       |
| 5. Auxiliar                |                       |
| 6. Operativo               |                       |

## CAPITULO II

### 2. ANÁLISIS SITUACIONAL

#### 2.1. ANÁLISIS EXTERNO

##### 2.1.1- ANÁLISIS DE LA GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

“La administración de los recursos humanos consiste en aquellas actividades diseñadas para dirigir y coordinar a las personas necesarias para una organización.

La administración de los recursos humanos busca construir y mantener un entorno de excelencia en la calidad para habilitar mejor a la fuerza de trabajo en la consecución de los objetivos de calidad y de desempeño operativo de la empresa.

La administración de los recursos humanos es un término moderno de lo que tradicionalmente se ha conocido como administración de personal o gerencia de personal”<sup>14</sup>.

“Los gerentes de recursos humanos pudieran seguir ejecutando las funciones tradicionales de los gerentes de personal, pero el alcance e importancia de su área de responsabilidad se ha alterado de manera significativa. En vez de ser los vigilantes corporativos, los gerentes de recursos humanos ahora asumen un papel estratégico de liderazgo en sus organizaciones.

Deben tomar en consideración y planear en función del desarrollo de la cultura corporativa de la organización y, al mismo tiempo, vigilar las operaciones cotidianas involucradas con el mantenimiento de sistemas de administración de los recursos humanos en sus empresas”<sup>15</sup>.

“El desarrollo de habilidades a través de la Capacitación y la instrucción, la promoción del trabajo en equipo y la participación, la motivación y el reconocimiento de los empleados, y proveer una comunicación significativa son habilidades importantes de recursos humanos que deben tener todos los gerentes

---

<sup>14</sup> Maristany, Jaime, Administración de Recursos Humanos, Buenos Aires, 2000, Editorial Pretince Hall, Pág 56.

<sup>15</sup> PUCHOL, L.: Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Editorial ESIC, S.A. Madrid, 1993.

para que la calidad total tenga éxito.

En las organizaciones tradicionales, las funciones de administración de los recursos humanos identifican, preparan, dirigen y premian a los empleados por cumplir objetivos más bien estrechos.

En organizaciones de la calidad total, las unidades de administración de los recursos humanos desarrollan políticas y procedimientos para asegurar que los empleados puedan desempeñar múltiples papeles, improvisar cuando sea necesario y dirigirse ellos mismos hacia una continua mejoría, tanto de la calidad del producto como del servicio al cliente.

Las prácticas de administración de los recursos humanos basadas en la calidad total trabajan a fin de lograr las metas siguientes:

- 1.- Comunicar la importancia de la contribución que hace cada empleado a la calidad total.
- 2.- Hacer hincapié en sinergias relacionadas con la calidad, disponibles mediante el trabajo en equipo.
- 3.- Delegar la autoridad a los empleados para “hacer la diferencia”.
4. Reforzar el compromiso individual y por equipos hacia la calidad mediante una amplia gama de premios y de reforzamientos”<sup>16</sup>.

### **2.1.2.- ANÁLISIS DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

“Las empresas y organizaciones de todo tipo cada vez hacen más uso de todos sus recursos, tanto externos como internos, para poder ser mejor que la competencia. La función de Recursos Humanos además de cubrir objetivos de carácter social, funcional y personal, contribuye efectivamente en alcanzar una ventaja competitiva. El personal es un recurso interno que cada vez se hace más importante para poder diferenciar una empresa de otra y le agrega valor. Los directivos de las organizaciones esperan que sus departamentos de personal apoyen en la mejora de la productividad, la planeación de la sucesión y el cambio

---

<sup>16</sup> Maristany,Jaime, 2000, Administración de Recursos Humanos, Buenos Aires, Editorial Pretince Hall, Pág 57

de cultura corporativa.

En la actualidad uno de los problemas ante los que se enfrentan las organizaciones hoy en día es el de administrar al mejor Capital Humano, es por esto que es importante que recluten a los mejores individuos y que además los coloquen en las posiciones adecuadas”<sup>17</sup>.

### **2.1.3.- ANÁLISIS DEL TALENTO HUMANO**

“El capital humano es la base de todas las organizaciones, por este motivo se le tiene que poner especial atención y darle la importancia que necesita. La mayoría de las personas en una organización nunca saben que tan lejos pueden llegar dentro de ella, sólo algunos ejecutivos con puestos jerárquicos altos tienen altas expectativas de llegar más lejos y ocupar posiciones satisfactorias con un salario mayor.

Toda organización tiene el compromiso de proveer un clima de crecimiento y desarrollo a la gente que trabaja en ella, aun cuando las oportunidades de avanzar no son muy altas o han disminuido; la empresa debe permitir a su personal conocer nuevos caminos que puedan seguir dentro de ella para poder continuar desarrollando su carrera individual de una manera más realista”<sup>18</sup>.

“En la administración de personal es necesario que exista un equilibrio entre los objetivos de la empresa con las necesidades sociales y las de los empleados.

Las empresas deben de hacer énfasis en las necesidades de estos últimos, pues el éxito de ellas la mayoría de las veces empieza, por el buen manejo de la unidad responsable de personal y su capital intelectual”<sup>19</sup>.

## **2.2.- ANÁLISIS INTERNO**

### **2.2.1.- ANÁLISIS POLÍTICO**

Dentro de una Organización, las políticas cumplen un rol fundamental; ya que a través de las mismas se logra una buena gestión y dirección del personal.

---

<sup>17</sup> Jerico, Pilart, 2008, La Nueva Gestión del Talento, Editorial Prentice Hall.

<sup>18</sup> BYARS, Lloyd L. y RUE, Leslie W, 1996: Gestión de recursos humanos, Madrid, Editorial Irwin

<sup>19</sup> Chiavenato Idalberto,1994, Administración de Recursos Humanos segunda edición, Bogotá, Editorial McGraw-Hill.

El investigador menciona que en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “4 de Octubre” actualmente emplea políticas y objetivos de calidad, reglamentos y normas que se ajustan a las necesidades del personal interno, cada una de ellas va destinada a una función específica, y van de acuerdo a las especificaciones legales señaladas en el Código de Trabajo

El Reglamento Interno, es una norma unificada de comportamiento, en ella se visualizan los derechos, obligaciones y sanciones, relacionando al empleador y a cada uno de los trabajadores.

La finalidad de este reglamento es la de contribuir al logro de los objetivos de la Organización, eliminando interpretaciones subjetivas de comportamiento y acciones incorrectas, logrando una integración óptima del empleado con la empresa. Además que es un documento que sirve como sustento para el empleado en el desarrollo de sus actividades.

### **2.2.2.- ANÁLISIS DE LA GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

“Las empresas y organizaciones de todo tipo cada vez hacen más uso de todos sus recursos, tanto externos como internos, para poder ser mejor que la competencia. La función de Recursos Humanos además de cubrir objetivos de carácter social, funcional y personal, contribuye efectivamente en alcanzar una ventaja competitiva.

El personal es un recurso interno que cada vez se hace más importante para poder diferenciar una empresa de otra y le agrega valor.

Los directivos de las organizaciones esperan que sus departamentos de personal apoyen en la mejora de la productividad, la planeación de la sucesión y el cambio de cultura corporativa”<sup>20</sup>.

En la actualidad la Cooperativa de Ahorro y Crédito “4 de Octubre”, no cuenta con un departamento de recursos humanos, las funciones existentes para la gestión de

---

<sup>20</sup> Peña Baztán, 1990, Dirección de Personal, organización y técnicas, Barcelona, Editorial ESADE.

recursos humanos las realiza la Gerente General y comparte algunas actividades con los coordinadores de agencia quienes son los responsables de las respectivas oficinas operativas con las que cuenta la Cooperativa.

En la actualidad uno de los problemas ante los que se enfrentan las organizaciones hoy en día es el de administrar al mejor Capital Humano, es por esto que es importante que recluten a los mejores individuos y que además los coloquen en las posiciones adecuadas

### **2.2.3.- ANÁLISIS DEL TALENTO HUMANO**

El investigador menciona que en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “4 de Octubre”, es latente la necesidad de profesionales con un campo de conocimientos mucho más abierto y grande que en otros sectores, debido a la demanda y competencia desmesurada existente en el mercado en donde una empresa quiere sobresalir de otra sea al costo que sea, a partir de esta perspectiva necesitamos profesionales idóneos para cada puesto de trabajo en la Cooperativa.

Los avances de la tecnología y las exigencias de los clientes, obliga a que las empresas financieras, enriquezcan los cargos y las actividades de cada uno de los puestos de las diferentes áreas. Resulta complicado encontrar personal idóneo para desempeñar dichos cargos sin antes a ver realizado una base de información.

La Cooperativa requiere profesionales, que estén en la capacidad de acoplarse a nuevas tecnologías, atención al cliente, conocimientos en contabilidad, micro finanzas, destrezas numéricas entre otras, es decir que se requiere profesionales que se encuentren aptos y abiertos a adquirir conocimientos rápidamente y poder desempeñarse de manera óptima en el cualquier área de la Cooperativa.

### **2.2.4.- ANÁLISIS DE CAPACIDADES**

El investigador menciona que en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “4 de Octubre”, cuenta con un número específico colaboradores que en su gran mayoría se han mantenido por varios años; esto ha permitido que el personal adquiera experiencia en cada uno de sus procesos y actividades.

Cada uno de los empleados mantiene una capacidad y experiencia propia, adquirido en sus actividades diarias, sin embargo esa capacidad se transfiere únicamente de manera práctica. Es imprescindible el control, evaluación y mantenimiento de estas capacidades y habilidades, fomentando el desarrollo personal, utilizando herramientas que demuestren el trabajo de cada colaborador o empleado y mostrando que la Alta dirección se siente comprometida con premiar o bonificar a sus mejor mano de obra y a mejorar o desplazar a la mano de obra no apta o faltante de capacidades.

La Cooperativa tiene como fin el crear el departamento de Recursos Humanos para mejorar los procesos y formas de organización, así como el grado de formalidad de dichas actividades, lo cual permita lograr un equilibrio esperado entre los conocimientos, la capacidad, la experiencia y las cualidades de la persona.

## **2.3.- FODA**

### **2.3.1.- ANÁLISIS FODA: Cooperativa de Ahorro y Crédito 4 de Octubre.**

“Es muy importante al iniciar con cualquier tipo de proyecto incluir un análisis FODA, para de esta manera poder tener un panorama claro sobre la situación real en la que se encuentra la empresa.

De esta manera podremos profundizar y estudiar las cualidades principales de la empresa las cuales se convertirán en pilar fundamental para iniciar con los nuevos proyectos de la empresa, para tener una visión clara de la situación de la empresa utilizaremos una matriz FODA para identificar las principales cualidades y desventajas de la empresa para poder trabajar sobre ellas y que sean punto de partida para el inicio de nuevas estrategias en el mercado”<sup>21</sup>.

“El FODA es una moderna herramienta para el análisis de situaciones., es una herramienta que sirve para analizar la situación competitiva de una organización, e incluso de una nación. Su principal función es detectar las relaciones entre las variables más importantes para así diseñar estrategias

---

<sup>21</sup> <http://www.matrizfoda.com/>

adecuadas, sobre la base del análisis del ambiente interno y externo que es inherente a cada organización.

Dentro de cada una de los ambientes (externo e interno) se analizan las principales variables que la afectan; en el ambiente externo encontramos las amenazas que son todas las variables negativas que afectan directa o indirectamente a la organización y además las oportunidades que nos señalan las variables externas positivas a nuestra organización”<sup>22</sup>.

“Dentro del ambiente interno encontramos las fortalezas que benefician a la organización y las debilidades, aquellos factores que menoscaban las potencialidades de la empresa.

La identificación de las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades en una actividad común de las empresas, lo que suele ignorarse es que la combinación de estos factores puede recaer en el diseño de distintas estrategias o decisiones estratégicas.

Es útil considerar que el punto de partida de este modelo son las amenazas ya que en muchos casos las compañías proceden a la planeación estratégica como resultado de la percepción de crisis, problemas o amenazas”<sup>23</sup>.

Dentro de los factores externos claves y el análisis interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 4 de Octubre se presentan los aspectos más relevantes del ambiente interno y extorno de la organización.

Como conclusión al diagnóstico institucional podemos decir que si bien la Cooperativa de Ahorro y Crédito 4 de Octubre tiene cierto grado de amenazas en cuanto a los factores externos, destacando principalmente la cultura de ahorro y pago; las fortalezas de la Cooperativa son un pilar fundamental que le permiten continuar con el crecimiento, desarrollo y alcance de las metas propuestas.

---

<sup>22</sup> <http://www.eumed.net/ce/2011a/domh.htm>

<sup>23</sup> <http://www.rppnet.com.ar/foda.htm>



### 2.3.1.1. ANALISIS FODA

Tabla N° 1: Análisis FODA

| AMENAZAS   | DEBILIDADES   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Desempleo</li><li>▪ Factores Naturales</li><li>▪ Cultura de Ahorro</li><li>▪ Competencia Desleal</li><li>▪ Ley de Justicia Financiera</li><li>▪ Deuda Externa</li><li>▪ Competidores actuales y potenciales</li><li>▪ Intervención del Órgano de Control</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Falta de conocimiento del idioma Quechua.</li><li>▪ Falta de proceso de inducción integral para el personal nuevo</li><li>▪ Falta de estudios de mercado</li><li>▪ Falta de promoción y publicidad</li><li>▪ La Gobernabilidad</li></ul>  |
| FORTALEZAS   | OPORTUNIDADES   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Portafolio de productos</li><li>▪ Imagen institucional</li><li>▪ Mercado cautivo de socios</li><li>▪ Infraestructura</li></ul>   | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Reformas a Ley de Cooperativas</li><li>▪ Apalancamiento financiero de entidades de integración cooperativa</li><li>▪ Rol de entes de segundo piso</li><li>▪ Informática</li><li>▪ Avance tecnológico</li><li>▪ Sistema integrado de información contable y administrativa</li></ul> |

**Autor:** Diego David Villagómez Haro

**Fecha:** Octubre 2013

**Fuente:** Investigación

### 2.3.2.- FODA Área de Recursos Humanos

Se decidió distinguir de una manera práctica los beneficios de contar con un departamento de recursos humanos. Desarrollé un análisis en donde se observan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas al establecer un área de Recursos Humanos en la Cooperativa.

#### 2.3.2.1. ANALISIS FODA

Tabla N° 2: Análisis FODA RRHH

| <b>FORTALEZAS</b>  | <b>DEBILIDADES</b>  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Relaciona a los trabajadores</li><li>▪ Reconoce el espacio existente dentro de la organización pues éste permite el desarrollo de las potencialidades del individuo.</li><li>▪ Reconoce y aplica técnicas de gestión que permiten la expresión potencial del individuo.</li><li>▪ Identifica y rompe barreras organizacionales que impiden la integración de una administración en pro del capital humano.</li><li>▪ Impulsa el rendimiento operativo generando valor en toda la empresa.</li><li>▪ Hace más eficiente los sistemas y procesos por lo que se reducen costos.</li><li>▪ Alinea al personal con metas y objetivos para impulsar el rendimiento del negocio.</li><li>▪ Sindicatos</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Proceso de selección más lento.</li></ul> |
| <b>OPORTUNIDADES</b>   | <b>AMENAZAS</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Mejora la productividad.</li><li>▪ Creación de nuevos puestos.</li><li>▪ Tecnología</li><li>▪ Mejora del personal por medio de una mejor selección.</li></ul>  | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ La automatización de procesos.</li></ul>  |

**Autor:** Diego David Villagómez Haro

**Fecha:** Octubre 2013

**Fuente:** Investigación

Como se observa en la tabla anterior las fortalezas superan a las debilidades, lo que demuestra claramente que el departamento de RH, es evidente que toda organización necesita de un área que se encargue, específicamente, del control del personal.

Dicha investigación nos ayudó a establecer una propuesta de solución fundamentada tanto bibliográficamente como con la propia experiencia. Comprendimos cuál es la verdadera función de los recursos humanos, sus objetivos y, sobre todo, su importancia dentro del desarrollo de una empresa.

Debemos tener presente que, entre más grande sea la organización, mayor será el número de niveles jerárquicos y obligaciones. Se debe poner mucha atención en la toma de decisiones y delegación de actividades ya que de esto dependerá el desempeño de los trabajadores y el logro de objetivos.

## **2.4.- INVESTIGACIÓN**

### **2.4.1.- METODOLOGÍA**

#### **2.4.1.1.- Métodos**

##### **2.4.1.1.1- Método Inductivo**

Se utilizó el método inductivo, a la asistencia de control interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “4 de Octubre” para tener el diagnóstico de la problemática de la institución en el aspecto de recursos humanos.

##### **2.4.1.1.2.- Método Deductivo**

En base al resultado obtenido con el método inductivo, se aplica el método deductivo para la elaboración de la propuesta de implementación del departamento de Recursos Humanos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “4 de Octubre”, el cual permita el manejo idóneo y efectivo de la Administración de Recursos Humanos dentro de la empresa.

#### **2.4.1.2.-Técnicas**

##### **2.4.1.2.1.-Encuestas**

Para la investigación se basó en encuestas que permitan analizar minuciosamente la satisfacción laboral así como las necesidades del personal, por de esta manera

crear planes que abarquen la creación del departamento de recursos humanos lo cual incida de manera directa de desarrollo del personal y la cooperativa.

La encuesta se aplicó a todo el personal teniendo en cuenta los temas que van de acuerdo al cargo de cada persona, con el fin de tener un mejor análisis de la administración del recurso humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “4 de Octubre”.

### **2.4.1.3. Universo y Muestra**

#### **2.4.1.3.1.- Universo**

La población objeto de investigación estará constituida por los directivos y colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “4 de Octubre”, con un total de 32 colaboradores, como se demuestra en el siguiente cuadro:

**Tabla N° 3: Personal de la COAC “4 de Octubre”**

| <b>NOMBRE DEL CARGO</b>             | <b>NUMERO DE FUNCIONARIOS</b> |
|-------------------------------------|-------------------------------|
| <b>GERENTES / DIRECTORES</b>        |                               |
| Gerente General                     | 1                             |
| <b>PROFESIONALES</b>                |                               |
| Contadora                           | 1                             |
| Coordinador de Agencia              | 8                             |
| <b>TECNICOS</b>                     |                               |
| Asistente de Crédito                | 4                             |
| <b>ADMINISTRATIVOS / OPERATIVOS</b> |                               |
| Asistente Contable                  | 2                             |
| Recibidor-Pagador                   | 12                            |
| <b>SERVICIOS</b>                    |                               |
| Guardián Vigilante                  | 3                             |
| Conserje                            | 1                             |
| <b>TOTAL:</b>                       | <b>32</b>                     |

**Fuente:** COAC “4 de Octubre”

**Fecha:** Octubre 2013

**Elaborado:** Diego David Villagómez Haro

#### **2.4.1.3.2.- Muestra**

En vista que el universo es en un número reducido no es necesario la segmentación, sino la aplicación dirigida a todo el universo, ya que la presente investigación será de beneficio para la COAC “4 de Octubre”.

## 2.5. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

### 2.5.1. TABULACIÓN DE DATOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA AL PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 4 DE OCTUBRE.

1.- ¿La gestión para la Administración del Recurso Humano se ha desempeñado de una manera adecuada?

**Tabla No. 4: Tabulación Pregunta 1**

| Categoría | Frecuencia | %    |
|-----------|------------|------|
| SI        | 18         | 56%  |
| NO        | 14         | 44%  |
| Total     | 32         | 100% |

**Fuente:** Encuestas al Personal de la COAC "4 de Octubre"

**Fecha:** Octubre 2013

**Elaborado por:** Diego David Villagómez Haro

**Gráfico No. 3: Tabulación Pregunta 1**



**Fuente:** Encuestas al Personal de la COAC "4 de Octubre"

**Fecha:** Octubre 2013

**Elaborado por:** Diego David Villagómez Haro

#### **Análisis**

De la investigación realizada, se puede evidenciar que el 56% de los colaboradores de la COAC "4 de Octubre", manifiestan que ha existido un desempeño óptimo de la gestión del Recurso Humano, mientras que el 44% restante manifiesta que el desempeño a la Gestión del Recurso Humano no se lo ha manejado en forma adecuada.

## 2.- ¿La Cooperativa cuenta planes y acciones específicas para la administración de los Recursos Humanos?

**Tabla No. 5: Tabulación Pregunta 2**

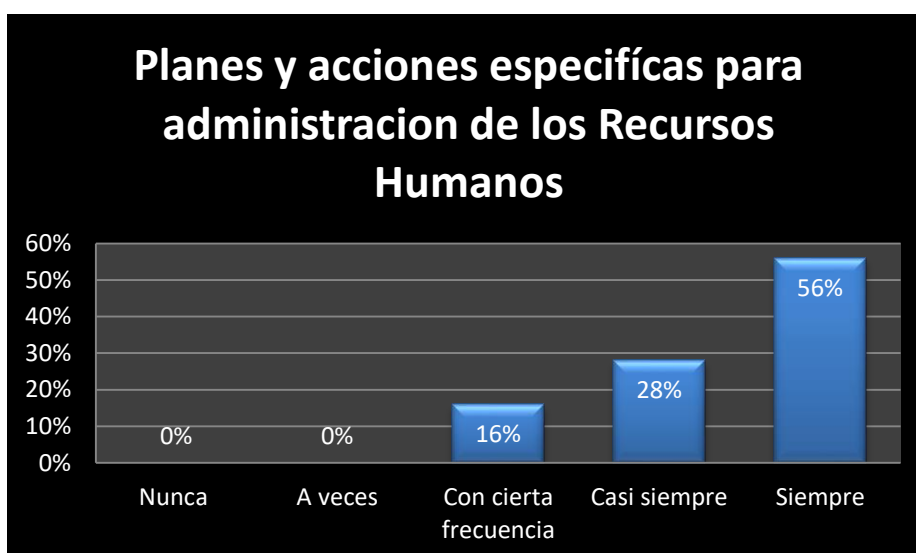
| Categoría             | Frecuencia | %    |
|-----------------------|------------|------|
| Nunca                 | 0          | 0%   |
| A veces               | 0          | 0%   |
| Con cierta frecuencia | 6          | 16%  |
| Casi Siempre          | 9          | 28%  |
| Siempre               | 17         | 72%  |
| Total                 | 32         | 100% |

**Fuente:** Encuestas al Personal de la COAC "4 de Octubre"

**Fecha:** Octubre 2013

**Elaborado por:** Diego David Villagómez Haro

**Gráfico No. 4: Tabulación Pregunta 2**



**Fuente:** Encuestas al Personal de la COAC "4 de Octubre"

**Fecha:** Octubre 2013

**Elaborado por:** Diego David Villagómez Haro

### **Análisis**

De la investigación realizada, se puede observar que el 56% de los colaboradores de la COAC "4 de Octubre", manifiestan que la empresa cuenta con planes y acciones específicas entorno a la administración de Recursos Humanos abarcando subsistemas de reclutamiento, capacitación y motivación. Estos resultados evidencian el buen desempeño de la Administración del RRHH en la cooperativa a lo largo de su vida institucional.

### 3.- ¿Es necesario la creación del Departamento de Recursos Humanos?

**Tabla No. 6: Tabulación Pregunta 3**

| Categoría | Frecuencia | %    |
|-----------|------------|------|
| Si        | 29         | 91%  |
| No        | 3          | 9%   |
| Total     | 32         | 100% |

**Fuente:** Encuesta al Personal COAC "4 de Octubre"

**Fecha:** Octubre 2013

**Elaborado por:** Diego David Villagómez Haro

**Gráfico No. 5: Tabulación Pregunta 3**



**Fuente:** Encuestas al Personal de la COAC "4 de Octubre"

**Fecha:** Octubre 2013

**Elaborado por:** Diego David Villagómez Haro

### Análisis

De la investigación realizada se puede evidenciar que el 91% % del personal encuestado responde que es necesaria la creación del departamento de Recursos Humanos, mientras que el 9% manifiesta que no es necesaria la creación de dicho departamento.

#### 4° ¿En la Cooperativa las funciones están bien definidas para cada departamento?

**Tabla No. 7: Tabulación Pregunta 4**

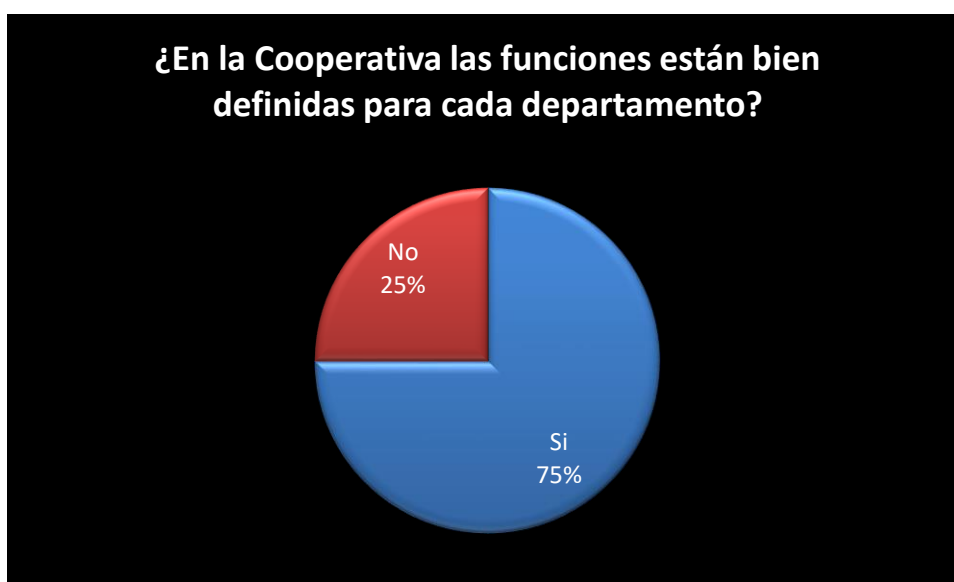
| Categoría | Frecuencia | %    |
|-----------|------------|------|
| Si        | 24         | 75%  |
| No        | 8          | 25%  |
| Total     | 32         | 100% |

**Fuente:** Encuesta al Personal de la COAC "4 de Octubre"

**Fecha:** Octubre 2013

**Elaborado por:** Diego David Villagómez Haro

**Gráfico No. 6: Tabulación Pregunta 4**



**Fuente:** Encuestas al Personal de la COAC "4 de Octubre"

**Fecha:** Octubre 2013

**Elaborado por:** Diego David Villagómez Haro

#### **Análisis**

De la investigación realizada, se puede observar que el 64% de los colaboradores de la COAC "4 de Octubre", manifiestan que las actividades están bien definidas para cada departamento, un 20 % de los encuestados manifiestan que casi siempre se delimitan bien las funciones, un 12 % de los encuestados respondieron que con cierta frecuencia que define de forma adecuada las funciones y apenas un 4 % manifiestan que nunca se delimita bien las funciones tanto para jefe departamentales como para los asistentes, asesores.



## 5.- ¿Tiene conocimiento de los Reglamentos Internos de la Cooperativa?

**Tabla No. 8: Tabulación Pregunta 5**

| Categoría | Frecuencia | %    |
|-----------|------------|------|
| Si        | 22         | 69%  |
| No        | 10         | 31%  |
| Total     | 32         | 100% |

**Fuente:** Encuesta al Personal COAC "4 de Octubre"

**Fecha:** Octubre 2013

**Elaborado por:** Diego David Villagómez Haro

**Gráfico No. 7 : Tabulación Pregunta 5**



**Fuente:** Encuestas al Personal de la COAC "4 de Octubre"

**Fecha:** Octubre 2013

**Elaborado por:** Diego David Villagómez Haro

### **Análisis**

De la investigación realizada, se puede observar que el 69% de los colaboradores de la COAC "4 de Octubre", tienen conocimiento de los reglamentos internos que rigen la Institución, mientras que un 31% no tiene conocimiento de dichos reglamentos habilitantes en la Cooperativa.

## 6.- ¿Existe políticas salariales en la Cooperativa?

**Tabla No. 9: Tabulación Pregunta 6**

| Categoría  | Frecuencia | %    |
|------------|------------|------|
| Si         | 21         | 65%  |
| No         | 6          | 19%  |
| Desconozco | 5          | 5%   |
| Total      | 32         | 100% |

**Fuente:** Encuesta al Personal de la COAC "4 de Octubre"

**Fecha:** Octubre 2013

**Elaborado por:** Diego David Villagómez Haro

**Grafico No. 8: Tabulación Pregunta 6**



**Fuente:** Encuestas al Personal de la COAC "4 de Octubre"

**Fecha:** Octubre 2013

**Elaborado por:** Diego David Villagómez Haro

### **Análisis**

De la investigación realizada se puede evidenciar que el 65% %l del personal encuestado responde que si existe una política salarial en la Cooperativa, mientras que el 19%% manifiesta que no hay una política salarial y el 16% restante desconoce que existan políticas salariales en la cooperativa.

## 7.- ¿Existe algún proceso para la selección del nuevo personal?

**Tabla No. 10: Tabulación Pregunta 7**

| Categoría  | Frecuencia | %    |
|------------|------------|------|
| Si         | 4          | 13%  |
| No         | 8          | 27%  |
| Desconozco | 18         | 60%  |
| Total      | 30         | 100% |

**Fuente:** Encuesta al Personal COAC "4 de Octubre"

**Fecha:** Octubre 2013

**Elaborado por:** Diego David Villagómez Haro

**Gráfico No. 9: Tabulación Pregunta 7**



**Fuente:** Encuestas al Personal de la COAC "4 de Octubre"

**Fecha:** Octubre 2013

**Elaborado por:** Diego David Villagómez Haro

### Análisis

De la investigación realizada se puede evidenciar que el 13% % del personal encuestado responde que si existe procesos para la selección del personal en la Cooperativa, mientras que un 27% manifiesta que no existe procesos para la selección de personal y un 60% restante desconoce que exista algún proceso para la selección de personal en la Cooperativa.

## 8.- ¿Existe algún mecanismo para evaluar el desempeño de los empleados?

**Tabla No. 11: Tabulación Pregunta 8**

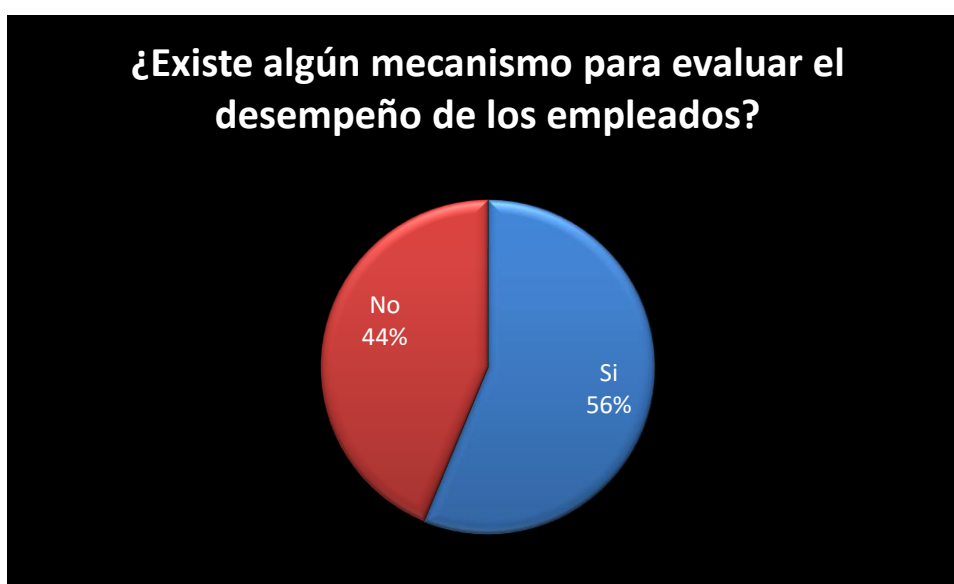
| Categoría | Frecuencia | %    |
|-----------|------------|------|
| Si        | 18         | 56%  |
| No        | 14         | 44%  |
| Total     | 32         | 100% |

**Fuente:** Encuesta al Personal COAC "4 de Octubre"

**Fecha:** Octubre 2013

**Elaborado por:** Diego David Villagómez Haro

**Gráfico No. 10: Tabulación Pregunta 8**



**Fuente:** Encuestas al Personal de la COAC "4 de Octubre"

**Fecha:** Octubre 2013

**Elaborado por:** Diego David Villagómez Haro

### **Análisis**

De la investigación realizada se puede evidenciar que el 56% del personal encuestado responde que si existe mecanismos para la evaluación del desempeño de los trabajadores, mientras que el 44% manifiesta que no existe mecanismos para la evaluación de desempeño

## 9.- ¿Recibe capacitación por parte de la Cooperativa?

**Tabla No. 12: Tabulación Pregunta 9**

| Categoría | Frecuencia | %    |
|-----------|------------|------|
| Si        | 18         | 56%  |
| No        | 14         | 44%  |
| Total     | 32         | 100% |

**Fuente:** Encuesta al Personal COAC "4 de Octubre"

**Fecha:** Octubre 2013

**Elaborado por:** Diego David Villagómez Haro

**Gráfico No. 11: Tabulación Pregunta 9**



**Fuente:** Encuestas al Personal de la COAC "4 de Octubre"

**Fecha:** Octubre 2013

**Elaborado por:** Diego David Villagómez Haro

### Análisis

De la investigación realizada, se puede evidenciar que del 100 % de los encuestados, en su totalidad manifiestan que reciben capacitación periódicamente en la Cooperativa.

## 10.- ¿La organización se preocupa por mantener elevado el nivel de motivación personal?

**Tabla No. 13: Tabulación Pregunta 10**

| Categoría             | Frecuencia | %    |
|-----------------------|------------|------|
| Nunca                 | 0          | 0%   |
| A veces               | 3          | 4%   |
| Con cierta frecuencia | 0          | 0%   |
| Casi Siempre          | 9          | 24%  |
| Siempre               | 20         | 72%  |
| Total                 | 32         | 100% |

**Fuente:** Encuesta al Personal de la COAC "4 de Octubre"

**Fecha:** Octubre 2013

**Elaborado por:** Diego David Villagómez Haro

**Gráfico No. 12: Tabulación Pregunta 10**



**Fuente:** Encuestas al Personal de la COAC "4 de Octubre"

**Fecha:** Octubre 2013

**Elaborado por:** Diego David Villagómez Haro

### Análisis

De la investigación realizada, se puede observar que el 72% de los colaboradores de la COAC "4 de Octubre" manifiestan mantener una motivación personal elevada, mientras el 24% casi siempre la cooperativa mantiene a su personal motivado y apenas un 4% manifiesta que a veces la organización motiva a su personal. En términos generales se evidencia que la Cooperativa se preocupa por mantener al

personal altamente motivado para que de esta forma puedan desempeñarse de mejor manera en cada una de sus actividades.

#### 11.- ¿Existe un proceso de Inducción para el nuevo personal?

**Tabla No. 14: Tabulación Pregunta 11**

| Categoría  | Frecuencia | %    |
|------------|------------|------|
| Si         | 18         | 56%  |
| No         | 6          | 19%  |
| Desconozco | 8          | 25%  |
| Total      | 32         | 100% |

**Fuente:** Encuesta al Personal COAC "4 de Octubre"

**Fecha:** Octubre 2013

**Elaborado por:** Diego David Villagómez Haro

**Gráfico No. 13: Tabulación Pregunta 11**



**Fuente:** Encuestas al Personal de la COAC "4 de Octubre"

**Fecha:** Octubre 2013

**Elaborado por:** Diego David Villagómez Haro

#### **Análisis**

De la investigación realizada, se pudo evidenciar el 56% del personal encuestado manifiestan que si existen procesos de inducción para el nuevo personal, mientras que el 19% manifiesta que no existen procesos de inducción para el nuevo personal y un 25% desconoce que existan procesos de inducción para el nuevo personal en la Cooperativa.

## **2.6.- CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

Mediante la aplicación de las encuestas a los colaboradores de la COAC “4 de Octubre”, se logró obtener información necesaria como:

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “4 de Octubre”, no cuenta con un departamento de recursos humanos, las funciones existentes para la gestión de recursos humanos las realiza la Gerente General y comparte algunas actividades con los coordinadores de agencia quienes son los responsables de las respectivas oficinas operativas con las que cuenta la Cooperativa.

Desde esta perspectiva debemos analizar que las empresas y organizaciones de todo tipo cada vez hacen más uso de todos sus recursos, tanto externos como internos, para poder ser mejor que la competencia. La función de Recursos Humanos además de cubrir objetivos de carácter social, funcional y personal, contribuye efectivamente en alcanzar una ventaja competitiva.

El personal es un recurso interno que cada vez se hace más importante para poder diferenciar una empresa de otra y le agrega valor. Los directivos de las organizaciones esperan que sus departamentos de personal apoyen en le mejora de la productividad, la planeación de la sucesión y el cambio de cultura corporativa.

La Dirección de Recursos Humanos durante todo este tiempo se ha encaminado eficazmente pero de una forma empírica, no cumpliendo todas las actividades y procesos necesarios para dar cumplimiento a cada uno de los subsistemas de Recursos Humanos, en tal virtud de lo antes mencionado la Creación del Departamento de Recursos Humanos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “4 de Octubre”, obedece al tener una ventaja competitiva con un manejo técnico y apropiado de los Recursos Humanos por parte de un profesional en esta área, él cual pueda direccionar planes estratégicos para poder contar con el personal altamente calificado para cada puesto de trabajo, mantener el clima laboral y cultura organizacional, desarrollar planes de capacitación que mejoren el desempeño en cada una de sus funciones y por ende la productividad de la Cooperativa.



## **CAPITULO III**

### **3. “PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO, PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 4 DE OCTUBRE LTDA, DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PERÍODO 2013-2018”**

#### **3.1. OBJETIVOS**

##### **3.1.1. OBJETIVO GENERAL**

Crear el Departamento de Talento Humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “4 de Octubre”, para lograr eficiencia en sus procesos administrativos.

##### **3.1.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Realizar un análisis situacional de la actual Administración del Talento Humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “4de Octubre”.
- Elaborar el Manual Orgánico-Funcional, Manual de Administración de Talento Humano, Manual de Perfiles y Normas por Competencia y el Manual de Usuario del Software Informático COMPERS, para garantizar el normal funcionamiento de la dirección del Departamento de Talento Humano conforme al reglamento interno y leyes vigentes en el Código de Trabajo.
- Establecer políticas para el Departamento de Talento Humano, que permita satisfacer los requisitos mínimos de bienestar de los colaboradores para crear condiciones satisfactorias de trabajo.

### **3.2. ALCANCE DE LA PROPUESTA**

La presente propuesta involucra a toda la organización debido a que se creara el departamento de talento humano con la finalidad de mejorar la gestión del talento humano y maximizar su eficiencia.

### **3.3. DELIMITACION DE LA PROPUESTA**

La presente investigación se desarrollara en la Cooperativa de Ahorro y crédito 4 de Octubre, en el área de Talento Humano, ubicada en las calles Av. Cordovez y Juan Larrea (Sector Terminal Oriental), ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

El tiempo que se pretende emplear para el desarrollo, ejecución y control de este proyecto es aproximadamente 5 años, a partir de su aprobación.

### **3.4. DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

#### **3.4.1. Diseño y Elaboración de la Estructura Orgánica para el Departamento de Talento Humano.**

La estructura orgánica del departamento de recursos humanos refleja no solo las funciones que debe de seguir sino también el tamaño de la organización o empresa.

En este departamento de Talento Humano se desempeñan cinco funciones básicas comúnmente denominadas como el proceso de administración:

- Planeación
- Organización
- Formación de un equipo de trabajo
- Dirección
- Control

# **Estructura Orgánica para el Departamento de Talento Humano**

## **1. Introducción**

La estructura orgánica funcional para el Departamento de Talento Humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 4 de Octubre Ltda., constituye un instrumento administrativo que determina la forma como se encuentra estructurado dicho departamento a fin de lograr un óptimo desempeño en la Gestión y Administración del Talento Humano en la Cooperativa.

Esta forma de organización se fundamenta en una gestión ordenada y compartida, atendiendo los subsistemas de la Administración de Talento Humano que son: Reclutamiento, Selección, Inducción, Capacitación y Motivación en procura de mejorar los procesos internos que nos permitan contar con un personal altamente calificado y motivado para brindar una atención de calidad a nuestros socios.

La presente estructura orgánica para el departamento de Talento Humano contiene, la jerarquización, el organigrama departamental, la estructura funcional en donde se detallan cada una de las funciones y actividades para cada puesto de trabajo y distintas normativas necesarias para el departamento de talento humano.

Las funciones que se describen para cada puesto de trabajo se ajustan al requerimiento de las necesidades de la COAC "4 de Octubre", con el único objetivo de mejorar gestión del recurso humano en la institución.

## **2. Administración del Talento Humano**

"Para la administración del Talento Humano no hay leyes ni principios universales. El área del talento humano es contingencia, pues depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología empleada por la organización, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa predominante, de la concepción organizacional acerca del hombre y de su naturaleza y, sobre todo, de la calidad y cantidad de los recursos humanos disponibles"<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> Fernández, A, 1998, La gestión integrada de recursos humanos, Bilbao, Editorial Deusto.

### 3. Estructura orgánica del Departamento de Talento Humano.

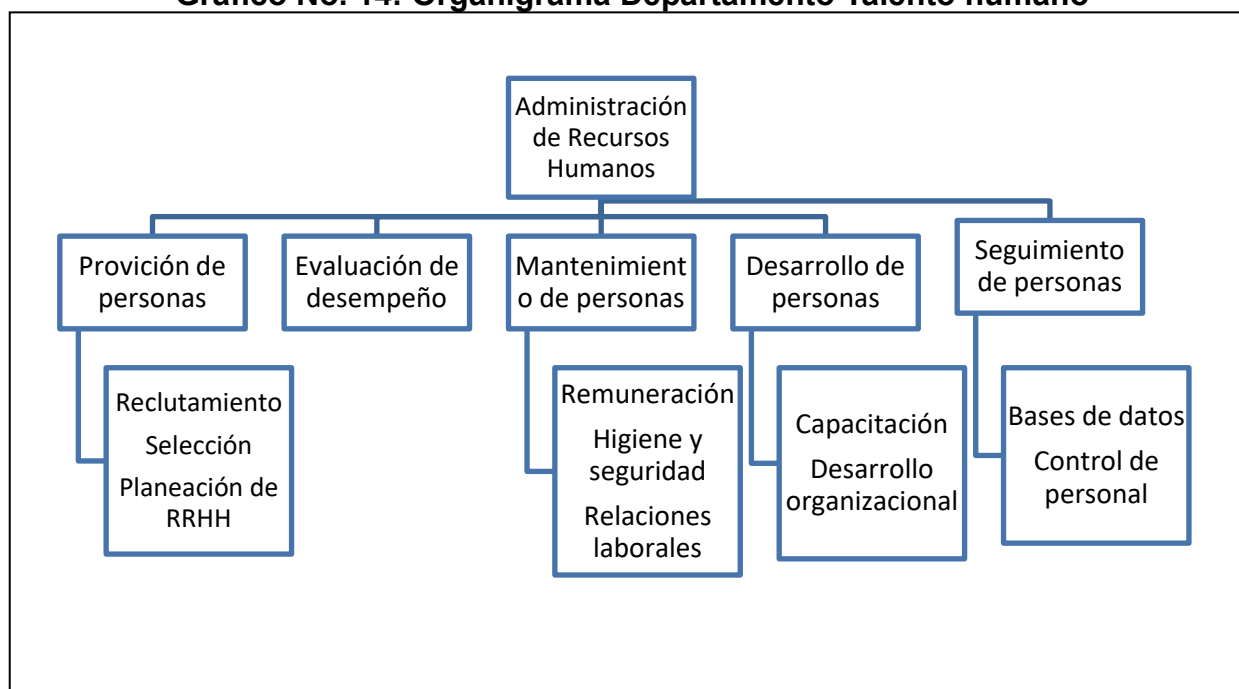
El Departamento de Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “4 de Octubre”, para su eficaz desenvolvimiento de contar con el siguiente nivel administrativo Ejecutivo.

**3.1. Nivel Ejecutivo:** Lo dirigirá el Director o Jefe del departamento de Talento Humano el mismo será de libre remoción y será designado por el gerente a través de procesos de selección, siempre que reúna los requisitos establecidos en el manual de funciones con las exigencias de la cooperativa.

El modelo para la creación del Departamento se lo hace de acuerdo al corte moderno y al giro que están dando actualmente las diferentes empresas e instituciones, que se enmarcan dentro de un plano de globalización y competitividad, en la procura de que los diferentes estamentos institucionales se apoyen.

### 4. Organigrama para el Departamento de Talento Humano.

**Gráfico No. 14: Organigrama Departamento Talento humano**



**Elaborado:** Diego David Villagómez Haro

**Fecha:** Octubre 2013

**Fuente:** Investigación

## **5. Estructura Funcional**

### **5.1. Nivel Directivo**

El Departamento de Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “4 de Octubre” debe tener las siguientes funciones:

- a) Uno de los problemas que más se ha discutido en reacción con el Departamento de Talento Humano, es el que se refiere a cuál debe ser la naturaleza de su autoridad, en primer lugar, hay que aclarar que dicha autoridad no podrá ser en ningún caso lineal; la tendrá tal, solo sobre los colaboradores de su propio departamento: pero no podrá tenerle de ese género sobre los demás departamentos.
- b) Asesorar a los diferentes niveles administrativos de la empresa en lo relacionado al Talento Humano.
- c) Velar por la correcta aplicación y cumplimiento del, Código de Trabajo y Reglamentos internos de la empresa y demás leyes y reglamentos conexos.
- d) Preparar y elaborar los planes y programas anuales del Departamento de Talento Humano y someterlos a consideración del gerente.
- e) Dirigir, controlar y coordinar las actividades de las Unidades del Departamento de Talento Humano.
- f) Formular proyectos de reglamentos internos y someterlos a consideración de los niveles de decisión.
- g) Asignar correctamente las funciones de cada una de las unidades que conforman el Departamento de Talento Humano.
- h) Preparar y sugerir políticas generales de administración del Talento Humano.
- i) Emitir informes previos a la adopción de resoluciones respecto de: creación de puestos, cambios de denominación de puestos, movimientos de personal, ascensos, estímulos.
- j) Diseñar y asegurar el mantenimiento de un adecuado sistema de registro de personal.

- k) Disponer el trámite de sanciones en estricta sujeción a la normatividad.
- l) Participar de la formulación de la proforma presupuestaria anual en lo relacionado a remuneraciones y distributivo del sueldo en lo que respecta a los colaboradores.
- m) Presentar el informe anual de actividades a los organismos superiores.

## **5.2. Nivel de Apoyo**

Las funciones de la secretaría del Departamento de Talento Humano deberán ser las siguientes:

- a) Recibir, clasificar, custodiar y distribuir toda la correspondencia que ingresa al Departamento de Talento Humano.
- b) Contestar y despachar la correspondencia que el director disponga.
- c) Diseñar y mantener actualizado un sistema de control adecuado y de fácil manejo de la documentación a su cargo.
- d) Informar al Jefe en forma oportuna los asuntos prioritarios.
- e) Comunicar al Jefe de Talento Humano sobre la agilidad de los trámites de documentos a su cargo.
- f) Asistir a las sesiones del Departamento, tener al día y con prolijidad las actas respectivas.
- g) Mecanografiar y reproducir todos los documentos que se generen en el Departamento de Talento Humano.
- h) Guardar la reserva necesaria respecto a la información que pueda afectar el normal desarrollo de las actividades del Departamento de Talento Humano.

## **5.3. Nivel Operativo**

El nivel operativo presentara servicios inherentes a su línea por lo que deberá formularse acciones conjuntas con el Director de Departamento de Talento Humano como:

### **5.3.1. Director de Nomina**

- a) Diseñar métodos y procedimientos más adecuados para incentivar la puntualidad y desempeño en el trabajo.

- b) Controlar de manera ordenada los horarios de ingreso y salida de los colaboradores.
- c) Mantener actualizada la carpeta de los colaboradores con los documentos necesarios.

### **5.3.2. Sueldos y Beneficios**

Está dada por el salario. Su función es dar una remuneración (adecuada por el servicio prestado) en valor monetario, al colaborador.

Los beneficios son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus colaboradores.

Estos beneficios pueden ser financiados total o parcialmente por la empresa. Su función es mantener y aumentar la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad; así como también, ahorrarles esfuerzos y preocupaciones a sus colaboradores.

### **5.3.3. Funciones**

- Elaboración de los roles de pago
- Calculo de los valores a ser retenidos por obligaciones con el IESS, con Asociaciones de empleados.
- Retenciones económicas legales
- Realizar depósitos de las cuentas

### **5.3.4. Motivación y Capacitación**

Es el área que se encarga de capacitar en un corto plazo a los ocupantes de los puestos de la empresa, así como también se encarga de suministrar a sus empleados los programas que enriquecen su desempeño laboral; obteniendo de esta manera mayor productividad de la empresa.

- Su función es que por medio a estos programas se lleve la calidad de los procesos de productividad de la empresa, aumentar el conocimiento y la pericia de un colaborador para el desarrollo de determinado cargo o trabajo.
- Presentar la necesidad de los cursos de motivación.
- Programaciones con tiempos, costos y con responsables de cada actividad.

#### **5.4. Director de Talento Humano**

El responsable de la Administración de Talento Humano en el nivel Institucional es el máximo ejecutivo de la organización: el presidente. Desde una perspectiva más amplia, es el responsable de la organización entera, pues le competen las decisiones de la dinámica y los destinos de la organización y de los recursos disponibles o necesarios.

En el nivel departamental o de división, esa responsabilidad lo tiene cada ejecutivo de línea, o jefe departamental. En consecuencia, cada jefe responde por los recursos humanos puestos a su disposición en la dependencia, ya sea de línea o asesoría, de producción, de ventas, de finanzas, de personal, etc.

En resumen toda la organización comparte la responsabilidad de la Administración de Talento Humano.

El gerente y jefes departamentales deben saber lo básico acerca de recursos humanos.

##### **5.4.1. Naturaleza del Trabajo**

Coordinación, Supervisión y Ejecución de labores de Administración Técnica de Talento Humano.

##### **5.4.2. Funciones Específicas**

- a) Administrar los sistemas y subsistemas de personal tales como reclutamiento y selección, capacitación, clasificación y políticas de remuneraciones y salarios.
- b) Programar y coordinar cursos de adiestramiento para los servidores de la entidad.
- c) Diseñar y llevar a cabo concursos de méritos a fin de seleccionar el personal más idóneo.
- d) Asesorar a directivos y/o funcionarios y colaboradores sobre las normas que rigen las relaciones laborales.
- e) Solicitar al Inspector de Trabajo los respectivos vistos buenos en caso de que hubiese despidos justificados de los colaboradores.
- f) Absorber consultas que sobre la materia de personal se le presente.



### 5.4.3. Características de Clase

El Director de Talento Humano en cualquier organización tiene como objetivo mejorar los resultados de la misma, una de las maneras más eficaces de mejorarlos es el aumento de la productividad, es decir puede influir mucho en el componente de la mano de obra. Concretamente pueden influir en el compromiso de los colaboradores y en la filosofía de gestión de los directivos.

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito "4 de Octubre" el Director de Talento Humano debe exclusivamente direccionar a su actuación a:

Formular objetivos y las políticas de personal sujetarlas a discusión con el gerente, obtener su aprobación y cuidar de que se implanten:

- a) Vigilar con la ayuda de los jefes de línea, que las políticas y normas de la cooperativa, en materia de personal, se lleven a cabo.
- b) Interpretar las normas y políticas de personal, auxiliar a la Dirección General, interpretando y explicando las actitudes y los puntos de vista del personal.
- c) Asesorar y auxiliar a todos los que dirigen el trabajo de otros, a ser mejores administradores de Talento Humano.
- d) Informarse, e informar a su vez adecuadamente a toda la línea de todo lo que afecte a las relaciones entre el personal.

Para que los futuros Directores o Jefes de Talento Humano puedan ganar el respeto de sus colegas y de la alta dirección, han de tratar de superar ciertas impresiones y sesgos negativos a veces asociados con su tarea. Pueden lograrlo de varias formas.

En primer lugar han de ser buenos conocedores de su propia empresa:

- Conocer la estrategia y el plan de la empresa
- Conocer el sector
- Apoyar las necesidades de la empresa
- Dedicar más tiempo al personal de la línea
- Seguir continuamente el pulso de la organización

La plena comprensión de la empresa ayudará a superar la idea común de quienes se ocupan del Talento Humano no comprenden los problemas de funcionamiento y las cuestiones con los que enfrenta la organización.

En segunda lugar, los directores de Talento Humano han de tener un conocimiento pleno de las tendencias y cuestiones actuales y futuras. Así podrán precaverse de las novedades pasajeras o de las técnicas ineficientes.

Evidentemente se requerirá de un Funcionario Universitario especializado en Administración, preferentemente en gestión de personal. Más de tres años de experiencia. Además de poseer las siguientes cualidades:

#### **5.4.4. Cualidades Intelectuales**

##### **5.4.4.1. Aptitudes**

- Iniciativa: ausencia de rutina, gran previsibilidad del comportamiento humano.
- Inteligencia: facilidad y rapidez de comprensión de los problemas humanos.
- Juicio práctico
- Espíritu observador
- Memoria retentiva de nombres y facciones.

##### **5.4.4.2. Conocimientos**

- Cultura General
- Conocimientos elementales de sistemas privados
- Conocimiento de Doctrina Social y Derecho Laboral
- Preparación específica sobre la Administración Técnica de Personal, Capacidad de análisis psicológico.

##### **5.4.4.3. Cualidades Morales**

- Sentido de responsabilidad
- Laboriosidad, sentido de la trascendencia de su misión
- Prudencia y serenidad
- Cautela combinada con decisión
- Rectitud: sinceridad, espíritu de justicia, lealtad.

#### **5.4.4.4. Cualidades Sociales**

- Habilidad para convencer: orden claridad al exponer, objetividad al razonar; flexibilidad, paciencia.
- Don de gente: ser accesibles, cortesía, amabilidad
- Personalidad: saber hacer valer su puesto.

#### **5.4.4.5. Cualidades Físicas**

- Integridad y normalidad: en razón de la personalidad que su puesto requiere
- Edad adecuada: de 25 a 35 años, ordinariamente.
- 

### **5.5. Recursos Físicos**

La estructura física que se adjudique al Departamento de Talento Humano debe ser funcional, es decir debe estar adscrita a la oficina del gerente, ya que ésta va a desempeñar una función de asesoramiento y staff, debe por lo tanto poseer un departamento cómodamente distribuido para oficinas tanto del Jefe, secretaria.

Su ambiente debe ser acogedor, agradable y confortable para lo cual es indispensable que posea amplios ventanales, temperatura adecuada, suficiente iluminación y un decorado sencillo pero sobrio.

### **5.6. Recursos Económicos-Financieros**

El Recurso Económico será otorgado por el Gerente por medio de un cheque el mismo que tendrá como las facturas que evidencien la compra de todo lo necesario.

### **5.7. Sueldos**

El sueldo del Jefe del Departamento de Talento Humano se establecerá de acuerdo, al mercado laboral de la ciudad de Riobamba, entonces investigaremos cuánto gana en una empresa de igual dimensión estructural que la nuestra.

### **5.8. Beneficios Legales**

- Los gastos de representación y residencia son otorgados a los Jefes Departamentales, Asesores, Directores.
- Décimo cuarto pagado hasta el 15 de septiembre de cada año.

- Décimo tercero que se lo calcula lo ganado todo el año y dividido para 12, no se considera costo de la vida, subsidio familiar, subsidio de transporte y subsidio escolar.
  - Bono navideño de 40 USD fijos pagado el mes de diciembre.
  - Vacaciones
- Y demás beneficios que tuvieron los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "4 de Octubre".

### **5.9. Suministros y Materiales de Oficina**

El Departamento de Talento Humano al realizar trabajo de staff en relación a los demás departamentos y de asesoramiento a la presidencia debe poseer materiales de trabajo inherentes a sus funciones tales como:

Todo el material que requiera las computadoras, papel, engrapadoras, perforadoras, lápices, esferos, borradores, marcadores, reglas, archivadores.

### **5.10. Equipos, muebles y enseres de oficina.**

Tomando en cuenta que es un Departamento de Formación y al ser creado con la participación del Director y de una secretaria este tiene que ser funcional y acogedor por lo que es indispensable que las dos personas tengan a su disposición dos computadoras completa con su respectivo mobiliario, dos escritorios adjuntos, 2 archivadores, 2 anaqueles, muebles para la oficina para dar comodidad al recurso humano que acuda allí, 1 máquina eléctrica, teléfono.

### 3.4.2. Manual de Perfiles y Normas de Competencia

El Manual de Perfiles y Normas de Competencia para la Cooperativa de ahorro y Crédito “4 de Octubre”, está distribuido alfabéticamente de la siguiente manera:

#### A

APOYO CONTABLE  
ASISTENTE DE CONTABILIDAD  
ASISTENTE DE CREDITO  
AUXILIAR DE CREDITO

#### C

CONSERJE  
CONTADOR  
COORDINADOR DE AGENCIA  
COORDINADOR DE AGENCIAS

#### G

GERENTE GENERAL  
GUARDIAN VIGILANTE

#### J

JEFE DE COMPUTO  
JEFE DE CREDITO

#### P

PAGADOR BONO DE DESARROLLO HUMANO  
PROMOTOR VRC

#### R

RECIBIDOR-PAGADOR

El presente manual consta de 15 cargos, a continuación detallo el Perfil del cargo a Gerente General en el cual se ejemplifica toda la estructura y la descripción funcional, en el Anexo N° 2 se puede observar el perfil por competencias para cada puesto de trabajo.

## DESCRIPCION FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS

### 1. Datos de identificación:

|                          |                   |                           |            |
|--------------------------|-------------------|---------------------------|------------|
| <b>Puesto:</b>           | GERENTE GENERAL   | <b>Código:</b>            | 4          |
| <b>Empresa:</b>          | COAC 4 de Octubre | <b>Área:</b>              | Ejecutivo. |
| <b>Número ocupantes:</b> | 1                 | <b>Ciudad / Regional:</b> | Riobamba   |

### 2. Misión del puesto:

Planificar y dirigir todas las actividades administrativas, financieras y operativas de la Cooperativa, para lograr un crecimiento y desarrollo eficiente y sostenido.

### 3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

| Actividades esenciales   | Clientes                 | Indicadores de gestión    | Fórmula de cálculo   | Unidad     | Meta a Alcanzar |
|--|--------------------------|---------------------------|--|------------|-----------------|
| Controlar y dirigir la contabilidad de la Cooperativa                              | Contabilidad             | Eficacia de la actividad. | $(\text{Actividades realizadas} / \text{Actividades programadas}) * 100$             | Porcentaje | 100             |
| Organizar y dirigir la administración de la Institución                            | Cooperativa 4 de Octubre | Satisfacción del cliente. | $(\text{Nivel de satisfacción actual} / \text{Nivel de satisfacción de base}) * 100$ | Porcentaje | 95              |
| Planificar, organizar y controlar las fuentes y usos de los recursos               | Cooperativa 4 de Octubre | Eficacia de la actividad. | $(\text{Actividades realizadas} / \text{Actividades programadas}) * 100$             | Porcentaje | 100             |
| Recomendar políticas, normas y estrategias para el adecuado manejo de los recursos | Cooperativa 4 de Octubre | Satisfacción del cliente. | $(\text{Nivel de satisfacción actual} / \text{Nivel de satisfacción de base}) * 100$ | Porcentaje | 95              |
| Representar judicial y extrajudicialmente a la Cooperativa                         | Cooperativa 4 de Octubre | Satisfacción de cliente.  | $(\text{Nivel de satisfacción actual} / \text{Nivel de satisfacción de base}) * 100$ | Porcentaje | 100             |

4. Matriz de competencias:

| Actividades esenciales   | Conocimientos académicos                   | Destrezas generales                                       | Otras competencias                                  |
|--|--|---|---|
| Controlar y dirigir la contabilidad de la Cooperativa                              | Contabilidad.                              | Monitoreo y control.                                      | Reconocimiento de problemas. Razonamiento contable. |
| Organizar y dirigir la administración de la Institución                            | Administración.                            | Planificación. Evaluación de sistemas organizacionales.   | Fluidez de ideas. Iniciativa. Liderazgo.            |
| Planificar, organizar y controlar las fuentes y usos de los recursos               | Contabilidad. Administración. Presupuesto. | Organización de sistemas. Manejo de recursos financieros. | Razonamiento matemático. Minuciosidad.              |
| Recomendar políticas, normas y estrategias para el adecuado manejo de los recursos | Presupuesto. Administración. Contabilidad. | Organización de sistemas. Pensamiento crítico.            | Fluidez de ideas. Iniciativa. Liderazgo.            |
| Representar judicial y extrajudicialmente a la Cooperativa                         | Administración.                            | Juicio y toma de decisiones.                              | Pro actividad. Razonamiento deductivo.              |

5. Educación formal requerida:

| Nivel de educación formal      | Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos | Indique el área de conocimientos formales (Ej., administración, economía, etc.) |
|--------------------------------|---|---|
| Carrera Universitaria Completa | 5 / Licenciado  | Administración o afines   |
| Diplomado                      | Diploma Superior  | Microfinanzas   |

6. Capacitación adicional requerida:

| Curso / Seminario / Pasantía                              | Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido |
|---|--|
| Cooperativismo  | 16   |
| Habilidades gerenciales                                   | 40   |
| Análisis financiero, contable, crediticio, presupuestario | 60   |

## 7. Conocimientos académicos:

| Conocimientos académicos | Requerimiento de selección | Requerimiento de capacitación |
|--------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| Administración           | X                          |                               |
| Contabilidad             | X                          |                               |
| Presupuesto              | X                          |                               |

## 8. Conocimientos informativos requeridos:

| Conocimientos informativos                     | Descripción  | Requerimiento de selección | Requerimiento de capacitación |
|--|--|----------------------------|-------------------------------|
| Información institucional de nivel estratégico | Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución. |                            | X                             |
| Leyes y regulaciones.                          | Ley de cooperativas, ley de instituciones financieras, decretos, NEC, regulaciones de la Superintendencia de Bancos, código de trabajo, código civil                     | X                          |                               |
| Mercado/Entorno                                | Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio  | X                          | X                             |
| Otros grupos                                   | Clientes internos, organismos de control, organismos de apoyo, alianzas con organismos   | X                          | X                             |
| Productos y servicios                          | Conocer las características de los productos y servicios de la institución   |                            | X                             |

## 9. Destrezas específicas requeridas:

| Destrezas específicas   | Detalle  | Requerimiento de selección | Requerimiento de capacitación |
|---|--|----------------------------|-------------------------------|
| Manejar programas informáticos Externos                           | MS Office, Compers, Conexus  | X                          | X                             |
| Manejar programas informáticos Internos                           | Sistema de ventanillas rurales, sistema de bono de desarrollo humano |                            | X                             |
| Operar equipos de oficina:  | Proyector, copiadora, fax  | X                          |                               |
| Otras destrezas específicas:                                      | Manejo de conflictos   | X                          | X                             |
| Usar otros idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido) | Inglés medio: escrito, leído   | X                          | X                             |



10. Destrezas / Habilidades generales:

| Destrezas / Habilidades generales       | Definición   | Requerimiento de selección | Requerimiento de capacitación |
|---|--|----------------------------|-------------------------------|
| Evaluación de sistemas organizacionales | Observar diferentes indicadores del rendimiento de un sistema organizacional, teniendo en cuenta su exactitud. | X                          | X                             |
| Juicio y toma de decisiones             | Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial.   | X                          |                               |
| Manejo de recursos financieros          | Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.                    | X                          |                               |
| Monitoreo y control                     | Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.   | X                          |                               |
| Organización de sistemas                | Diseñar tareas, estructuras y flujos de trabajo.   | X                          |                               |
| Pensamiento crítico                     | Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.        | X                          |                               |
| Planificación                           | Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.   | X                          | X                             |

11. Experiencia laboral requerida:

| Dimensiones de experiencia                 | Detalle  |
|--|--|
| <b>1. Tiempo de experiencia:</b>           | 1 a 2 años   |
| <b>2. Especificidad de la experiencia:</b> | Experiencia en instituciones similares.<br>Experiencia en puestos similares. |

12. Actividades de la posición:

| Grado | Frecuencia (FR)             | Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)                            | Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)                                 |
|-------|-----------------------------|--|--|
| 5     | Todos los días              | Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos            | Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades      |
| 4     | Al menos una vez por semana | Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización | Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades |

|          |   |   |  |
|----------|---|---|--|
| <b>3</b> | Al menos una vez cada quince días             | Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros         | Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades |
| <b>2</b> | Una vez al mes                                | Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto | Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades      |
| <b>1</b> | Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.) | Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados                        | Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades  |

| Actividades de la posición   | FR | CE | CM | Total | Esencial |
|--|----|----|----|-------|----------|
| Planificar, organizar y controlar las fuentes y usos de los recursos                       | 5  | 5  | 5  | 30    | SI       |
| Organizar y dirigir la administración de la Institución                                    | 2  | 5  | 5  | 27    | SI       |
| Representar judicial y extrajudicialmente a la Cooperativa                                 | 3  | 5  | 4  | 23    | SI       |
| Recomendar políticas, normas y estrategias para el adecuado manejo de los recursos         | 2  | 4  | 5  | 22    | SI       |
| Controlar y dirigir la contabilidad de la Cooperativa                                      | 4  | 4  | 4  | 20    | SI       |
| Participar en la elaboración del POA y controlar la ejecución de las metas                 | 2  | 4  | 4  | 18    | NO       |
| Analizar el presupuesto de agencias y elaborar el consolidado                              | 1  | 4  | 4  | 17    | NO       |
| Contratar, remover o sancionar a los empleados de la Institución                           | 1  | 4  | 4  | 17    | NO       |
| Coordinar el trabajo de las unidades de la Cooperativa                                     | 2  | 3  | 4  | 14    | NO       |
| Ejecutar los procesos relacionados con el personal   | 2  | 3  | 4  | 14    | NO       |
| Asistir a las sesiones del Consejo de Administración con voz informativa                   | 2  | 4  | 3  | 14    | NO       |
| Realizar inversiones y gastos aprobados en el presupuesto                                  | 2  | 4  | 3  | 14    | NO       |
| Analizar la evolución del mercado e implementar políticas                                  | 1  | 3  | 4  | 13    | NO       |
| Elaborar manuales, normas y reglamentos para el correcto manejo institucional              | 1  | 3  | 4  | 13    | NO       |
| Controlar y supervisar la ejecución de convenios y contratos realizados por la Institución | 1  | 4  | 3  | 13    | NO       |
| Participar en la elaboración de la planificación estratégica                               | 1  | 4  | 3  | 13    | NO       |
| Evaluar el desempeño de las agencias   | 2  | 3  | 3  | 11    | NO       |
| Supervisar que la Cooperativa cumpla con sus obligaciones con los organismos de control    | 2  | 4  | 2  | 10    | NO       |
| Socializar normas emanadas por organismos superiores para su cumplimiento                  | 2  | 4  | 2  | 10    | NO       |

|   |   |   |   |    |    |
|---|---|---|---|----|----|
| Diseñar nuevos productos acorde a las necesidades de los socios                               | 1 | 3 | 3 | 10 | NO |
| Presidir el Comité de Crédito y de Adquisiciones  | 4 | 2 | 3 | 10 | NO |
| Controlar la ejecución del presupuesto  | 2 | 4 | 2 | 10 | NO |
| Elaborar los planes de contingencia institucionales   | 1 | 3 | 3 | 10 | NO |
| Suministrar información a socios, representantes de organismos y otros                        | 2 | 4 | 2 | 10 | NO |
| Contratar los programas de seguros  | 1 | 4 | 2 | 9  | NO |
| Diseñar programas de incentivos y publicidad  | 1 | 2 | 3 | 7  | NO |
| Gestionar con otros organismos de apoyo, programas en beneficio de la Institución             | 1 | 2 | 3 | 7  | NO |
| Elaborar y presentar informes semestrales a la Asamblea General                               | 1 | 2 | 3 | 7  | NO |
| Analizar los estudios de mercado para aperturar agencias e implementación de nuevos productos | 1 | 2 | 3 | 7  | NO |
| Supervisar la actualización y custodia de los inventarios de bienes de la Cooperativa         | 1 | 2 | 2 | 5  | NO |
| Aprobar créditos refinanciados  | 1 | 2 | 2 | 5  | NO |
| Apoyar al área de crédito en recuperación de cartera en riesgo                                | 1 | 2 | 2 | 5  | NO |

### **3.4.3. Elaboración del Manual de Administración del Talento Humano**

## **MANUAL DE ADMINISTRACION DE TALENTO HUMANO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “4 DE OCTUBRE”**

### **1. GENERALIDADES**

#### **1.1. INTRODUCCION**

“Las instituciones de vanguardia, en los últimos años se han interesado en el uso del concepto de “Talento Humano”, con el propósito de establecer sistemas integrados en la Gestión de los Recursos Humanos que estén dirigidos hacia el desarrollo humano y el de las organizaciones. La base de este enfoque integrado está en identificar aquellas competencias que contribuyen a que las personas obtengan un desempeño superior.

En vista de que esta nueva tendencia requiere de la preparación adecuada para su aplicación, resulta indispensable que quienes se encarguen de administrarla cuenten con los conocimientos necesarios lo cual garantice el cumplimiento de los objetivos”<sup>25</sup>.

En tal virtud de lo antes mencionado se pone a consideración el presente Manual que contiene los principios, políticas y normas de la Gestión y Administración del Talento Humano aplicables a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “4 de Octubre” Ltda.

Este manual se ha elaborado como un documento que permita a los funcionarios que estén a cargo del departamento de Recursos Humanos, contar con criterios uniformes acerca de la Gestión y Administración de los Recursos Humanos aplicables a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “4 de Octubre.

---

<sup>25</sup> GUILLEN GESTOSO, Carlos y CASCO PIRRI, Andrés, Gestión de los Recursos Humanos; Barcelona, 2010.

## **1.2. ANTECEDENTES**

La gestión de recursos humanos basada en competencias es una nueva tendencia que se está aplicando con mucho éxito en instituciones de vanguardia.

Este nuevo enfoque desarrolla una metodología moderna que establece de manera clara cuáles son las competencias que conducen a un desempeño superior en el trabajo.

La filosofía de esta nueva tendencia es lograr el desarrollo personal y profesional de los recursos humanos y como consecuencia el desarrollo institucional.

## **1.3. MARCO LEGAL**

Como fundamento del presente Manual de Administración de Talento Humano se tendrán, como las Normas Aplicables para la tutela del Talento Humano de la Administración Privada, los siguientes Ordenamientos Legales.

- 1.- Garantías Laborales
- 2.- Gestión y Control del Talento Humano
- 3.- Desarrollo de las Personas
- 4.- Personal y Prevención de Riesgos

## **1.4. OBJETIVO**

### **1.4.1. OBJETIVO GENERAL**

- Establecer y dar a conocer las políticas para regular la administración del Talento Humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “4 de Octubre”.

### **1.4.2. OBJETIVO ESPECÍFICO**

- Promover la eficiente aplicación y comprensión de la normatividad, principios y reglas vigentes al área del Talento Humano
- Proporcionar una guía que facilite la comprensión de los subsistemas de la Administración del Talento Humano.

## **1.5. ALCANCE Y VIGENCIA**

El presente Manual será de aplicación para el personal encargado del departamento de Talento Humano y entrará en vigencia al día siguiente de su aprobación por el Consejo Directivo.

## **2. FUNCIONES**

### **2.1. FUNCIONES BASICAS**

El Director de Talento Humano al ser un profesional calificado para el efecto tendrá que poseer los conocimientos requeridos para la organización y funcionamiento del mismo, quién deberá establecer las políticas del Departamento en Función a las políticas Institucionales y fundamentalmente adoptar y adaptar las funciones que corresponde a una Institución privada, sin embargo se pueden sugerir los siguientes pasos a realizarse:

### **2.2. ANÁLISIS DE PUESTO DE TRABAJO**

“Existen colaboradores que al crearse la empresa comenzaron a trabajar en él por lo que realizan actividades que no están acordes a su profesión u ocupación por lo que el Director de Talento Humano tendrá que realizar un análisis de puestos de trabajo y que consiste en el Proceso de determinación y comunicación de información pertinente relativa a la naturaleza de puestos de trabajo concretos. Es la determinación de las tareas que comprenden dichos puestos y de las destrezas y conocimientos, capacidades y responsabilidades exigidas de los titulares para su desempeño concreto”<sup>26</sup>.

Para el análisis de puestos de trabajo pueden utilizarse varios métodos mencionaremos los más frecuentes.

#### **2.2.1. OBSERVACION**

Es un método relativamente sencillo y directo. Puede utilizarse independientemente o conjuntamente con otros métodos.

---

<sup>26</sup> LOUART, Pierre, Gestión de los Recursos Humanos, 1994, Barcelona, Ediciones Gestión 2000.

- a) Consiste en observar al trabajador que funciones desempeña y tomar las notas pertinentes para describir el trabajo.
- b) Información que incluye qué se ha hecho, cómo se ha hecho, durante cuánto tiempo.
- c) Cuál es el entorno del trabajo y que equipo se utiliza.

### **2.2.2. ENTREVISTAS**

Exige el mantenimiento de una conversación personal con el titular del puesto, en el mismo lugar de trabajo.

- a) Las entrevistas pueden ser estructuradas o no estructuradas
- b) En las estructuras, el formato está prediseñado, y garantiza la cobertura de todos los aspectos pertinentes, además facilitan la comparación de la información obtenida de diferentes personas que ocupan el mismo puesto.
- c) En las no estructuradas no hay una lista predefinida de comprobación ni un formato previamente preparado, sino que este se va desarrollando al ritmo de la entrevista.

### **2.2.3. CUESTIONARIO**

“Normalmente, los cuestionarios empleados en el análisis de puestos de trabajo tienen una extensión de tres a cinco páginas e incluyen preguntas de tipo objetivo y explicativo.

El método de los cuestionarios tiene la ventaja de que permite obtener información de gran número de colaboradores en un plazo relativamente corto. Por esto, se recurre a él cuando se necesita operar en gran escala y el tiempo y el costo son factores limitantes.

El análisis de puesto de trabajo es el proceso de determinación y comunicación de información pertinente relativa a la naturaleza de puestos de trabajo y concretos.

Es la determinación de tareas que comprenden dichos puestos y de las destrezas y conocimientos, capacidades y responsabilidades exigidas de los titulares para su correcto desempeño”<sup>27</sup>.

El diseño de puestos es el proceso de estructuración del trabajo y designación de las actividades concretas de trabajo de un individuo o grupo de individuos para alcanzar determinados objetivos de la organización. Aborda las cuestiones básicas de cómo han de desempeñarse los puestos. Quién ha de desempeñar y dónde han de desempeñarse.

Al empezar por el análisis de puestos ya existentes el Jefe de Recursos Humanos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “4 de Octubre”, podrá con mejor criterio reubicar al personal de acuerdo a su especialidad o experiencia, lo que permitirá optimizar los ya existentes.

### **3. SISTEMAS DEL AREA DE TALENTO HUMANO**

#### **3.1. INTEGRACIÓN**

Corresponde a las funciones de Admisión de empleo y que comprende el reclutamiento, la selección, la contratación y la introducción del personal.

Como todas las funciones del Departamento de Talento Humano, la función de admisión y empleo, debe ser de naturaleza staff.

El Departamento de Talento Humano, por sus especiales capacidades en las técnicas respectivas, busca y escoge los mejores candidatos y los recomienda para los puestos más acordes con sus cualidades.

Puede también ser de asesoramiento, en cuanto que personal aconseja la mejor forma de introducir al nuevo colaborador, cuál debe ser preferido, etc

---

<sup>27</sup> Jerico, Pilar, La Nueva Gestión del Talento, 2008, Editorial, Prentice Hall.



### 3.2. RECLUTAMIENTO

“Por reclutamiento se entiende la búsqueda y atracción de un conjunto de personas entre las que puedan elegirse candidatos cualificados para los puestos ofertados.

El reclutamiento debe procurar que los candidatos sean aptos para el puesto. El análisis de puestos, la planificación de Recursos humanos y el proceso de selección se relacionan intrínsecamente como lo demuestra la siguiente figura”<sup>28</sup>.

**Gráfico No. 15: Reclutamiento**

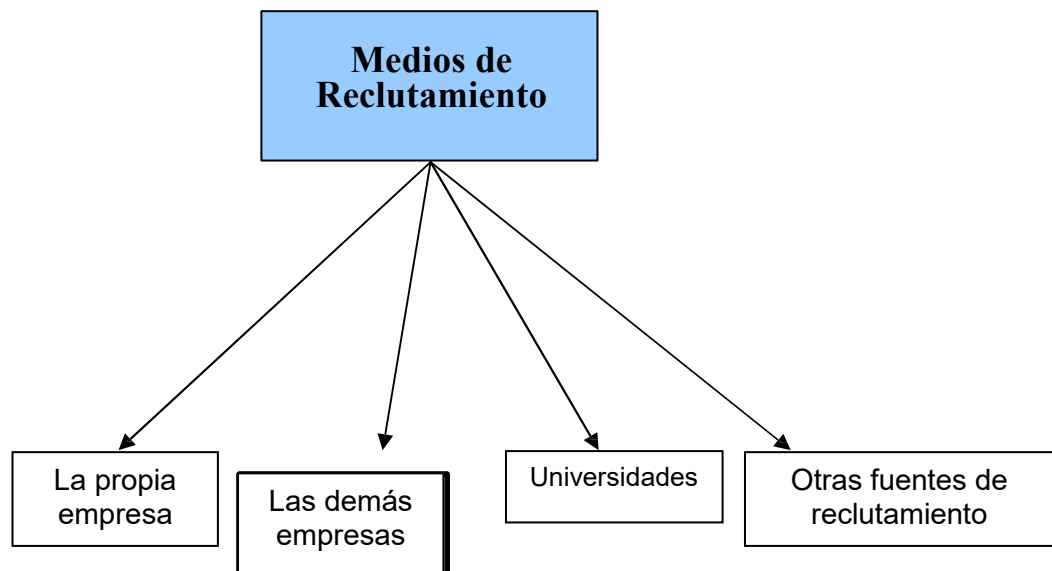


<sup>28</sup> MELIÁN GONZÁLEZ, S, El reclutamiento de personal, 1997 pág. 32 de la revista Capital Humano. Madrid.

### 3.2.1. Medios de reclutamiento

“Las fuentes de reclutamiento son las áreas del mercado del talento humano exploradas por los mecanismos de reclutamiento, es decir, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes que la empresa debe identificar y localizar, con el propósito de atraer candidatos que suplan sus necesidades, a través de múltiples técnicas de reclutamiento”.

**Gráfico No. 16: Medios de Reclutamiento**



Un medio de reclutamiento de personal es una herramienta de la que se vale un buscador de talento para obtener candidatos viables para la vacante que oferta. A diferencia de las fuentes de reclutamiento, los medios ofrecen al reclutador un resultado un poco más refinado y apegado al perfil.

Recurrir a un medio de reclutamiento de personal no se debe hacer a la ligera, es muy importante considerar el tipo de vacante que se está ofreciendo para llegar al tipo de personas que se necesitan para cubrir la vacante.

**3.1.1.1. Reclutamiento Interno.-** “se lo realiza cuando al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus colaboradores, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o, trasladados (movimiento horizontal) o transferido con ascenso (movimiento diagonal). El reclutamiento interno puede implicar:

- Transferencia de personal
- Ascensos de personal
- Transferencias con ascensos de personal
- Programas de desarrollo de personal
- Planes de profesionalización (carreras) de personal”.<sup>29</sup>

El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración de reclutamiento con las demás dependencias de la empresa, e incluye varios sistemas.

**3.1.1.2. El reclutamiento externo.-** “opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas de afuera, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones, y puede implicar una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento.

a.) Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o en otros procesos de reclutamiento.

b) Candidatos presentados por empleados de la empresa.

---

<sup>29</sup> OLLEROS, M, El proceso de captación y selección de personal, Madrid, 1993, Editorial Consulta y Selección.

- c) Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales
- d) Contactos con universidades, escuelas, entidades estatales, directorios académicos, centros de integración, empresa, escuela etc.
- e) Contacto con otras empresas que actúan en un mismo mercado, en términos de cooperación mutua
- f) Anuncios en diarios, revistas
- g) Viajes de reclutamiento en otras localidades”<sup>30</sup>.

El Director de Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “4 de Octubre” de acuerdo a la realidad empresarial aplicará el reclutamiento.

### **3.3. SELECCIÓN**

El procedimiento más usual para escoger a la persona más idónea para el puesto de trabajo son:

**3.3.1. Hoja de solicitud.-** Es la base del proceso de la selección, es la cabeza del expediente del colaborador.

- a) El Departamento de Talento Humano proporcionará la solicitud respectiva a todos los candidatos.
- b) La hoja de solicitud debe contener lo que la empresa desea conocer sobre el solicitante como: nombre, domicilio, estado civil, la estructura familiar y características económicas, antecedentes de trabajo, estudios realizados.

**3.3.2. Entrevistas.-** Es una técnica importante, que permite completar datos del solicitante como:

- a) Que le motiva al solicitante ingresar a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “4 de Octubre”, que espera encontrar en su trabajo, estructura familiar, el sueldo que espera percibir, etc.
- b) El Director de Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “4 de Octubre”, deberá poseer las cualidades necesarias para conducir con éxito la entrevista, logrando un clima agradable y de respeto.

---

<sup>30</sup> OLLEROS, M, El proceso de captación y selección de personal, Madrid, 1993, Editorial Consulta y Selección.

**3.3.3. Las Pruebas.-** Para verificar las capacidades que el colaborador posee para ocupar el puesto en vacante la aplicación de pruebas son necesarias las mismas que deberán ser de:

- a) Aptitud, de capacidad y de temperamento - personalidad,
- b) El Director de Personal aplicará las mismas o un Psicólogo profesional, para lo cual y dependiendo del tipo de trabajo seleccionara las más adecuadas.
- c) Para que unas pruebas o test psicológico pueda ser aplicado con éxito, se requiere que estén determinadas su estandarización, su confiabilidad y validez.

**3.3.4. Investigaciones.-** Al Departamento de Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “4 de Octubre”, le corresponde determinar la idoneidad, laboriosidad y capacidad del colaborador por lo que se hace necesario.

- a) Investigar en los lugares que trabajó anteriormente
- b) Cartas de recomendación que presente,
- c) Con mucha discreción se investigará datos familiares y posibles antecedentes.

**3.3.5. Examen Médico.-** Permitirá evaluar en qué condiciones de salud se encuentra el colaborador:

- a) Si su estado permitirá realizar las actividades a las encomendadas,
- b) Prevenir cualquier tipo de enfermedad infecto contagiosa a los demás colaboradores.

**3.3.6. Decisión de Selección Final.-** La última etapa del proceso de selección concierne a la elección de una persona para el puesto. En tal caso ha de hacerse un juicio de valor, basado en toda la información reunida en las fases anteriores.

La responsabilidad de la decisión de selección final corresponde al gerente de la empresa. Por lo que deberá determinarse con anterioridad que responsabilidad corresponde a cada uno de ellos.

El Departamento de Talento Humano deberá ocuparse de las siguientes actividades.

- a) La revisión de formularios de solicitud
- b) Administrar las pruebas,
- c) Comprobar las referencias y
- d) Ocuparse también de los exámenes médicos.
- e) Realizar entrevistas preliminares

El Director del departamento al que pertenece al vacante realizará:

- a) La entrevista de diagnóstico
- b) Y la decisión de selección final.

### **3.4. CONTRATACIÓN**

Una vez que se ha decidido la aceptación de un candidato y el puesto a desempeñar se procederá a la contratación, la misma que dependerá de las políticas vigentes en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "4 de Octubre" y amparadas en la ley, podrá ser contratación a prueba o contratación definitiva.

- a) Para desempeñar una función en la empresa se requiere del contrato por servicios personales expedido por el gerente
- b) El termino para entrar en posesión del cargo deberá ser de 15 días, contados desde la expedición del contrato, el mismo caducara si el nombrado no se posesiona en el término fijado en el inciso anterior.
- c) Nombramiento provisional.- Quienes ingresen al servicio de la empresa de acuerdo con la decisión del gerente, se someterán a un periodo de prueba, durante cual se evaluara su desempeño, y se otorga adiestramiento.
- d) Periodo de Prueba.- Los colaboradores que ingresen a la empresa se someterán al periodo de prueba de tres meses, el mismo que podrá restringirse o ampliarse por decisión del gerente.

Durante el periodo de prueba de trabajo, la Dirección de Talento Humano podrá solicitar al gerente la insubsistencia del contrato en caso que el nominado demuestre incompetencia en el ejercicio de sus funciones.

e) Contrato definitivo.- Terminado el periodo de prueba, y con una calificación mínima de buena, el servidor se hará acreedor al contrato definitivo.

f) Inscripción de Contrato.- Los colaboradores de la empresa, deberán inscribir su contrato en la Dirección de Personal

### **3.5. INDUCCIÓN**

Después de ser reclutadas y seleccionadas, las personas ingresan en las organizaciones; en consecuencia, el ingreso es restrictivo y selectivo, sólo algunas personas tienen condiciones para ingresar en las organizaciones y ser admitidas para ocupar cargos.

La orientación es la información a los nuevos colaboradores sobre la organización sobre su unidad de trabajo y sobre su puesto, puede proceder de los compañeros o de la propia organización.

La orientación recibida por los compañeros no suele ser planificada ni oficial, y con frecuencia suele ser errónea, por esos entre otros motivos, es tan importante la orientación oficial realizada por la organización. Un programa eficaz de orientación tiene una repercusión inmediata y duradera en el nuevo colaborador y puede contribuir al éxito o al fracaso.

Los candidatos al puesto reciben cierta información sobre la organización aun antes de ser contratados.

Para tal efecto el Director de Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "4 de Octubre", deberá proporcionar al nuevo colaborador una carpeta de documentación que complete el programa de orientación verbal, la carpeta, que normalmente es preparada puede tener un variado contenido,

algunos de los documentos que pueden incluirse son los siguientes:

- a) Organigrama de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "4 de Octubre"
- b) Mapa de instalaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "4 de Octubre".
- c) Copia del manual de políticas y procedimientos
- d) Número de teléfono y localización de personal clave de la empresa.

### **3.6. PREPARACIÓN**

El adiestramiento dentro del trabajo se caracteriza porque se realiza dentro de las operaciones normales de producción o servicio, siendo el fin principal producir y el fin secundario enseñar.

Cuando son los instructores especializados los encargados de adiestrar al personal nuevo que ingresa a la institución se denomina adiestramiento de escuela, por este método se busca más bien la enseñanza, que la producción, cosa que ocurre en sentido contrario el que se imparte dentro del trabajo.

### **3.7. CAPACITACION**

"Se lo realiza en base de: la capacitación que se da sobre conocimientos que serán aplicables dentro de un puesto determinado, la que se da sobre conocimientos aplicables en todo un oficio, la "que se imparte sobre conocimientos que se refieren a toda una rama industrial, comercial o bancaria. La capacitación cultural de carácter sumamente general. De acuerdo con la naturaleza de la capacitación podemos distinguir la que se da al obrero o empleado.

Esta puede referirse a lo que se conoce con el nombre de "inducción del trabajador", o sea, la que sirve para explicar al trabajador que ingresa a la empresa, sus reglas, prestaciones, etc., lo que se da sobre seguridad industrial o sobre relaciones humanas.

El aprendizaje tiene como finalidad ofrecer a los nuevos colaboradores una formación de carácter amplia en los aspectos prácticos y teóricos del trabajo



propio de determinadas ocupaciones calificadas”<sup>31</sup>.

Durante el período de aprendizaje, un colaborador cualificado y experimentado dirige la formación en el puesto, a fin de transmitir a los aprendices las habilidades prácticas necesarias, en tanto que el lado teórico se enseña en clases de asistencia obligatoria.

“La formación de aula se imparte fuera del trabajo y probablemente sea el método de formación más conocido. Es eficaz para transmitir rápidamente información a grandes grupos con pocos o ningún conocimiento de la materia, y útil para presentar prácticas y conceptos, principios y teorías. Esta es la modalidad que se aplica en algunas porciones de los programas de orientación, de determinados aspectos de aprendizaje y en los programas de seguridad.

El departamento de Talento Humano deberá centrar sus actividades en esta área ya que al momento es uno de sus puntos deficitarios, por lo que se recomienda efectuar un programa de capacitación dirigido a sus colaboradores.

1. Propiciar una reunión con cada jefe departamental
2. Realizar un diagnóstico de los cursos de capacitación que hasta el momento se hayan realizado en los diferentes departamentos
3. Planificar los cursos de capacitación que se requiera
4. Presentar al Gerente el proyecto de capacitación para su respectivo análisis y aprobación
5. Demás que consideren necesarios por el Gerente, Jefes Departamentales”<sup>32</sup>.

### **3.8. EVALUACIÓN**

“Las prácticas de evaluación del desempeño no son nuevas, desde el momento en que una persona emplea a otra, el trabajo de esta última pasa a ser evaluado en términos de costo y beneficio. El desempeño del cargo es situacional en extremo varía de persona a persona y depende de innumerables factores condicionantes que influyen poderosamente.

---

<sup>31</sup> ALLES, Martha, Dirección estratégica de recursos Humanos, 2006, Ediciones Granica.

<sup>32</sup> <http://www.gerencie.com/capacitacion-del-personal.html>

Las organizaciones precisan de consistentes niveles de alto desempeño de parte de sus colaboradores para poder sobrevivir en un entorno altamente competitivo. En muchas empresas se hace uso de alguna modalidad de los sistemas de planeación y control orientados a resultados”<sup>33</sup>.

“La evaluación del desempeño cumple un papel de gran importancia en los sistemas de retribuciones. Se trata del proceso consistente en evaluar el desempeño de los colaboradores, compartir esta información con ellos y buscar medios para la elevación de su desempeño.

La evaluación es indispensable para:

- Asignar recursos en un entorno dinámico,
- Motivar y retribuir a los colaboradores
- Ofrecerlos a estos retroalimentación sobre su trabajo
- Mantener buenas relaciones con grupos
- Asesorar y desarrollar a los colaboradores
- Cumplir las reglamentaciones.

También es una oportunidad formal para hacer lo que debería hacerse más frecuentemente en las organizaciones: manifestar aprecio por las contribuciones de los colaboradores. Así pues los sistemas de evaluación son necesarios para la adecuada administración y desarrollo del talento humano”<sup>34</sup>.

### **3.8.1 Objetivos Fundamentales**

Medir el potencial humano, mejorar el desempeño y estimular la productividad. Oportunidades de crecimiento y participación de todos los miembros de la organización.

El colaborador puede mejorar su desempeño si:

- Conoce lo que de él se espera.
- Puede ver los resultados para los cuales ha intervenido
- Recibe orientación y supervisión de su superior.

---

<sup>33</sup> CHIAVENATO, Adalberto, Administración de Recursos Humanos, 5ª Edición, Colombia, 2001, Editorial McGraw Hill.

<sup>34</sup> PEÑA BAZTÁN, M, Dirección de personal, organización y técnicas, Barcelona, 1990, Editorial ESADE.

### **3.9. PLAN DE CARRERA**

“Planeamiento: Proceso por el cual la empresa se asegura de contar con el número y tipo correcto de personas, en el lugar y tiempo adecuado, acrecentando su capacidad productiva y la motivación del colaborador. Desarrollo: Busca preparar al personal para afrontar responsabilidades inherentes a cargos superiores, formándolos en sus habilidades, conocimientos, actitudes y conductas.

Carrera: Sucesión organizada de puestos que se encuentra relacionados unos con otros y van delineando el avance de una posición dentro de la estructura de la empresa”<sup>35</sup>.

#### **3.9.1 Objetivos Principales**

- Mejor aprovechamiento de los recursos humanos
- Colaborar en la satisfacción del personal
- Unificar las aspiraciones del colaborador, con las oportunidades de la empresa.

-  
“La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona.

La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los colaboradores, informes de progreso, evaluación de eficiencia funcional, etc”<sup>36</sup>.

La responsabilidad para la evaluación del desempeño se atribuirá al Director departamental, al mismo colaborador o en forma conjunta., o a un equipo de evaluación. En el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “4 de Octubre”, se propone aplicar las siguientes políticas:

1. Realizar una evaluación semestralmente a cada colaborador
2. Propiciar a la evaluación conjunta entre el Jefe Departamental y

---

<sup>35</sup> PORRET, Gelabert, Miquel, Gestión de Personal, 2010, Editorial Mc Graw-Hill

<sup>36</sup> BAZINET, Andre, La Evaluación de Rendimiento, Barcelona, 1984, Editorial Herder.

colaboradores, en la que se formularán objetivos de consenso.

3. La evaluación deberá centrarse a las funciones que realiza cada colaborador.
4. Deberá tomarse en cuenta el grado académico de preparación
5. El grado de integración del colaborador
6. Se evaluará el desempeño, eficiencia y eficacia del colaborador
7. Otras que se consideren necesarias

#### **4. LA MOTIVACIÓN**

“Es considerada una de las técnicas más importantes que debe manejar en forma conjunta los Directivos y Directores Departamentales, para incentivar a los colaboradores, y .es evidente que los beneficios que obtenga la empresa serán muchos y variados.

Aunque pocas acciones humanas ocurren sin motivación prácticamente todas las conductas conscientes son motivadas, o causadas, el desempeño potencial es producto de la capacidad y la motivación. Se obtienen resultados cuando a los colaboradores motivados se les da la oportunidad (como capacitación adecuada) de desempeñarse y los recursos (como los instrumentos apropiados) para hacerla.

También la presencia de metas y el conocimiento de los incentivos para satisfacer las propias necesidades son poderosos factores motivacionales que inducen a la realización de esfuerzos. Cuando un colaborador es productivo y la organización toma nota de ello, se le retribuirá. Si la naturaleza, oportunidad y distribución de estas retribuciones son las adecuadas, las necesidades e impulsos originales del colaborador se verán satisfechos.

Los individuos tienden a desarrollar ciertos impulsos motivacionales como producto del entorno en que viven, impulsos que influyen en la concepción de su trabajo y en la forma en que conducen su vida”<sup>37</sup>.

“Motivación de logro es el impulso que poseen ciertas personas de perseguir y alcanzar metas. Un individuo con este impulso desea cumplir objetivos y ascender

---

<sup>37</sup> Gan, Federico, 1996, *Desarrollo de RRHH*, Editorial EAI

en la escala de éxito”<sup>38</sup>.

“Motivación afiliativa.- Es el impulso de relacionarse socialmente con los demás. La comparación entre colaboradores motivados por el logro y colaboradores motivados por afiliación ilustra la influencia de ambos patrones en el comportamiento de las personas orientadas al logro trabajan con mayor intensidad cuando sus superiores les ofrecen detalladas evaluaciones de su conducta laboral. La motivación hacia la competencia es el impulso de ser bueno en algo, lo que permite al individuo desempeñar un trabajo de alta calidad.

Los colaboradores motivados por la competencia buscan el dominio de sus labores, se enorgullecen de desarrollar y hacer uso de sus habilidades para la solución de problemas y se esfuerzan por ser creativos cuando enfrentan obstáculos en su trabajo.

Pero quizá el mayor beneficio sea que una mayor autonomía genera una mayor satisfacción laboral, de modo que en ocasiones también aumenta la productividad. Con lo citado es necesario que el Departamento de Talento Humano de la Cooperativa, tenga una visión moderna de la efectividad del Recurso Humano a través de políticas de incentivos como:

- Promocionar a los colaboradores en sus puestos de trabajo
- Proporcionales el apoyo necesario para que esos continúen sus estudios académicos de segundo, tercer y cuarto nivel
- Propiciar un clima de trabajo afectivo y solidario
- Crear incentivos económicos por el trabajo desempeñado
- Propiciar capacitación permanente a los colaboradores
- Y demás que creyeren convenientes por parte de la Gerencia”<sup>39</sup>.

## **5. AUSENTISMO**

“El ausentismo o absentismo es la ausencia del colaborador a la empresa no ocasionada por enfermedad, o licencia legal. En síntesis, se dice que ausentismo es la suma de los periodos en que los colaboradores de una organización que no estén en el trabajo.

---

<sup>38</sup> Jerico, Pilar, 2008, *La Nueva Gestión del Talento*, Editorial Prentice Hall, Pág 36.

<sup>39</sup> Jerico, Pilar, 2008, *La Nueva Gestión del Talento*, Editorial Prentice Hall, Pág 54-55.

El ausentismo se refiere a ausencia en momentos en que los colaboradores deberían estar trabajando normalmente y no incluye las vacaciones regulares, ausencias debidas a accidentes en el trabajo y otros motivos que dependen de la propia organización”<sup>40</sup>.

Otro aspecto que es muy importante y que se debe considerar es que no siempre las causas de ausentismo están en el propio empleado, sino en la organización en el empobrecimiento de las tareas, en la falta de motivación y estímulo, en las condiciones desagradables de trabajo entre las principales causas de ausentismo están:

- Enfermedades efectivamente comprobadas;
- Enfermedad no comprobada;
- Razones diversas de carácter familiar;
- Retrasos involuntarios; y
- Faltas voluntarias por diversos motivos.

Otras causas que también pueden citarse:

- Fallecimiento del colaborador
- Jubilación;
- Desvinculación de la empresa;
- Licencias por diversos motivos;
- Abandono voluntario del empleo.

“Algunos especialistas incluyen el accidente de trabajo entre las causas de ausentismo, lo cual puede crear confusión cuando se pretenda comparar los índices de ausentismo de diversas organizaciones.

Estudios han revelado que el ausentismo está asociado con los siguientes problemas:

- Falta de libertad para hablar sobre problemas del cargo con el supervisor;
- Falta de sentimiento de solidaridad del grupo;
- Insatisfacción en cuanto a las oportunidades para la promoción;
- Insatisfacción en cuanto al salario;

---

<sup>40</sup> <http://www.pymerang.com/recursos-humanos-general/216-el-ausentismo-laboral-en-la-empresa>

- Falta de reconocimiento por el buen desempeño; e
- Insatisfacción con la media administración (supervisión)<sup>41</sup>.
- 

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “4 de Octubre”, se debe establecer políticas apropiadas para reducir el ausentismo entre sus colaboradores, por lo que se sugiere lo siguiente:

- Determinar mediante un estudio científico lo que ocasiona, la ausencia o retraso deliberado de sus colaboradores
- Mejorar el entorno físico del colaborador, en donde deben tomarse en consideración factores como adecuación de temperatura, iluminación, ventilación y humedad normales.
- Propiciar un clima agradable en la empresa, donde reine la solidaridad y fraternidad de los Recursos Humanos.
- Incentivar al Recurso Humano por medio de promoción de puestos de trabajo para que le permita al colaborador sentir que su puesto conduce algún futuro deseable.
- Replantear la remuneración, al ser más atractiva económicamente, el colaborador dejará de sentir la necesidad de laborar en trabajos complementarios para satisfacer sus necesidades y las de su hogar.
- Rediseñar los cargos para volverlos más atractivos y retadores
- Considerar la implantación de horarios alternativos, en donde se pueda establecer la semana reducida que supone el aumento del número de horas diarias de trabajo y la reducción del número de días semanales de trabajo.

## **6. OTRAS FUNCIONES BÁSICAS**

### **6.1 DE LOS ASCENSOS Y ROTACIÓN DE FUNCIONES**

- a) “Antes de llenar un puesto vacante, se llevará un estudio previo del persona que se encuentra prestando servicios en la empresa y quien reúna los requisitos para ser ascendido se lo preferirá
- b) Se preferirá a quien tenga mayor tiempo de servicio y experiencia.
- c) La rotación de funciones, en ningún caso afectará a las remuneraciones y beneficios de ley que tengan derecho los colaboradores.

---

<sup>41</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/30/ausenpers.htm>

## **6.2. LAS JORNADAS LABORALES**

El personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "4 de Octubre", laborará cuarenta horas a la semana.

8 horas diarias y con un horario de 08h30 a 17:00 de lunes a viernes en la oficina matriz como en las agencias.

Es preciso señalar que en las agencias como: Terminal Oriental y La Dolorosa se trabaja los días sábados con un horario de 08h30 a 13h00. En agencias como: Penipe, Quimiag, Cajabamba, Puyo y Tena se trabaja los días domingos en horario de 08h30 a 13h00.

Eventualmente si las circunstancias obligan laboraran horas extraordinarias. Corresponde al Director/Jefe de Talento Humano verificar el cumplimiento del horario de trabajo, debiendo los servidores registrar la hora de entrada y salida en el horario establecido.

Bajo ningún concepto podrá un colaborador registrar la asistencia de otro, de hacerla así será sancionado

Períodos de gracia.- Si el colaborador ingresa luego del período de gracia, 10 minutos de la hora de entrada se acumularán dichos minutos y se procederá a descontarlo de sus vacaciones. Si reincide se aplicarán multas económicas

No podrá el colaborador salir de su puesto de trabajo antes de la hora estipulada, de hacerlo así se procederá como el caso anterior.

## **6.3. SANCIONES POR FALTAS INJUSTIFICADAS.**

Cuando el servidor se ausentare por causas injustificadas hasta por dos días en un mes, se impondrá una multa económica conforme a las políticas internas de la Cooperativa.



## **6.4. PERMISOS DE SALIDA**

La ausencia por motivos justificados deberá ser tramitada a través de solicitud, en la cual constará la hora de salida y hora de retorno, este permiso será concedido jefe inmediato, el mismo que remitirá a la Gerencia General. O dicho permiso será concedido directamente por la Gerencia de la Cooperativa.

## **6.5. DEBERES, DERECHOS Y PROHIBICIONES.**

### **6.5.1. DEBERES**

Son deberes de los colaboradores que pertenecen a la empresa:

- Respetar, cumplir y hacer cumplir las leyes, normas, y reglamentos, y demás disposiciones legales vigente.
- Cumplir y hacer cumplir las órdenes superiores
- Desempeñar con eficiencia las obligaciones que el puesto demanda.
- Mantener lealtad y respeto a sus superiores, compañeros y subordinados
- Abstenerse de ejecutar labores particulares o ajenas a su función durante la jornada diaria de trabajo.

### **6.5.2. DERECHOS.**

En toda organización, cada cargo tiene su valor individual, solo se puede remunerar con justicia y equidad al ocupante de su cargo, si se conoce el valor de ese cargo con relación a los demás cargos y a la situación del mercado, si bien es cierto que el salario de los colaboradores y directivos están regidos por El Registro Oficial, también dependerán de su presupuesto para la asignación de medidas compensatorias como bonos y sobre sueldos.

Son derechos de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “4 de Octubre”:

- a) Percibir una remuneración justa y onerosa
- b) Gozar de liquidaciones y más prestaciones legales
- d) Ser indemnizados por accidente de trabajo o enfermedades profesionales ocurridas en ocasión y por consecuencia del desempeño de sus funciones, de acuerdo con lo que establece el código de trabajo.
- e) Recibir todos los beneficios de ley, más subsidio de educación, vacaciones remuneradas, bonos que se hayan establecido dentro de la Cooperativa.

### **6.5.3. PROHIBICIONES**

Se prohibió a los colaboradores de la empresa:

- a) Ejercer otros cargos o desempeñar actividades extrañas a sus funciones durante su período de trabajo.
- b) Retardar o negar injustificadamente el despacho de los asuntos inherentes a su cargo.
- c) Realizar contratos personales o familiares tomando de la empresa.
- d) Realizar hechos inmorales de cualquier naturaleza en el ejercicio de sus funciones.

### **6.6. VACACIONES LICENCIAS Y PERMISOS.**

**Vacaciones.-** Los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “4 de Octubre”, tienen derecho a disfrutar de vacaciones anuales pagadas, las mismas que se concederán días luego de once meses de labores.

- a.) Se podrán acumular las vacaciones únicamente por necesidad debidamente justificado por la Gerencia o Jefe Departamental
- b.) Si por cuestiones improrrogables de la empresa no se le hubiese concedido las vacaciones éstas deberán ser pagadas hasta por 60 días

### **6.7. CALENDARIO DE VACACIONES.**

La Gerencia o Jefes Departamentales elaborarán hasta una fecha determinada en cada año el calendario de vacaciones tomando en cuenta los requerimientos del

trabajo, los mismos serán remitidos al Departamento de Personal en donde se elaborará el calendario global., el cual pondrá en consideración del Gerente para su aprobación.

Permisos facultados por la Ley.- Se otorgará licencia con sueldo en los siguientes casos: Por enfermedad hasta por 60 días cada año, con la debida certificación del IESS.

- a) Por calamidad doméstica debidamente comprobada hasta por 8 días
- b) Por maternidad, durante 2 semanas anteriores y 10 posteriores al nacimiento, las mismas podrán ser acumulables.
- c) Para estudios, seminarios, reuniones, conferencias, pasantías y visitas de observación en el exterior o en el país.

#### **6.8. PERMISOS FACULTATIVOS**

- a) Por asuntos particulares hasta por 30 días concedidos por el gerente
- b) Por permisos concedidos para atención al seguro social
- c) Las servidoras tendrán permiso para lactancia 2 horas diarias hasta que el niño cumpla 9 meses de edad.

#### **6.9. REGIMEN DISCIPLINARIO**

Los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "4 de Octubre", podrán ser amonestados verbalmente cuando:

- a) No respete la jerarquía establecida
- b) Atrasarse al trabajo continuamente
- c) Abuso en la utilización del teléfono para asuntos privados
- d) No cumplir adecuadamente con sus funciones

#### **6.10. AMONESTACIÓN ESCRITA**

- a) Reincidencia en faltas anteriores
- b) Concurrir a su puesto de trabajo en estado etílico
- c) Abandonar sus labores sin falta justificada

- d) Ser descortés y negligente con sus compañeros

### **6.11. SANCIÓN PECUNIARIA ADMINISTRATIVA**

El Director Departamental podrá imponer a sus subordinados una sanción pecuniaria administrativa por negligencia, inasistencia o violación de los reglamentos internos y otras normas. Dicha sanción no excederá a un mes de sueldo o se suspenderá un mes sin sueldo.

**Destitución.-** Son destitución de causales las siguientes:

- a) Incapacidad en el desempeño
- b) Abandona injustificado del trabajo por tres días consecutivos
- c) Incurrir en delito de cohecho, peculado, o soborno
- d) y otros que determinen la Gerencia o Jefes Departamentales<sup>42</sup>.

---

<sup>42</sup> Información obtenida del Código de Trabajo del Ecuador, Según Registro Oficial N° 59.

### **3.4.4. MANUAL DE USUARIO DEL SISTEMA INFORMATICO COMPERS**

#### **1. INTRODUCCIÓN**

El presente manual tiene por objeto presentar el funcionamiento del sistema COMPERS, a todos los usuarios del mismo, siendo una herramienta de aprendizaje y consulta que podrá ser utilizado como material para iniciarse en el manejo del sistema, o como referencia para resolver dudas específicas.

El manual abarca el uso de todas las opciones del sistema, presentándolas ordenadas por módulos de manera que su seguimiento sea estructurado. En cada opción constan los gráficos de diferentes pantallas que el usuario observará en el sistema, junto a una descripción de su contenido y forma de uso.

Cabe recalcar que este manual, por su naturaleza, está enfocado exclusivamente al uso del sistema informático, por lo cual se recomienda que previa su lectura, los usuarios hayan estudiado el manual de gestión por competencias, ya que una comprensión clara del modelo de competencias y sus mecanismos de implementación, facilitarán el uso del software.

#### **2. INSTALACIÓN DEL SISTEMA**

Este capítulo aborda los pormenores relativos a la instalación del sistema previo su uso dentro de la organización.

##### **2.1. REQUISITOS MINIMOS**

###### **2.1.1. REQUISITOS MINIMOS SERVIDOR**

- Pentium 166 Mhz
- 32 Mb RAM
- Windows 95
- TCP/IP
- DCOM 95
- MDAC 2.5
- Internet Explorer 5

## 2.1.2.- REQUISITOS MINIMOS CLIENTE

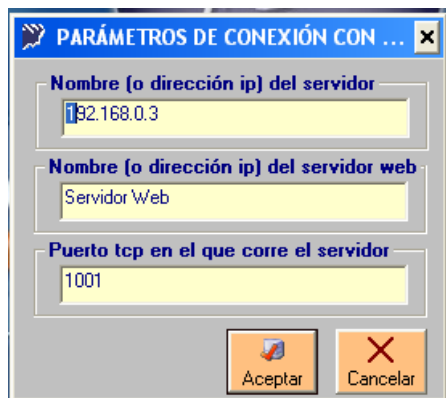
- Pentium 75 Mhz
- 16 Mb RAM
- Windows 95
- TCP/IP
- Internet Explorer 4.01

## 2.2. INSTALACION CLIENTE

El programa de instalación requiere que su equipo tenga Microsoft Installer cargado. En caso de no ser así encontrará el programa para cargar esta facilidad en el directorio Varios del CD de instalación. Dependiendo de su sistema operativo deberá ejecutar el programa InstMsi\_Win9x.exe o InstMsi\_WinNT.exe

Para instalar el cliente deberá ejecutar el instalador 'COMPERS\_Cliente.msi', ubicado en el directorio 'Cliente' del CD de instalación, y seguir las instrucciones.

Una vez finalizado el programa de instalación ejecútelo desde el ícono en su escritorio



Para establecer conexión con el servidor, el programa servidor deberá estar ejecutándose en ese momento. El cliente deberá entonces conectarse mediante el nombre del servidor, y el puerto TCP donde corre el servidor Compers. La primera vez que habrá el cliente, se le avisará que

no puede conectarse, y se le pedirá que ingrese los datos básicos de conexión.

Ingrese el nombre (o la dirección IP) de la máquina servidor, y el puerto TCP en el que corre. Dé un clic en 'Aceptar'. En la barra de estado del cliente verá un mensaje que indica que se ha establecido conexión con el servidor, caso contrario aparecerá nuevamente esta pantalla, hasta que la información sea correcta y se logre establecer la conexión. Esta pantalla aparecerá la primera vez que corra el

cliente, o en caso de que el servidor se encuentre apagado

### 2.3. INSTALACIÓN SERVIDOR

El programa de instalación requiere que su equipo tenga Microsoft Installer cargado. En caso de no ser así podrá encontrar el programa para cargar esta facilidad en el directorio 'Varios' del CD de instalación. Dependiendo de su sistema operativo deberá ejecutar el programa InstMsi\_Win9x.exe ó InstMsi\_WinNT.exe, luego de lo cual podrá continuar con la instalación.

Para instalar el servidor deberá ejecutar el instalador que se encuentra en el archivo 'COMPERS\_Servidor.msi', ubicado en el directorio 'Servidor' del CD de instalación, y seguir las instrucciones.

Una vez finalizado el programa de instalación ejecútelo dando doble clic en el respectivo ícono en el escritorio (desktop) de su computador.

Al ejecutarlo aparece en la bandeja (tray) ubicada en la esquina inferior derecha de su pantalla, el ícono del programa. Dé doble clic sobre el mismo para abrir la pantalla principal del programa.

En la pantalla principal puede observar dos botones en su esquina inferior derecha. El botón 'Aceptar' ocultará el programa, pero lo mantendrá funcionando. El botón 'Cerrar servidor' apagará el programa, de tal manera que cualquier cliente conectado al servidor será desconectado automáticamente.

La pantalla del servidor tiene cuatro cejas en la parte superior. La primera ceja: 'COMPERS', presenta en su parte inferior un cuadro de opción 'Iniciar el servidor al arrancar el sistema'. Si usted marca este cuadro, el servidor arrancará automáticamente cuando usted prenda su computador, caso contrario deberá arrancarlo desde el ícono en el escritorio.



Para que el servidor pueda funcionar es necesario registrarlo, para lo que será necesario que el equipo donde fue instalado esté conectado o tenga acceso al internet. El botón 'Registrar servidor' presentará la pantalla donde deberá ingresar la información básica de registro.



Todos los campos solicitados son requeridos, no podrá dejar ninguno en blanco. Una vez registrado el servidor ya no será necesario que el equipo permanezca conectado a internet.

Es posible que usted desee instalar el servidor en algún otro equipo. En este caso será necesario que quite el registro de servidor del computador actual previo a desinstalar el programa. Es importante que haga esto ya que si no quita el registro en primer lugar, luego no podrá instalar y utilizar el programa en otro computador.



Para quitar el registro es necesario que ingrese la 'CLAVE DE REGISTRO', para garantizar que está realizando una acción con conocimiento de causa. Recuerde que una vez quitado el registro del servidor, no podrá utilizarlo en el equipo, y los equipos cliente no lograrán establecer conexión.

La segunda ceja, 'Conexión TCP' le permitirá indicar el puerto en el que el servidor recibirá conexiones de los programas clientes. Por default este puerto será el 1001, sin embargo en caso de que en el computador donde haya instalado el servidor, exista algún otro programa que escuche en ese puerto, podrá escribir un nuevo número de puerto y dar un clic en el botón aplicar.

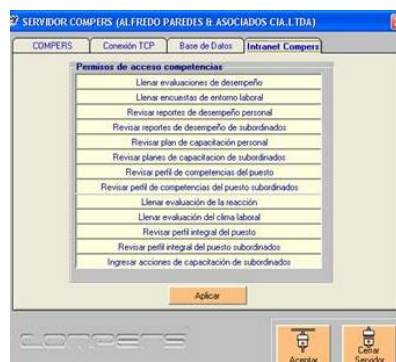




La tercera ceja, 'Base de Datos' le permite conectarse a la base de datos en la cual guarde la información de Compers. Por default estará seleccionada la opción 'COMPERS' lo que indica que se está usando la base interna del programa. Sin embargo, en caso de que desee utilizar un soporte diferente, podrá migrar la base de datos y luego seleccionar la opción adecuada, para lo cual deberá llenar la información de conectividad conforme a sus nuevos parámetros.



La última ceja, 'Intranet', le permite establecer los permisos generales para aquellas personas que ingresen al sistema por esta vía, a través del Internet Explorer. Aquellos permisos desmarcados impedirán que cualquier persona pueda acceder a dichas facilidades por intranet.

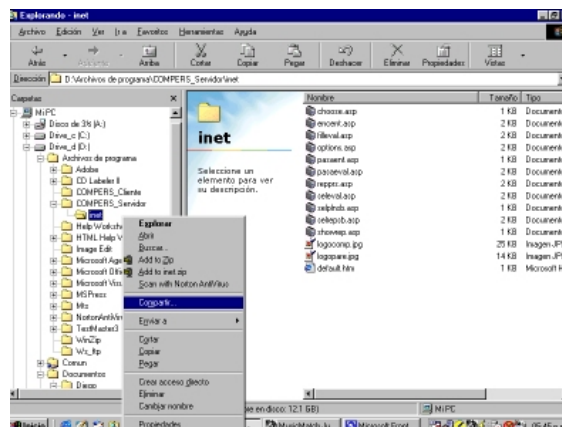


## 2.4. INSTALACIÓN INTRANET

Para poder utilizar las facilidades de intranet, usted deberá tener IIS4.0+(Internet Information Server 4.0) instalado en el mismo equipo donde ha instalado el programa servidor de COMPERS.

El instalador del servidor de COMPERS, instala los archivos necesarios para el manejo de intranet en el subdirectorio '\inet', dependiente de aquel donde instaló el servidor.: Ej: 'C:\Archivos de Programa\COMPERS\_Servidor\inet'

Usted deberá definir este subdirectorio como un directorio virtual para Web. Si bien hay varios mecanismos, el más sencillo se detalla a continuación. Vaya al explorador de archivo y seleccione dicho subdirectorio, dando clic derecho sobre él. Así visualizará un menú, en el cual deberá escoger la opción 'Compartir'



Luego marque la pestaña del medio, etiquetada 'Uso compartido de Web' y marque la casilla 'Compartir esta carpeta', con lo cual aparecerá una segunda pantalla. Escriba en el campo 'Alias' el nombre con el cual desea acceder por intranet a este directorio. Ej: 'compers'.

Luego podrá acceder a través de Internet Explorer desde cualquier computador en la red, poniendo la dirección URL de la siguiente forma:  
<http://NombreMaquina/DirectorioVirtual/default.htm>.

Ej: <http://Server/compers/default.htm>

Con lo cual verá la página principal de intranet.



## 2.5. INGRESO AL SISTEMA

Al ejecutar el programa, una vez conectado con el servidor, le solicitará identificarse para confirmar que es un usuario autorizado.



Hay dos formas de ingresar al sistema, o tipos de acceso, como 'Administrador' o como 'Usuario general'. Para ingresar como administrador deberá proporcionar su nombre de usuario y su clave de acceso. Dependiendo de los permisos que le hayan sido asignados, habrán ciertas opciones que podrá ejecutar dentro del programa.

Si ingresa como 'General' únicamente deberá ingresar la clave de acceso que la haya sido proporcionada, y tendrá acceso a un conjunto reducido de opciones que le permitirán exclusivamente trabajar con su información personal.

En la parte superior de la tabla encontrará los botones que le permitirán añadir, modificar o eliminar administradores (y sus definiciones y permisos).

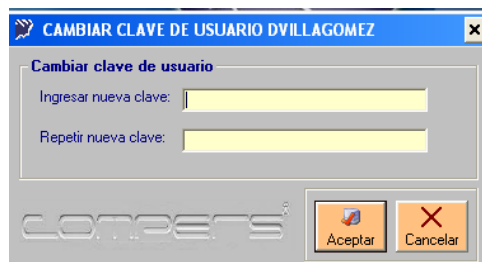
Al ejecutar las opciones añadir o modificar, aparecerá la siguiente pantalla de

opciones, en la cual deberá definir el nombre de usuario, la clave de acceso y una descripción opcional del usuario. En la parte inferior de la pantalla podrá indicar todas las opciones a las que el usuario tendrá acceso, marcándolas con un clic.

### 3. ADMINISTRACIÓN

#### 3.1. CAMBIAR CLAVE

Esta opción permite modificar la clave con que usted ingresa al sistema (como administrador).

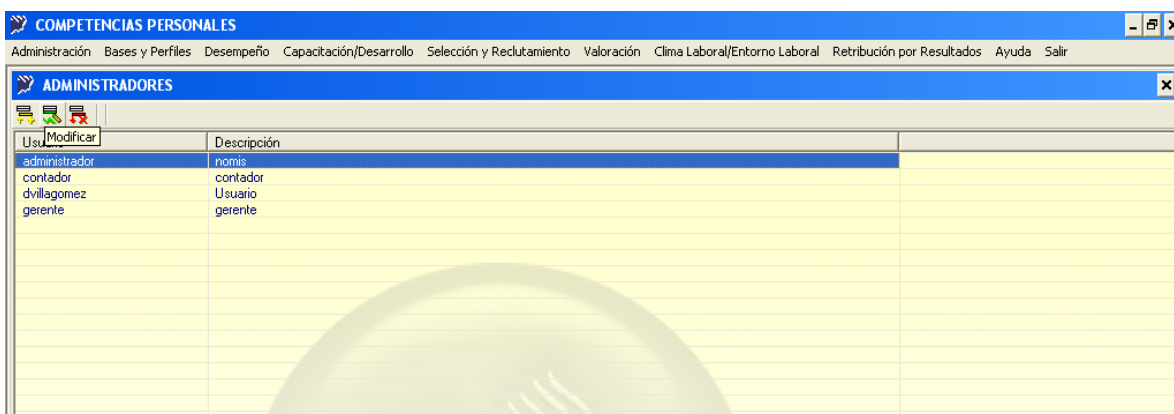


Simplemente deberá ingresar la nueva clave que desee utilizar, la cual podrá ser una cadena de texto compuesta por hasta 10 caracteres alfanuméricos, y repetirla exactamente en el cuadro inferior para confirmación. Luego de dar click en 'Aceptar', la siguiente ocasión que desee entrar al sistema, deberá utilizar su nueva clave.

#### 3.2. ADMINISTRADORES

Permite definir los usuarios, claves de acceso y permisos de todas las personas que accederán al sistema como administradores.

Al escoger esta opción verá una tabla con todos los administradores definidos actualmente en el sistema.



| Usu.          | Descripción |
|---------------|-------------|
| administrador | nomis       |
| contador      | contador    |
| dvillagomez   | Usuario     |
| gerente       | gerente     |

En la parte superior de la tabla encontrará los botones que le permitirán añadir, modificar o eliminar administradores (y sus definiciones y permisos).

Al ejecutar las opciones añadir o modificar, aparecerá la siguiente pantalla de opciones, en la cual deberá definir el tipo de usuario, la sucursal a la cual tiene acceso, el usuario la clave, la cedula, el nombre completo, el teléfono, la fecha en la cual puede caducar, el estado en el que se encuentra, y una descripción del usuario.

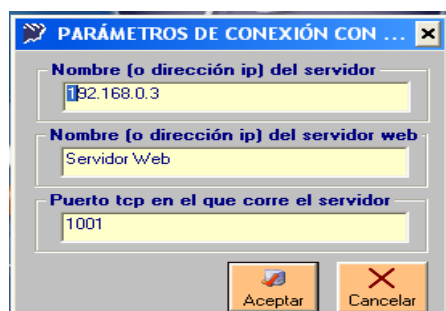
### 3.2.1. ASIGNAR PERMISOS

Para asignar los permisos de accesos de los usuarios que fueron creados en la opción anterior, se debe escoger en primer lugar el usuario, luego la aplicación a la que se quiere definir los permisos, con lo cual se despliega el menú, luego de esto se debe asignar por cada opción del menú los permisos para ser visible, poder añadir, modificar o suprimir.



### 3.3. CONEXIÓN CON EL SERVIDOR

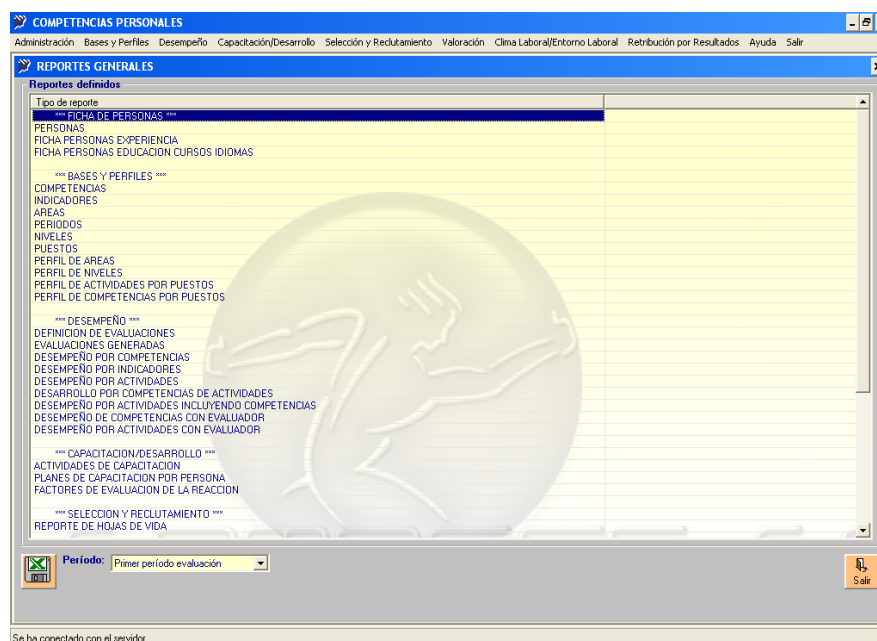
Esta opción permite que usted cambie los parámetros de conexión con el servidor en caso de ser necesario. Puede indicar el nombre de la máquina donde corre el servidor, así como el número del puerto TCP.



Esta opción será útil en caso de que haya más de un programa servidor COMPERS, corriendo en diferentes computadores al mismo tiempo.

### 3.4. REPORTES GENERALES

Permite migrar a un archivo de Excel la información contenida en COMPERS. Debe escoger en la tabla la información que desee imprimir y luego dar un click en el botón de pasar a Excel.



COMPERS abrirá Excel y presentará los datos seleccionados en una hoja de cálculo, lo que le permitirá efectuar cualquier tipo de análisis adicional.

## 4. BASES Y PERFILES

### 4.1. COMPETENCIAS

Presenta la tabla con todas las competencias ingresadas en el sistema.

| Competencia                      | Categoría    | Descripción   |
|----------------------------------|--------------|---|
| Actitud vigilante                | DESTREZA     |   |
| Administración                   | CONOCIMIENTO | Conocimiento de los principios y procesos involucrados en el negocio y la planificación, coordinación y ejecución organizacional.   |
| Ágil                             | OTRO         |   |
| Amabilidad                       | OTRO         |   |
| Amable                           | OTRO         |   |
| Analisis                         | OTRO         |   |
| Análisis de operaciones          | DESTREZA     | Analizar demandas y requerimientos de producto para crear un diseño.  |
| Análisis de riesgos informáticos | CONOCIMIENTO |   |
| Análisis financiero              | CONOCIMIENTO |   |
| Aprendizaje activo               | DESTREZA     | Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.   |
| Aptitud numérica                 | OTRO         |   |
| Arte                             | CONOCIMIENTO | Conocimiento de la teoría y técnicas necesarios para producir, componer o presentar trabajos de música, danza, artes visuales, etc. |
| Asertividad / firmeza            | OTRO         | Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza.       |
| Atención a detalles              | OTRO         | Cuidar los detalles y ser minucioso en el trabajo.  |

En la parte superior de la tabla se encuentra la barra de opciones que le permitirá añadir, modificar y borrar competencias, así como asignarles indicadores de conducta.

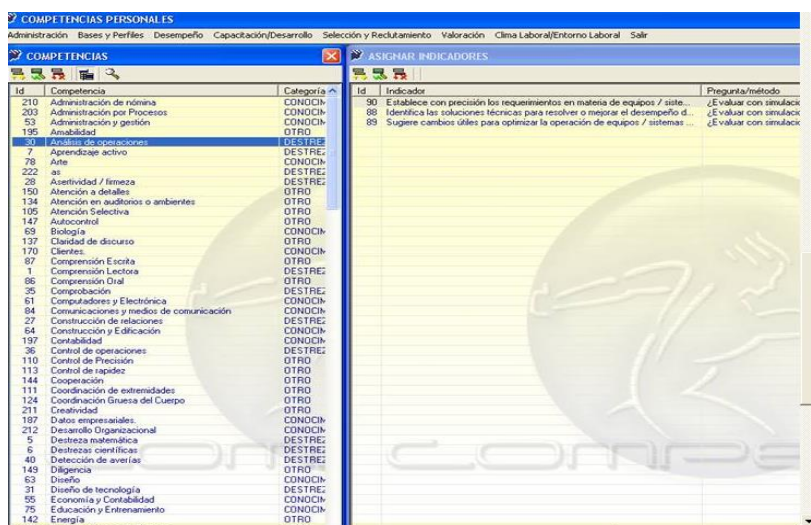
Al añadir o modificar se presentará la segunda pantalla de opciones, en la cual podrá indicar la competencia, su categoría (CONOCIMIENTO, DESTREZA u OTRO) y una descripción opcional.

En la parte superior de la tabla se encuentra la barra de opciones que le permitirá añadir, modificar y borrar competencias, así como asignarles indicadores de conducta.

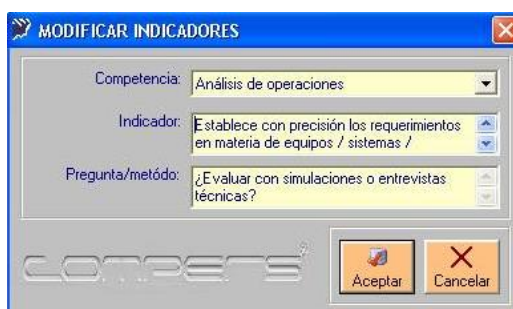
Al añadir o modificar se presentará la segunda pantalla de opciones, en la cual podrá indicar la competencia, su categoría (CONOCIMIENTO, DESTREZA u OTRO) y una descripción opcional.



Al escoger la opción de asignar indicadores, la pantalla principal se dividirá en dos, mostrando en la parte izquierda las competencias, y en la parte derecha los indicadores de la competencia seleccionada.

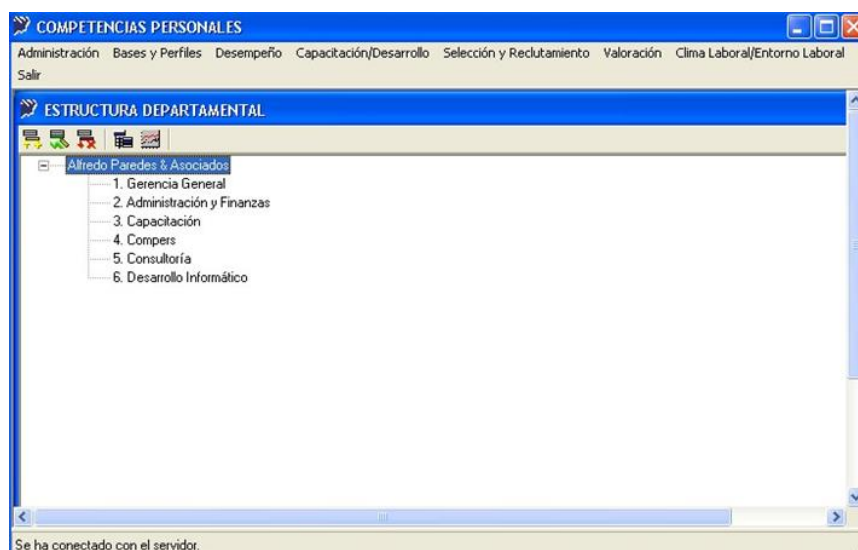



En la parte de indicadores igualmente se encontrará la barra de opciones que le permitirá añadir, modificar o eliminar indicadores. Al escoger añadir o modificar se presentará la segunda pantalla de opciones, donde deberá escribir el indicador, y una pregunta que servirá como soporte para la entrevista de selección.



## 4.2. AREAS

En esta opción podrá revisar e incluir y modificar las distintas áreas de su organización para poder ubicar posteriormente a las personas dentro de ellas.



En la barra de íconos  encontrará las opciones para ingresar, modificar y eliminar un área, y adicionalmente cuenta las opciones para asignar competencias al área y establecer los niveles requeridos por estas competencias.

Si desea mover un área para que se ubique bajo otra área solamente deberá arrástrala con el mouse, y soltarla sobre su nueva área superior.

La primera área en el listado siempre representará a la Organización en general, y




no podrá ser desplazada a otra ubicación, ni eliminada. Sin embargo sí podrá modificar su nombre si así lo desea. Todas las nuevas áreas que se ingresen constarán bajo esta área principal.

Al utilizar las opciones de añadir o modificar aparecerá la segunda pantalla de opciones, donde deberá digitar el nombre del área. Cualquier área nueva se ubicará dentro del área que se encuentre seleccionada al momento.



#### 4.2.1. ASIGNAR COMPETENCIAS A LAS AREAS

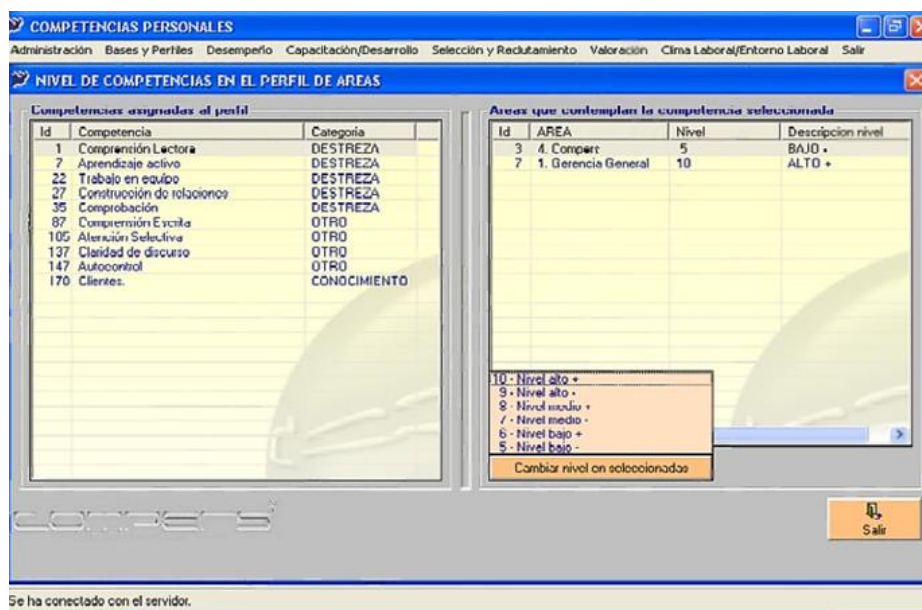
Cada área en la Organización (incluida el área principal) puede tener su propia definición de competencias. Esto significa que toda persona que ingrese dentro de una de estas áreas compartirá automáticamente estas competencias con los demás integrantes del área. Esta opción se ejecuta dando click en el ícono de asignar competencias , dividiéndose la pantalla. En la parte izquierda se verá el árbol de áreas, mientras que en la pantalla derecha aparecerán todas las competencias del sistema.



Al marcar un área en la parte izquierda, automáticamente aparecerán seleccionadas en la derecha las competencias pertenecientes al área. Para seleccionarlas o deseleccionarlas simplemente deberá dar un click en la casilla junto a cada competencia.

## 4.2.2. NIVELES DE LAS COMPETENCIAS ASIGNADAS A LAS AREAS

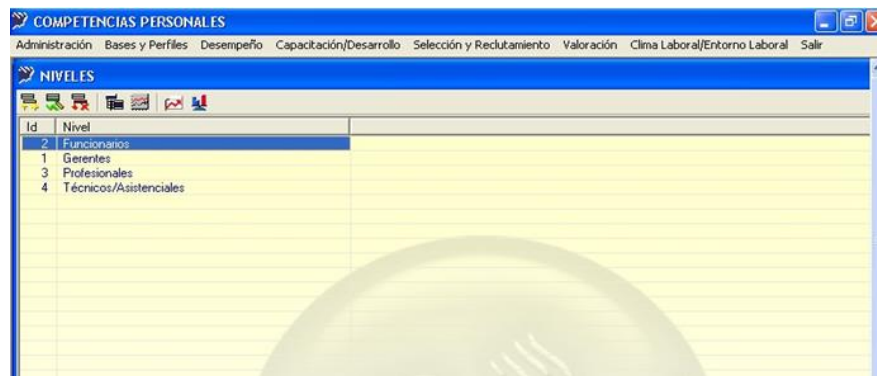
Todas las competencias podrán tener un nivel diferente, dependiendo del área a la que se encuentren asignadas. Para efectuar esto deberá ejecutar el ícono de niveles, y se presentará la pantalla de opciones para cambio de niveles. En esta pantalla observará en la parte izquierda todas las competencias que hayan sido asignadas a alguna área. Al seleccionar cualquiera de estas áreas con un click, en el listado de la parte izquierda aparecerán todas las áreas que contemplen dicha competencia, de tal manera que pueda efectuar una comparación inter-áreas.



Para cambiar el nivel requerido por cualquier área, deberá marcarla con el mouse (si mantiene oprimida la tecla control podrá seleccionar varias áreas al mismo tiempo) y dar click en el botón 'Cambiar nivel en seleccionadas'. Con esto aparecerá una lista con los niveles posibles. Seleccione el nivel adecuado con un click.

## 4.3. NIVELES

Los niveles permiten categorizar los puestos de su organización. A manera de ejemplo, los puestos de Gerente de Marketing, Gerente de Sistemas, Gerente de Comercialización, etc. pueden estar todos agrupados dentro del nivel Gerentes de área.



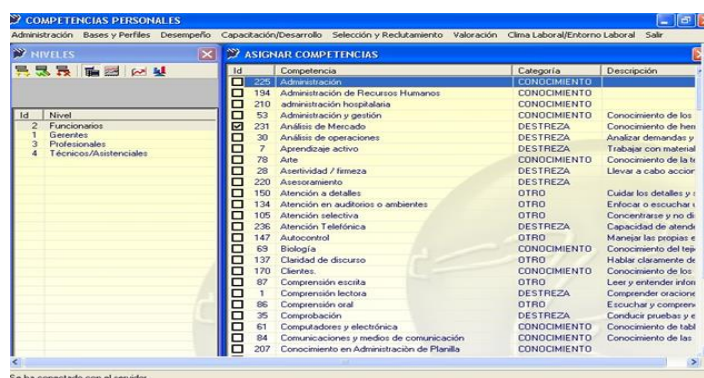
En la barra de íconos encontrará las opciones para añadir, modificar y eliminar niveles, así como opciones para asignar competencias, niveles de competencias, niveles de desarrollo y ponderaciones para las evaluaciones.

Al ejecutar añadir o modificar un nivel aparecerá la segunda pantalla de opciones, en la cual deberá ingresar el nombre del nivel.




#### 4.3.1. ASIGNAR COMPETENCIAS A LOS NIVELES

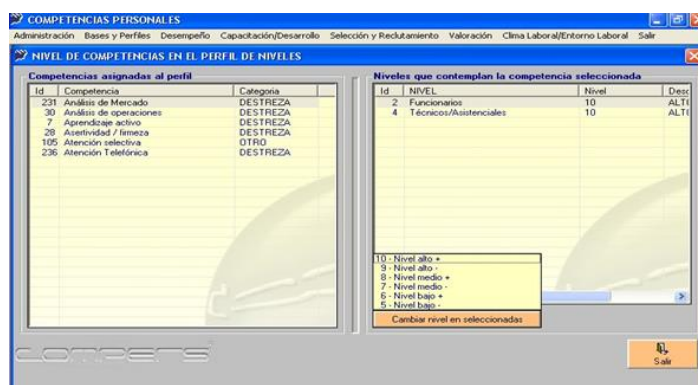
Se puede asignar competencias a los niveles. Estas competencias serán comunes a todos los puestos que se vinculen al nivel. Esta opción se ejecuta dando click en el ícono de asignar competencias, dividiéndose la pantalla. En la parte izquierda se verán los niveles, mientras que en la pantalla derecha aparecerán todas las competencias del sistema.



Al marcar un nivel en la parte izquierda, automáticamente aparecerán seleccionadas en la derecha las competencias pertenecientes al nivel. Para seleccionarlas o deseleccionarlas simplemente deberá dar un click en la casilla junto a cada competencia.

#### 4.3.2. NIVELES DE LAS COMPETENCIAS ASIGNADAS A LOS ROLES

Todas las competencias podrán tener un nivel requerido diferente, dependiendo del nivel al que se encuentren asignadas. Para efectuar esto deberá ejecutar el ícono de niveles , y se presentará la pantalla de opciones para cambio de niveles. En la parte izquierda aparecerán todas las competencias que hayan sido asignadas a algún rol y, dependiendo de la competencia que se seleccione, en la parte izquierda aparecerán todos los roles que contemplen dicha competencia, de manera que pueda efectuar una comparación inter-roles



Para cambiar el nivel requerido por cualquier nivel, deberá marcarlo con el mouse (si mantiene oprimida la tecla control podrá seleccionar varias niveles al mismo tiempo) y dar click en el botón 'Cambiar nivel en seleccionadas'. Con esto aparecerá una lista con los niveles posibles. Seleccione el nivel adecuado con un click.

#### 4.3.3. NIVELES DE DESARROLLO PARA EVALUACION

Al evaluar a una persona, los puntajes (entre 1 y 10) se agrupan por niveles de desarrollo, siendo A (óptimo) los mejores puntajes, B(promedio) los puntajes intermedios y C(en desarrollo) los puntajes bajos. Estos rangos de

puntaje pueden ser definidos por cada rol, dando click en la opción niveles de desarrollo .

Se presentará la pantalla en la cual deberá definirse los rangos de puntajes a considerare para el nivel.

|                   | Límite inferior | Límite superior |
|-------------------|-----------------|-----------------|
| A (optimo)        | 8               | 10              |
| B (promedio)      | 5               | 7               |
| C (en desarrollo) | 1               | 4               |

#### 4.3.4. PONDERACIONES PARA LA EVALUACION

Al procesar las evaluaciones de desempeño, por utilizarse la técnica de 360 grados, cada persona puede ser evaluada por varias otras personas, todas ellas con diferentes relaciones. Desde una autoevaluación hasta la evaluación hecha por el supervisor.

Dependiendo del criterio que pueda tener el evaluador, cada categoría de evaluadores puede tener un peso diferente, entre 0 y 10, siendo el 0 indicador de que dichas evaluaciones no se considerarán para el promedio, y el 10 el peso máximo. De esta manera el promedio del desempeño alcanzado por la persona será ponderado de acuerdo a estos criterios

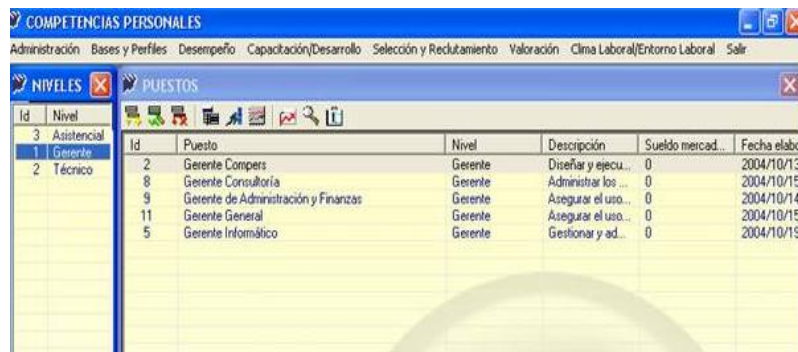
Cada rol puede manejar sus propios criterios de ponderación. Para acceder a esta opción se debe dar click en la opción de ponderaciones , y luego incluir los valores adecuados al rol.


|                 | Ponderación |
|-----------------|-------------|
| Autoevaluación: | 0           |
| Pares:          | 1           |
| Subordinados:   | 1           |
| Supervisores:   | 1           |
| Clientes:       | 1           |

#### 4.4. PUESTOS

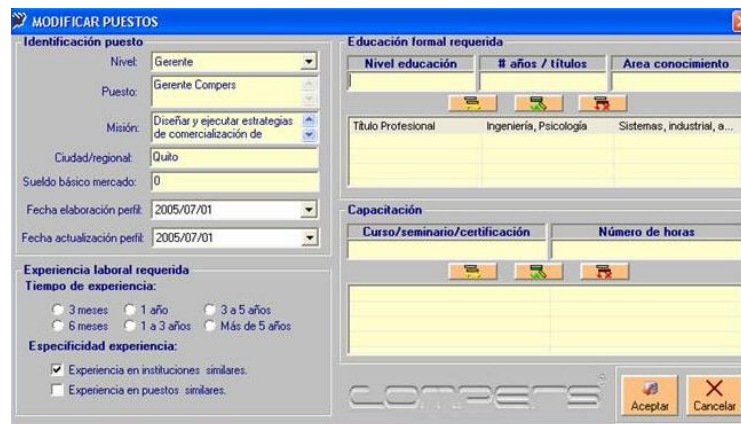
Los puestos son una de las unidades básicas del sistema, ya que al perfil que se elabore para ellos, se vincularán las personas de la organización, para a través del mismo ser evaluadas, capacitadas, etc.

Al ejecutar esta opción la pantalla aparecerá dividida en dos porciones. En el lado izquierdo aparecerán los roles y en el derecho los puestos que estén vinculados al rol seleccionado.



En la barra de íconos  encontrará opciones para añadir, modificar y eliminar puestos, así como para asignar actividades a un puesto, definir la aplicación de las competencias y poner niveles a las competencias de los puestos

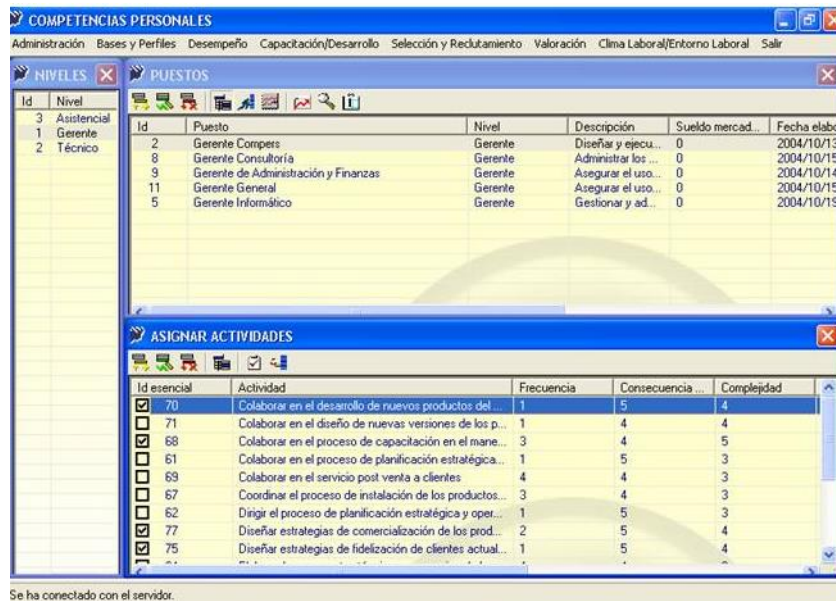
Al añadir o modificar un puesto aparecerá la segunda pantalla de opciones, en la cual podrá indicar el nombre del puesto, una descripción del mismo, y el sueldo referencial que recibe. Este último dato es muy importante para el módulo de valoración de cargos.






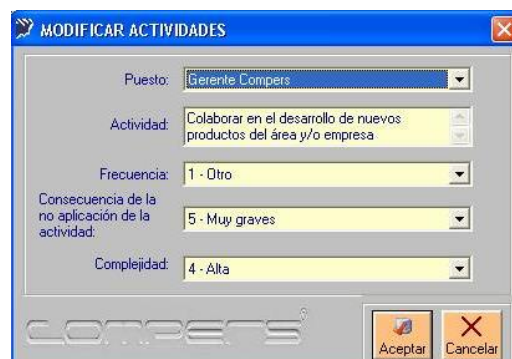
#### 4.4.1. ASIGNAR ACTIVIDADES A LOS PUESTOS

El perfil de un puesto se compone en primer lugar de las actividades esenciales que se debe realizar en un puesto. Para asignar las actividades a un puesto deberá dar click en el ícono de asignar actividades . Esto dividirá la porción derecha de la pantalla en dos, quedando en la parte superior los puestos, y en la inferior las actividades del puesto seleccionado.



Esta ventana tendrá también una barra de íconos  que le permitirá añadir, modificar y eliminar actividades, así como asignarles competencias, y recomendar las actividades esenciales para el puesto.

Al añadir o modificar actividades se presentará la según la pantalla de opciones en la cual podrá indicar la actividad, su importancia, dificultad y frecuencia.

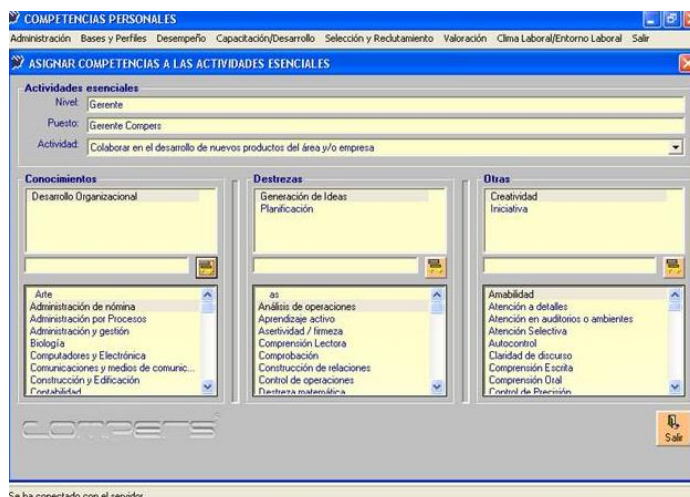


Usted podrá ingresar cualquier número de actividades para el puesto, y luego seleccionar las esenciales dando click en la casilla de verificación junto a cada actividad en la pantalla principal, o utilizando la opción 'Recomendar actividades esenciales, la cual automáticamente seleccionará como esenciales las cinco competencias de mayor puntaje.

#### 4.4.2. ASIGNAR COMPETENCIAS A LAS ACTIVIDADES

Una vez que un puesto tenga asignadas sus actividades esenciales, cada una de estas actividades deberá contar con aquellas competencias que permitirán a la persona cumplir con dicha actividad eficazmente.

Para asignar las competencias a las actividades, dé un click en el ícono de asignar competencias, en la pantalla de actividades.



En la parte superior de esta pantalla encontrará una lista desplegable con todas las actividades esenciales del puesto. Deberá seleccionarlas una a una para asignarles las competencias. Las competencias se hallan divididas según sus categorías para facilitar la asignación. En el listado superior aparecerán las competencias ya asignadas, mientras que en el inferior aparecerán todas las competencias del sistema.

En la porción media consta un cuadro de texto en el que podrá escribir las primeras letras de la competencia; de esta forma el sistema presentará en el listado inferior la primera competencia que coincida. Para asignarla bastará con dar un doble click sobre su nombre y automáticamente se incluirá en el listado superior (de igual



manera para retirar una competencia dé doble click sobre ella en el listado superior). Si no encuentra la competencia adecuada, podrá escribir su nombre completo en el cuadro de texto y luego dar click en el botón añadir con lo cual se incluirá en los dos listados.

#### 4.4.3. APLICACION DE LAS COMPETENCIAS EN LOS PUESTOS

Con las competencias asignadas a cada puesto, el sistema podrá posteriormente emitir recomendaciones para capacitación o selección, para lo cual se deberá indicar qué competencias debe tener la persona, y qué competencias serán desarrolladas vía capacitación en la organización. Para ejecutar esta opción dé click en el botón de aplicación . Aparecerá la pantalla con todas las competencias asignadas al puesto, divididas por categorías.

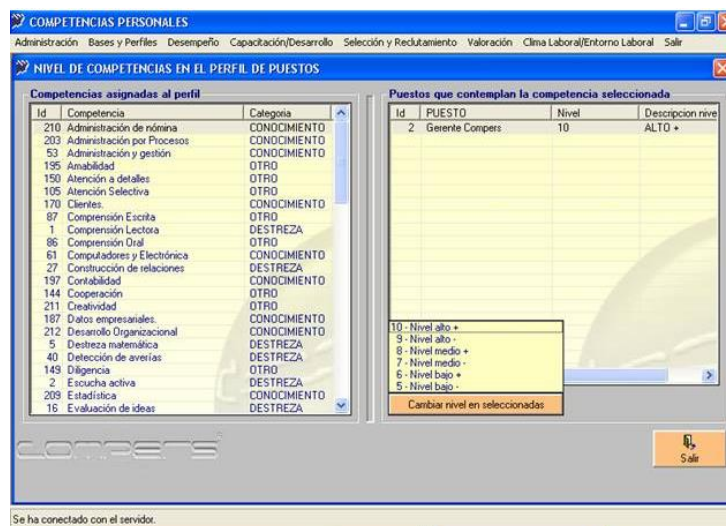


Para indicar su aplicación deberá seleccionarlas y digitar el número de la opción. (1. Capacitación, 2. ambas, 3. selección) o dar click derecho y escoger la opción adecuada en el menú que aparecerá.

#### 4.4.4. NIVELES DE LAS COMPETENCIAS EN LOS PUESTOS

Todas las competencias podrán tener un nivel diferente, dependiendo del puesto al que se encuentren asignadas. Para efectuar esto deberá ejecutar el ícono de niveles , y se presentará la pantalla de opciones para cambio de niveles, en la cual estará en la parte izquierda todas las competencias

que hayan sido asignadas a algún puesto y, dependiendo de la competencia que se seleccione, en la parte izquierda aparecerán todos los puestos que contemplen dicha competencia, de manera que pueda efectuar una comparación inter-puestos

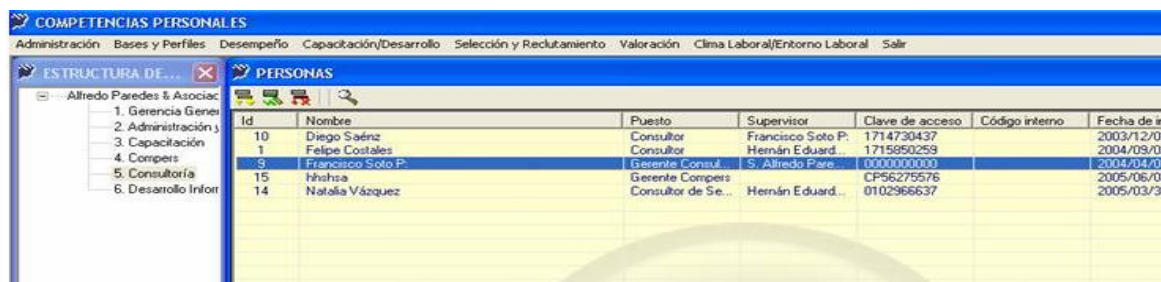



Para cambiar el nivel requerido por cualquier puesto, deberá marcarlo con el mouse (si mantiene oprimida la tecla control podrá seleccionar varios puestos al mismo tiempo) y dar click en el botón 'Cambiar nivel en seleccionadas'. Con esto aparecerá una lista con los niveles posibles. Seleccione el nivel adecuado con un click.

#### 4.5. PERSONAS

Todas las personas que vayan a formar parte de COMPERS, sea como evaluados o solo como evaluadores, deberán ser incluidas dentro del sistema.

Al ejecutar esta opción la pantalla se dividirá en dos, constando en la parte izquierda las áreas de la organización, y en la derecha las personas asignadas a dicha área.



En la barra de íconos  encontrará botones para añadir, modificar o eliminar personas. Al escoger añadir o modificar se presentará la segunda pantalla de opciones donde podrá ingresar datos personales, ubicación, educación, cursos, experiencia laboral, y visualizar el historial. Los campos que deberán ser llenados obligatoriamente son nombre, puesto y clave de acceso.



La interfaz 'MODIFICAR PERSONAS' muestra un formulario con pestañas: Datos Personales, Ubicación, Educación, Cursos / Afiliaciones, Experiencia y Historial. El formulario 'Datos personales' contiene los siguientes campos:

- Nombre: FRANCISCO SOTO P.
- Cédula / pasaporte / dni: 0
- Estado civil: CASADO
- Num. dependientes: 2
- Género: M
- Código interno:
- Sueldo básico: 800
- Tipo de contrato: Fijo
- Fecha de ingreso: 2004/04/01
- Fecha nacimiento: 2005/06/03
- Área: 5. Consultoría
- Puesto: Gerente Consultoría
- Supervisor: S. Alfredo Paredes S.
- Clave de Acceso: 0

En la parte inferior derecha hay botones para 'Aceptar' y 'Cancelar'.


#### 4.6. PERIODOS

Los períodos permitirán manejar distintas evaluaciones a una misma persona a través del tiempo, así como distintos planes de desarrollo. Los datos de cada persona (luego de los procesamientos) estarán vinculados a un período específico. Un ejemplo de períodos podría ser cada año, en caso de que se decida hacer una evaluación anual. Si por ejemplo decide evaluar semestralmente, deberá crear dos períodos por año.



La interfaz 'PERIODOS' muestra una tabla con las siguientes columnas: Id, Período, Fecha inicial y Fecha final.

| Id | Período                    | Fecha inicial | Fecha final |
|----|----------------------------|---------------|-------------|
| 1  | Primer Semestre 2005-03-01 | 2005/05/25    | 2005/05/25  |
| 2  | PRUEBA 2                   | 2005/06/22    | 2005/06/22  |
| 3  | prueba                     | 2005/05/25    | 2005/05/25  |

En la barra de íconos  encontrará botones para añadir, modificar o eliminar períodos. Si escoge añadir o modificar, se presentará la segunda pantalla de opciones, en la que podrá indicar el nombre del período.



La interfaz 'MODIFICAR PERÍODOS' muestra un formulario con los siguientes campos:

- Período: Primer Semestre 2005-03-01
- Fecha inicial: 2005/06/22
- Fecha final: 2005/06/22

En la parte inferior derecha hay botones para 'Aceptar' y 'Cancelar'.

## 4.7. REPORTES

Esta opción le permitirá revisar todos los perfiles definidos, sea de área, rol o puesto.

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

En el campo tipo deberá escoger el tipo de reporte que desea revisar, luego a la derecha dé click en el botón de búsqueda y seleccione el elemento en particular del que desea revisar el perfil. Por último seleccione en el listado el reporte que desea ver y dé click en el botón revisar. El reporte aparecerá en la ventana central. Los reportes podrán ser impresos o grabados en formato HTML.

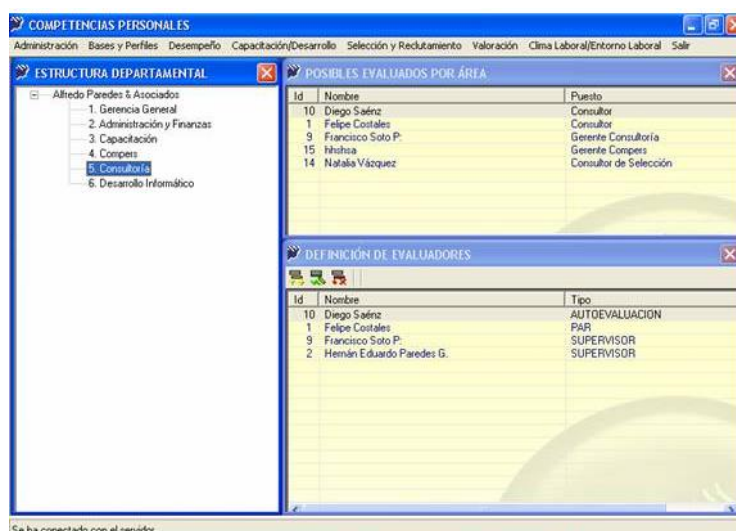
## 5. DESEMPEÑO


### 5.1. DEFINICION DE EVALUACIONES

La opción para definición de evaluaciones puede considerarse como una plantilla en la cual se presentan todas las evaluaciones que pueden hacerse por cada área. Cabe aclarar que esta es solamente la definición. Si se desea que estas evaluaciones se realicen efectivamente para un periodo en particular, habrá que generarlas en dicho periodo.

Al ejecutar esta opción la pantalla se dividirá en tres porciones. La primera, ocupando la parte izquierda de la pantalla presentará las áreas del sistema. En la porción derecha superior aparecerán todas las personas del área seleccionada, a

quienes se considerará como sujetos de evaluación. En la parte inferior derecha, aparecerán las personas definidas como evaluadores de la persona seleccionada en la parte superior.



En la parte inferior derecha de la pantalla aparece la barra de íconos  que permite añadir, modificar o eliminar definiciones de evaluación.

Al añadir o modificar aparecerá la segunda pantalla de opciones en la que podremos indicar el evaluador, el evaluado y la relación entre los dos.



La relación entre las dos partes se refiere a lo que es el evaluador para el evaluado, de tal forma que si indicamos que la relación es subordinado, significa que el evaluador es subordinado del evaluado.

Para indicar o cambiar el evaluador o evaluado, se deberá dar click en los botones etiquetados 'EVALUADOR' o 'EVALUADO', lo que presentará la pantalla de búsqueda del sistema.



Simplemente digite el nombre o parte del nombre de la persona que desea encontrar y dé click en el botón 'Buscar'. En la lista central aparecerán todas las coincidencias. Señale al adecuado y dé click en 'Aceptar'.

## 5.2. GENERACION DE EVALUACIONES

Las evaluaciones que fueron previamente definidas, deberán ser generadas para un período específico, de tal manera que puedan estar a disposición de los evaluadores para ser completadas y posteriormente procesadas.

Al escoger esta opción se abrirá una pantalla dividida en tres. En la porción izquierda encontrará las áreas de la organización. En la porción superior derecha encontrará la lista con todas las evaluaciones ya generadas, y en la porción inferior derecha el listado con las evaluaciones que pueden ser generadas. Todo esto dependerá del período seleccionado, opción que se encuentra en la parte superior de la pantalla.



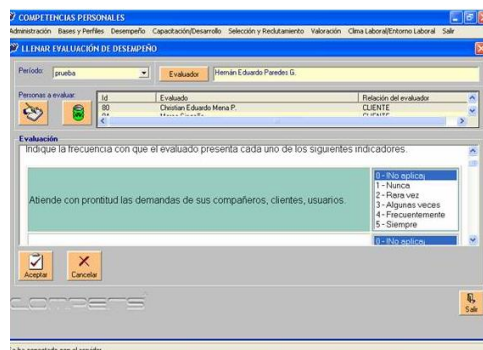
Para generar las evaluaciones deberá dejar marcadas en la casilla de verificación aquellas evaluaciones que desee generar, y dar click en el botón 'Generar'.




En caso de que desee eliminar alguna de las evaluaciones ya generadas, deberá seleccionarla en el listado superior, y dar click en el botón 'Eliminar'.


### 5.3. COMPLETAR EVALUACIONES EN PLANTA

Una vez que han sido ya generadas las evaluaciones de desempeño, pueden ser completadas por diversos mecanismos, siendo uno de ellos completarlas directamente en pantalla a través del software.



Para esto deberá seleccionar el período, y también el evaluador. Una vez hecho esto aparecerá en la tabla un listado de todas las personas que están definidas para ser evaluadas, y la relación que hay entre evaluador y evaluado.

Seleccione al evaluado de la lista y dé click en el botón de completar evaluación  , con lo cual aparecerá el formato de evaluación. Simplemente, seleccione en el listado de la derecha la opción adecuada de acuerdo a la pregunta. Al terminar de responder a todas las preguntas dé click en el botón 'Aceptar'. En caso de que no desee completar la evaluación seleccionada, momentáneamente, podrá dar click en el botón 'Cancelar'. Mientras no dé click en uno de los botones no podrá seleccionar otra evaluación.

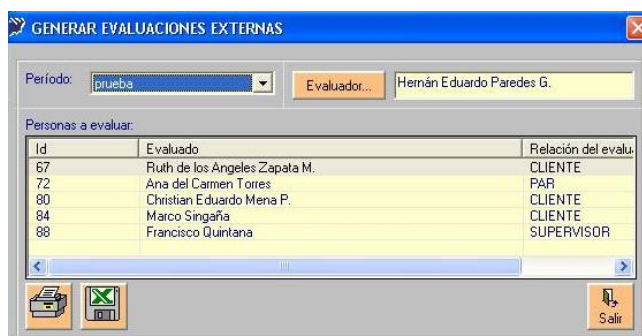
Es probable que se le pida que complete una evaluación para lo cual no puede emitir un criterio, en cuyo caso podrá rechazar la evaluación dando click en el botón adecuado  . Luego de esto se le pedirá que indique la razón por la cual no completará la evaluación.

### 5.4. EMITIR / GENERAR EVALUACIONES EXTERNAS

Entre las opciones para completar las evaluaciones se encuentra la de generarlas


para impresión, de manera que puedan ser luego transcritas, o en un archivo de Excel programado, con el cual, se podrá alimentar directamente el sistema una vez completado.

En primer lugar deberá seleccionar el período y el evaluador.




En el listado aparecerán todas las evaluaciones que deberá completar la persona.

#### 5.4.1. EMITIR PARA IMPRESION

Si desea imprimir las evaluaciones que la persona debe realizar, dé click en el ícono de imprimir . De esta manera todas las evaluaciones aparecerán en pantalla dentro de un archivo de Excel, de manera que usted pueda configurar con mayor facilidad la impresión de las mismas.

#### 5.4.2. EMITIR PARA ARCHIVO AUTOMATICO

Sirve para que las evaluaciones pasen a un archivo automático, de manera que puedan ser completadas en cualquier otro computador que tenga Excel, y luego ser trasladadas directamente a Compers

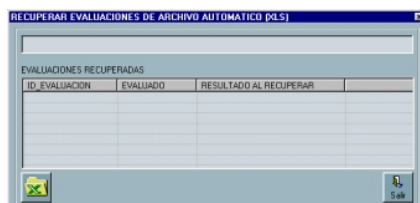
Deberá seleccionar en primer lugar el ícono de emitir archivo . El sistema le pedirá que indique dónde desea guardar el archivo y el nombre que desea ponerle. Luego usted deberá hacer llegar este archivo al evaluador.


El evaluador deberá abrir este archivo en Excel con la opción 'Habilitar macros' activada. Luego de completar todas las evaluaciones deberá guardar el archivo (para guardar los cambios) y enviarlo de vuelta a usted para ingresar esta información al sistema.



## 5.5. RECUPERAR EVALUACIONES xls

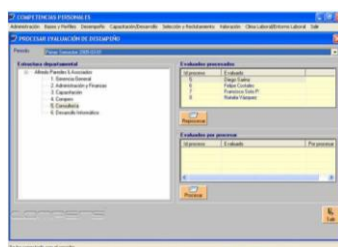
Las evaluaciones que hayan sido entregadas en archivo automático de Excel, podrán ser ingresadas directamente al sistema a través de esta opción.



Dé click en el botón de recuperar evaluaciones de Excel . El sistema le pedirá que indique dónde se encuentra el archivo con las evaluaciones (deberá ingresarlos uno por uno en caso de que tenga más de un archivo automático por ingresar). Una vez seleccionado, aparecerán en el listado las evaluaciones indicando cuáles han sido completadas. Ingrese las evaluaciones al sistema.

## 5.6. PROCESAR EVALUACIONES

Para que los datos de las evaluaciones ingresadas puedan ser revisados dentro de cualquier reporte, es necesario procesarlos. De esta manera se calcularán los resultados de acuerdo a los parámetros seleccionados (especialmente ponderaciones y niveles), y se obtendrán los datos por persona, por área, etc.



En primer lugar seleccione el período para el cual desea procesar evaluaciones. En la porción izquierda de la pantalla verá las áreas del sistema y, dependiendo del área que seleccione, podrá ver en la parte derecha qué personas ya han sido procesadas (en la porción superior) y qué personas están pendientes de ser procesadas (en la porción inferior).

Para procesar a las personas pendientes, selecciónelas marcando la casilla de verificación y dé click en el botón 'Procesar'. Este es un proceso largo que consume muchos recursos del computador, por lo que se recomienda que se

realice en la máquina donde está instalado el programa servidor, y que durante su ejecución no se utilicen otros programas.

En caso de que desee reprocesar alguna persona que ya fuera procesada anteriormente (es posible que se hayan ingresado nuevas evaluaciones, etc.) selecciónela de la lista superior y dé click en el botón 'Reprocesar'. Esto deberá hacerse persona por persona. Los datos del proceso anterior serán reemplazados por los nuevos, y los reportes pueden ser muy diferentes de los anteriores, dependiendo de los nuevos datos utilizados.

## 5.7. REPORTES INDIVIDUALES

Una vez que hayan sido procesadas las evaluaciones para un periodo en particular, se podrán revisar los reportes individuales de todas las personas que hayan sido procesadas.



Seleccione, en primer lugar, el período y el evaluado. En el listado usted verá todos los reportes que se pueden emitir sobre una persona. En la columna 'recomendado para', usted verá cuál es la persona adecuada para revisar cada uno de estos reportes.

Dé click en el botón 'Revisar' y aparecerá el reporte seleccionado en la sección central. Cualquier reporte podrá ser impreso, o guardado en archivo con formato HTML, para que pueda ser abierto en cualquier browser de internet.

## 5.8. REPORTES GRUPALES

Luego de procesar las evaluaciones, además de los reportes individuales de desempeño, se podrán emitir reportes grupales, por área, por rol o por puesto.



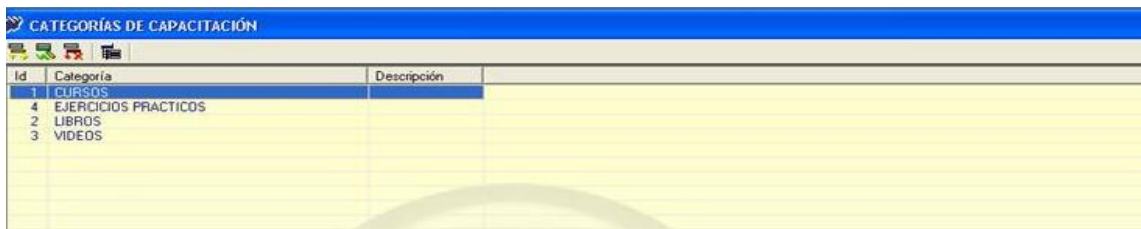
Seleccione el período, el área, rol o puesto, y dé click en el botón 'Revisar reporte'.


El reporte aparecerá en el cuadro 'Reporte' de la pantalla. Los reportes podrán ser impresos o guardados en formato HTML.

## 6. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

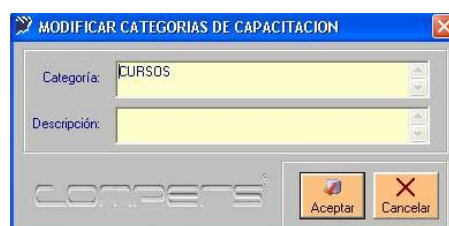
### 6.1. CATEGORIAS DE CAPACITACION

Para elaborar un plan de desarrollo, es necesario alimentar la base de datos con todas las actividades de capacitación que la organización ofrecerá. Estas actividades deberán estar vinculadas a una categoría, las que pueden ser: cursos, lecturas, etc.



En esta opción usted podrá añadir, modificar, o eliminar categorías de capacitación a través de la barra de íconos .

Al escoger añadir o modificar aparecerá la segunda pantalla de opciones, donde podrá indicar la categoría y una descripción sobre la misma.



Desde esta opción también podrá acceder al mantenimiento de actividades al dar click en el botón de asignar actividades. En este caso la pantalla se dividirá en dos, permaneciendo en la parte izquierda las categorías, y en la derecha las actividades relacionadas con la categoría seleccionada.

| Id | Categoría            | Id  | Acción de capacitación                           | Descripción | Autor/facilitador | Duración... | Costo |
|----|----------------------|-----|--|-------------|-------------------|-------------|-------|
| 1  | CURSOS               | 87  | Curso de análisis de operaciones                 |             |                   |             |       |
| 4  | EJERCICIOS PRACTICOS | 88  | Curso de análisis y solución de problemas        |             |                   |             |       |
| 2  | LIBROS               | 89  | Curso de capacitación a capacitadores            |             |                   |             |       |
| 3  | VIDEOS               | 90  | Curso de comprensión lectora                     |             |                   |             |       |
|    |                      | 91  | Curso de control de operaciones                  |             |                   |             |       |
|    |                      | 92  | Curso de detección de averías                    |             |                   |             |       |
|    |                      | 93  | Curso de escritura                               |             |                   |             |       |
|    |                      | 94  | Curso de estrategias de aprendizaje              |             |                   |             |       |
|    |                      | 95  | Curso de evaluación de sistemas organizacionales |             |                   |             |       |
|    |                      | 96  | Curso de formular una visión                     |             |                   |             |       |
|    |                      | 97  | Curso de inspección de productos                 |             |                   |             |       |
|    |                      | 98  | Curso de instalación, según requerimientos       |             |                   |             |       |
|    |                      | 99  | Curso de manejo de recursos financieros          |             |                   |             |       |
|    |                      | 100 | Curso de manejo de recursos humanos              |             |                   |             |       |
|    |                      | 101 | Curso de manejo de recursos materiales           |             |                   |             |       |
|    |                      | 102 | Curso de manejo del tiempo                       |             |                   |             |       |
|    |                      | 103 | Curso de mantenimiento de equipos                |             |                   |             |       |
|    |                      | 104 | Curso de matemáticas según necesidades           |             |                   |             |       |
|    |                      | 105 | Curso de operación y control                     |             |                   |             |       |
|    |                      | 106 | Curso de organización de sistemas                |             |                   |             |       |
|    |                      | 107 | Curso de orientación de servicio                 |             |                   |             |       |

La porción de la pantalla dedicada a actividades también tendrá una barra de íconos a través de la cual podrá añadir, modificar o eliminar actividades.

**MODIFICAR ACCIONES DE CAPACITACIÓN**

Acciones de capacitación

Categoría:

Acción:

Descripción:

Autor o facilitador:

Duración o num. páginas:

Costo:

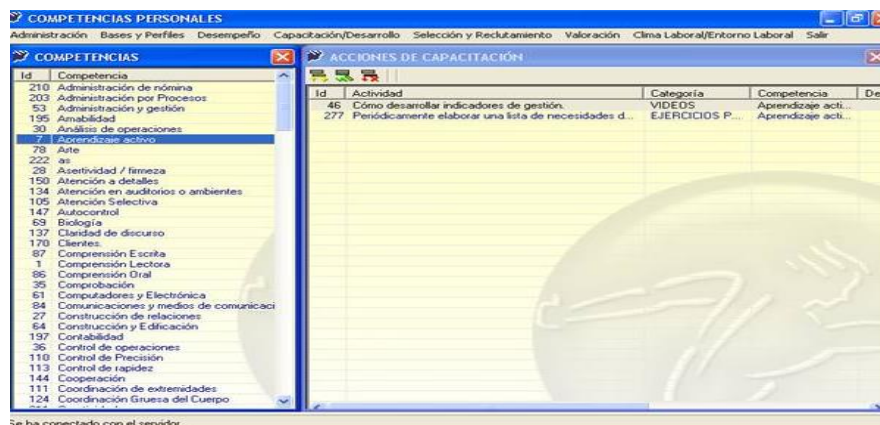
COMBERS


Al escoger añadir o modificar se presentará la segunda pantalla de opciones de actividades, en la cual podrá especificar la actividad, una descripción de la misma, autor, duración, costo y categoría a la que está vinculada.

## 6.2. ACTIVIDADES DE CAPACITACION/DESARROLLO

Las actividades de capacitación le permitirán elaborar los planes de desarrollo para las personas en su organización. Esta opción despliega todas las actividades en la parte derecha de su pantalla, dependiendo de la competencia que usted seleccione

en la parte izquierda.



La barra de íconos  le permitirá añadir, modificar o eliminar actividades.



Al escoger añadir o modificar se presentará la segunda pantalla de opciones de actividades, en la cual podrá especificar la actividad, una descripción de la misma, y la competencia y categoría a la que está vinculada.

### 6.3. ELABORAR PLAN DE CAPACITACIÓN

El plan de capacitación o desarrollo deberá ser elaborado explícitamente para cada persona de la organización a la cual se desee entregarlo. Los planes de capacitación dependen del período para el cual se elaboren, de tal manera que se guardará el histórico de los planes elaborados.



En primer lugar deberá seleccionar el período para el cual desea elaborar el plan. Esta opción se encuentra en la parte superior de la pantalla. En la parte izquierda se encuentran todas las áreas ingresadas al sistema y, dependiendo del área que seleccione, en la porción superior derecha aparecerán las personas vinculadas a dicha área. En la porción inferior derecha aparecerán todas las actividades asignadas a la persona seleccionada. Usted podrá utilizar los botones de opción para añadir, modificar o eliminar actividades en la persona seleccionada.

Al escoger añadir o modificar se presentará la segunda pantalla de opciones.



Dependiendo de la anterior evaluación de desempeño se presentará un listado de las actividades recomendadas por el sistema para desarrollar a la persona. Al dar click en cualquiera de ellas, la seleccionará, viéndose en el campo 'Actividad Seleccionada'. Usted podrá igualmente seleccionar una actividad diferente a las recomendadas dando click en el botón 'Otra actividad'. Adicionalmente podrá indicar la fecha de inicio y de fin de la actividad, así como indicar si la actividad ya fue cumplida por la persona.

#### 6.4. REVISAR PLAN DE CAPACITACION

Cualquier plan de capacitación previamente elaborado, puede ser visto en formato de reporte a través de esta opción.



Deberá escoger el período y la persona de la cual desea revisar el reporte, y al dar click en el botón 'Revisar reporte' se visualizará en la parte central de la pantalla. Este reporte podrá ser impreso o guardarse en formato HTML.

## 6.5. REVISAR CAPACITACION POR ACTIVIDAD

Para que usted pueda organizar la capacitación en la organización, esta opción le permitirá, dependiendo de la actividad seleccionada, listar todas aquellas personas que deben realizarla.



| PERSONA                   | PUESTO                | AREA                      | FECHA_INICIO | FECHA_FIN  | CUMPLIDA |
|---------------------------|-----------------------|---------------------------|--------------|------------|----------|
| Christian Eduardo Mena P. | Consultor Informático | 6. Desarrollo Informático | 2005/06/17   | 2005/06/17 | NO       |

Seleccione el periodo y la actividad, y al dar click en el botón 'Revisar reporte' verá en pantalla un detalle con todas las personas a quienes se les haya asignado dicha actividad.

Este reporte podrá ser impreso o guardado en formato HTML.

## 7. SELECCIÓN

### 7.1. CANDIDATOS PARA SELECCIÓN

Este módulo permite manejar una entrevista de eventos conductuales, para lo cual, una vez definidos los parámetros de búsqueda se puedan obtener hojas de vida de candidatos que hayan sido ingresados al sistema y que se acoplen a los requisitos del puesto en cuestión. Añadidos al proceso se emitirá un protocolo de entrevista de, el cual podrá ser luego transcrito al sistema para su procesamiento.



| Posición                         | Candidatos seleccionados |
|----------------------------------|--------------------------|
| 1. Jefe de...                    |                          |
| 2. Asesor Administrativo         |                          |
| 3. Asesor de Servicios Generales |                          |
| 4. Asesor de...                  |                          |
| 5. Asesor de Selección           |                          |
| 6. Asesor de...                  |                          |
| 7. Asesor de Capacitación        |                          |
| 8. Asesor de...                  |                          |
| 9. Asesor de...                  |                          |
| 10. Asesor de...                 |                          |
| 11. Asesor de...                 |                          |
| 12. Asesor de...                 |                          |
| 13. Asesor de...                 |                          |
| 14. Asesor de...                 |                          |
| 15. Asesor de...                 |                          |
| 16. Asesor de...                 |                          |
| 17. Asesor de...                 |                          |
| 18. Asesor de...                 |                          |



En la parte superior de la pantalla se deberá seleccionar el período del cual se desea que el sistema tome la recomendación de candidatos internos (dependerá de la evaluación de desempeño del período seleccionado).

En la parte izquierda de la pantalla tendrá todos los puestos de la organización. Dependiendo del puesto seleccionado, en la porción superior derecha observará un listado de personas recomendadas para ser objeto de una entrevista. Estas personas aparecerán ordenadas dependiendo del número de competencias que empaten con la definición del puesto. Esta es una selección previa de los candidatos internos.

De entre ellos usted deberá escoger los seleccionados para la entrevista y añadirlos al listado, en la porción inferior derecha, dando click en el botón añadir



. En el listado de candidatos para entrevista también podrá añadir candidatos externos dando click en el botón 'Añadir externo'.

Para emitir el protocolo de entrevista dé click en el botón protocolo. Con esto se abrirá la pantalla con el protocolo de entrevista desplegado, el cual podrá ser impreso o guardado en formato HTML.

| COMPETENCIA                       | INDICADOR   | PREGUNTA- METODO  | DESARROLLO |
|-----------------------------------|---|---|------------|
| Asesorar (uso legítimo del poder) | Adopta medidas disciplinarias en la situación lo requiere | ¿En el pasado enfrentar una situación donde haya tenido que adoptar medidas disciplinarias? |            |



En el protocolo usted verá la competencia, indicador y pregunta tentativa o método de selección recomendado, debiendo responder en una escala de 1 a 5 el desarrollo observado por el candidato. Una vez lleno el protocolo podrá transcribirse dentro del sistema dando click en el botón de transcribir.

Se presentará la pantalla donde las preguntas estarán ordenadas igual que en el protocolo. A este efecto deberá digitar el código de la respuesta y luego el botón 'Ingresar entrevista'. Para cualquier candidato se podrá ingresar cualquier número de entrevistas las cuales se promediarán para entregar un resultado global.

| Competencia                    | Indicador                                  | Pregunta                                   | Desarrollo |
|--------------------------------|--|--|------------|
| Evaluación de soluciones       | Propone sugerencias útiles cuando s...     | ¿De qué manera sabe usted si sus sol...    |            |
| Evaluación de soluciones       | Revisa la efectividad de sus soluciones    | ¿De qué manera sabe usted si sus sol...    |            |
| Evaluación de soluciones       | Sugiere modificaciones pertinentes a l...  | ¿De qué manera sabe usted si sus sol...    |            |
| Monitoreo y control            | Controla el avance de los trabajos         | ¿De qué manera controla usted la eje...    |            |
| Monitoreo y control            | Realiza seguimiento de las actividades     | ¿De qué manera controla usted la eje...    |            |
| Monitoreo y control            | Verifica el cumplimiento de las fases d... | ¿De qué manera controla usted la eje...    |            |
| Organización de la información | Clasifica datos/ información con criter... | ¿Evaluar con una simulación?               |            |
| Organización de la información | Ordena / clasifica / organiza informac...  | ¿Evaluar con una simulación?               |            |
| Organización de la información | Organiza con criterio técnico la inform... | ¿Evaluar con una simulación?               |            |
| Planificación                  | Planifica las acciones / proyectos qu...   | ¿Tiene usted el hábito de la planificac... |            |

## 7.2. REVISAR RESULTADOS DE SELECCIÓN

Una vez alimentada la información de la entrevista de competencias para todos los candidatos, se podrán revisar los resultados por medio de esta opción.

| Competencias                | Consultor               | Diego Saéñz | Francisco Soto P. | Natalia Vázquez |
|-----------------------------|-------------------------|-------------|-------------------|-----------------|
| Construcción de relaciones  | 9                       | 7           | 9                 | 9               |
| Hablado                     | 9                       | 7           | 9                 | 8               |
| Orientación / asesoramiento | 9                       | 9           | 9                 | 9               |
| Trabajo en equipo           | 9                       | 9           | 8                 | 9               |
|                             | <b>Diferencia</b>       | 2.83        | 1.00              | 1.00            |
|                             | <b>Ajuste al puesto</b> | MEDIO       | ALTO              | ALTO            |

Usted podrá revisar los resultados por puesto o por competencia. En caso de escoger la opción 'Por Puesto' el reporte presentará un detalle con los puntajes requeridos por competencia, y los puntajes alcanzados por cada candidato. Al final

del reporte tendrá los datos de la diferencia entre cada candidato y el puesto, o la cercanía al perfil. Mientras más cerca al cero se encuentre la diferencia, más ajustado estará el candidato al puesto. Finalmente verá grado de ajuste al puesto, donde se indicará qué candidatos tienen un alto ajuste al puesto, quiénes tienen un ajuste medio, y quiénes no se ajustan al puesto.

Al revisar el reporte por competencias, verá un detalle de todos los candidatos evaluados en una competencia en particular, junto a los puntajes alcanzados.



### 7.3. RECLUTAMIENTO

Este módulo permite manejar una entrevista de eventos conductuales, para lo cual, una vez definidos los parámetros de búsqueda se puedan obtener hojas de vida de candidatos que hayan sido ingresados al sistema y que se acoplen a los requisitos del puesto en cuestión. Añadidos al proceso se emitirá un protocolo de entrevista de, el cual podrá ser luego transcrito al sistema para su procesamiento.



En la parte superior de la pantalla se deberá seleccionar el período del cual se desea que el sistema tome la recomendación de candidatos internos (dependerá

de la evaluación de desempeño del período seleccionado).

Busqueda de candidatos

Buscar por persona:

Nombre: ALBERTO

Dato a buscar:

Profesión: [ ] Años de experiencia: [ ]  
Industria: [ ] Apreciación salarial: [ ]  
Conocimiento 1: [ ] Edad: [ ]  
Conocimiento 2: [ ] Género:  Masculino  Femenino  
Puesto al que aplica: [ ]

Resultado de la búsqueda:

| Id | Nombre |
|----|--------|
|    |        |
|    |        |
|    |        |

Limpiar Buscar

Aceptar Cancelar

En la parte izquierda de la pantalla tendrá todos los puestos de la organización. Dependiendo del puesto seleccionado, en la porción superior derecha observará un listado de personas recomendadas para ser objeto de una entrevista. Estas personas aparecerán ordenadas dependiendo del número de competencias que empaten con la definición del puesto. Esta es una selección previa de los candidatos internos. De entre ellos usted deberá escoger los seleccionados para la entrevista y añadirlos al listado, en la porción inferior derecha, dando click en el botón añadir . En el listado de candidatos para entrevista también podrá añadir candidatos externos dando click en el botón 'Añadir externo'.

Para emitir el protocolo de entrevista dé click en el botón protocolo. Con esto se abrirá la pantalla con el protocolo de entrevista desplegado, el cual podrá ser impreso o guardado en formato HTML.

PROTOCOLO DE ENTREVISTA

ADVERTENCIA: Las competencias para las cuales NO se haya definido indicadores, no podrán ser medidas y por tanto no aparecerán en el protocolo. Se recomienda revisar este detalle antes de emitir protocolos, para ganar exactitud.

Protocolo

**PROTOCOLO DE ENTREVISTA**

**DATOS GENERALES**

| CANDIDATO        | INTERNO | PUESTO AL QUE APLICA |
|------------------|---------|----------------------|
| Cristian Davanzo | NO      | Gerente General      |

**FORMA DE CALIFICACION**

Califique cada conducta o pregunta de acuerdo al nivel de desarrollo que a su criterio manifiesta el entrevistado, anotando el código de acuerdo a los siguientes parámetros:

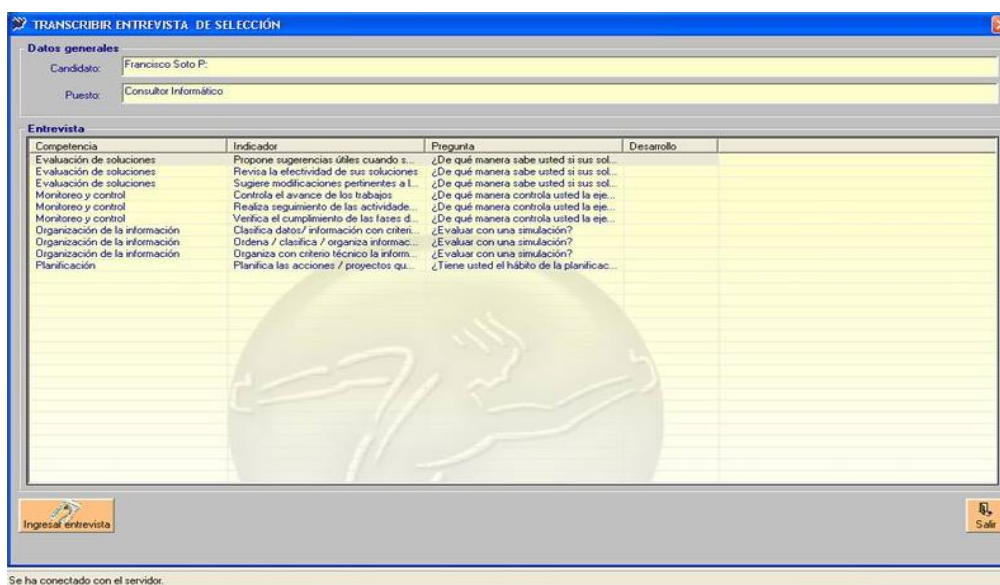
- 5 - Altamente desarrollado
- 4 - Desarrollado
- 3 - Medianamente desarrollado
- 2 - Poco desarrollado
- 1 - No desarrollado

**ENTREVISTA**

| COMPETENCIA                        | INDICADOR  | PREGUNTA - METODO  | DESARROLLO |
|------------------------------------|--|--|------------|
| Aservidad (uso legítimo del poder) | Adopta medidas disciplinarias si la situación lo requiere. | En el pasado ¿cuénteme una situación donde haya tenido que adoptar medidas disciplinarias? |            |

En el protocolo usted verá la competencia, indicador y pregunta tentativa o método de selección recomendado, debiendo responder en una escala de 1 a 5 el desarrollo observado por el candidato. Una vez lleno el protocolo podrá transcribirse dentro del sistema dando click en el botón de transcribir.

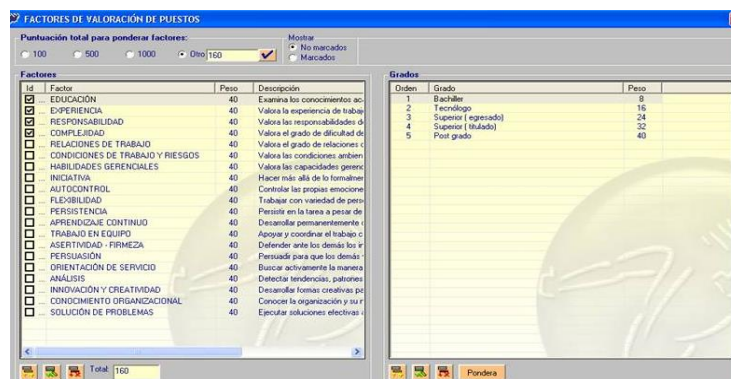
Se presentará la pantalla donde las preguntas estarán ordenadas igual que en el protocolo. A este efecto deberá digitar el código de la respuesta y luego el botón 'Ingresar entrevista'. Para cualquier candidato se podrá ingresar cualquier número de entrevistas las cuales se promediarán para entregar un resultado global.



## 8. VALORACIÓN

### 8.1. DEFINIR FACTORES DE VALORACION POR CARGOS

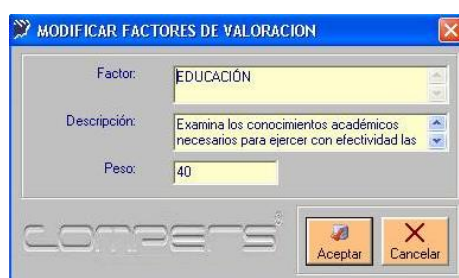
Esta opción le permite seleccionar y definir los factores que usará para la valoración de cargos en su empresa.



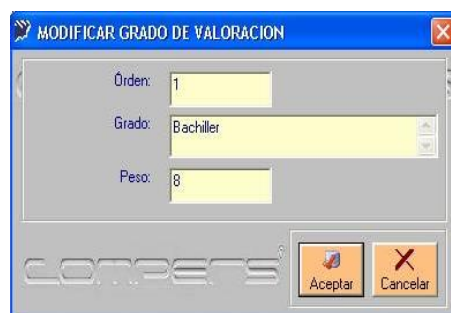
En primer lugar deberá seleccionar la puntuación total para ponderar los factores. Tiene 3 opciones predefinidas: 100, 500 y 1000 puntos, sin embargo usted podrá ingresar cualquier valor que desee marcando la opción 'Otro', digitando el valor y dando click en el botón de aceptar.

Luego de esto deberá marcar en las casillas de verificación del cuadro 'Factores' todos aquellos factores que va a utilizar, y deberá asignarles sus respectivos pesos, cuidando que el total alcance el valor seleccionado como puntuación total. (Para cambiar los pesos utilice el botón modificar en dicho cuadro).

Usted podrá, mediante los botones de opción del cuadro añadir, modificar o eliminar factores. Al seleccionar añadir o modificar verá la segunda pantalla de opciones en factores donde podrá indicar el factor, su descripción, si se trata de un factor tradicional o de competencias y el peso.



En la porción derecha de su pantalla usted encontrará el cuadro de grados, donde aparecerán los grados utilizados por el factor seleccionado. Todos los factores tendrán cinco grados, siendo 1 el de menor puntaje, y 5 el de mayor puntaje. Los pesos o puntajes de cada grado se definirán automáticamente en función del peso definido para cada factor. Dando click en el botón modificar en este cuadro podrá ingresar la definición del grado y una descripción adicional (el peso no se podrá modificar por ser automático).



## 8.2. VALORACION DE PUESTOS

Para valorar los puestos, de acuerdo a los factores definidos previamente, en esta opción deberá en primer lugar seleccionar el puesto a valorar, en la parte superior de la pantalla.



Dentro del cuadro de Factores, observará dos flechas, una hacia la izquierda y la otra hacia la derecha. Estos botones le permitirán desplazarse entre todos los factores. Para escoger el grado de cualquier factor solamente deberá seleccionar el factor a través de las flechas, y al estar en él dar un click en el grado seleccionado, en la lista de grados en el centro de la pantalla.

En la medida en que siga seleccionando grados para cada factor, verá en el campo 'Total Puntos', ubicado en la parte inferior izquierda de su pantalla, el acumulado de puntos del puesto. Una vez valorado el puesto dé click en el botón 'Aceptar', con lo cual podrá escoger otro puesto para valorar.

## 8.3. REVISAR VALORACION

Una vez que se hayan valorado los puestos de la organización que se desee incluir en el estudio, podrá revisar los resultados mediante esta opción, la cual tiene dos formas de visualización: en tabla y en gráfico. La visualización en tabla podrá ser exportada a un archivo de Excel.

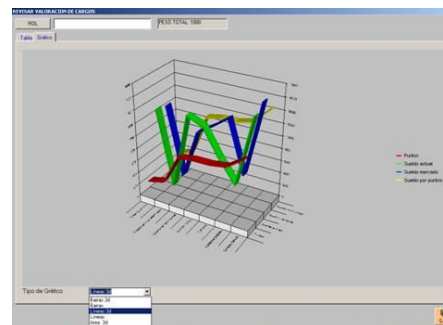
REVISAR VALORACIÓN DE PUESTOS

NIVEL: PESO TOTAL: 160

| Puesto                               | Puntos | Sueldo mínimo | Sueldo máximo | Sueldo básico pr. | Sueldo básico m. | Sueldo por puntos(recomen. |
|--------------------------------------|--------|---------------|---------------|-------------------|------------------|----------------------------|
| Asistente Administrativo             | 58     | 450           | 450           | 450               | 0                | 455                        |
| Asistente de Servicios Generales     | 58     | 200           | 200           | 200               | 0                | 455                        |
| Consulta                             | 58     | 300           | 325           | 325               | 0                | 455                        |
| Consulta de Selección                | 58     | 0             | 0             | 0                 | 0                | 455                        |
| Consultor Informático                | 58     | 900           | 600           | 550               | 0                | 455                        |
| Coordinador de Capacitación          | 58     | 900           | 0             | 0                 | 0                | 455                        |
| Gerente Compet.                      | 58     | 800           | 800           | 800               | 0                | 455                        |
| Gerente Consultoría                  | 72     | 800           | 800           | 800               | 0                | 585                        |
| Gerente de Administración y Finanzas | 72     | 700           | 700           | 700               | 0                | 585                        |
| Gerente General                      | 72     | 1100          | 1000          | 1000              | 0                | 585                        |
| Gerente Informático                  | 72     | 700           | 700           | 700               | 0                | 585                        |

Se ha conectado con el servidor.

En esta tabla aparecerán todos los puestos que hayan sido valorados, indicando el puesto, los puntos alcanzados en la valoración, el salario básico referencial ingresado con el puesto (muy importante para este análisis) y el salario recomendado en función de los puntos obtenidos por el puesto.



## 9. ENTORNO Y CLIMA LABORAL

### 9.1. ENTORNO LABORAL

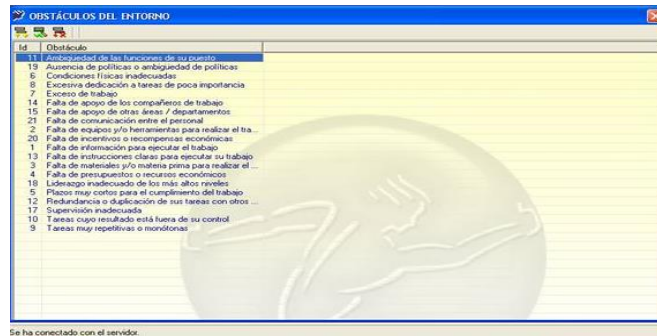
#### 9.1.1. DEFINIR ENCUESTA DE ENTORNO LABORAL


La encuesta del entorno laboral nos permite recopilar el criterio de todo el personal de la organización acerca de lo que consideran son los obstáculos que encuentran en su trabajo, y la gravedad de los mismos.

Esta encuesta nos permitirá brindar un entorno laboral más apropiado al personal de la organización, en la medida en que podamos actuar apropiadamente sobre los ítems medidos.

En esta opción deberemos definir los ítems u obstáculos que serán medidos.





En la barra de íconos  encontrará los botones que le permitirán añadir, modificar o eliminar los ítems de la encuesta.

Al escoger añadir o modificar se presentará la segunda pantalla de opciones donde podrá indicar el obstáculo a ser medido.



### 9.1.2. COMPLETAR ENCUESTA DE ENTORNO LABORAL

La encuesta de entorno laboral deberá idealmente ser completada por todas las personas de la organización, de manera que los datos obtenidos sean significativos.

Para completarla deberá seleccionar el periodo para el que se completa, el nombre de la persona que la responde y dar click en el botón 'Completar'. En el centro de la pantalla se presentarán todos los ítems u obstáculos a ser contestados. Para cada uno de ellos se deberá seleccionar la opción adecuada y luego dar click en el botón aceptar. Mientras no se seleccione 'Aceptar' o 'Cancelar' no se podrá completar otra encuesta.





### 9.1.3. REVISAR RESULTADOS ENCUESTA ENTORNO LABORAL

Una vez completadas las encuestas, se podrán revisar los resultados por cualquiera de las áreas de la organización, o un general de la organización.

Seleccione el período, el área, y dé click en 'Revisar resultados'.

El reporte aparecerá en el centro de la pantalla. El reporte podrá ser impreso o grabado en formato HTML.

| OBSTACULO                                | Obstáculo Menor |     | Obstáculo Medio |   | Obstáculo Grave |     | TOTALES   |          |
|--|-----------------|-----|-----------------|---|-----------------|-----|-----------|----------|
|  | # Personas      | %   | # Personas      | % | # Personas      | %   | Sumatoria | Promedio |
| Ambigüedad de las funciones de su puesto | 2               | 67% |                 |   | 1               | 33% | 3         | 1.67     |
| Ausencia de motivación                   |                 |     |                 |   |                 |     |           |          |

La información que podrá ver en el reporte es un detalle, obstáculo por obstáculo, de la frecuencia y porcentaje con que cada uno haya sido evaluado como obstáculo, ya sea menor, medio o grave, totalizándose al final la frecuencia total (o número de personas que respondieron a una pregunta), y el promedio alcanzado por todas las respuestas, pudiéndose obtener un valor entre 1 y 3. A mayor valor, más grave el obstáculo en cuestión.

## 9.2. CLIMA LABORAL

### 9.2.1. DEFINICION

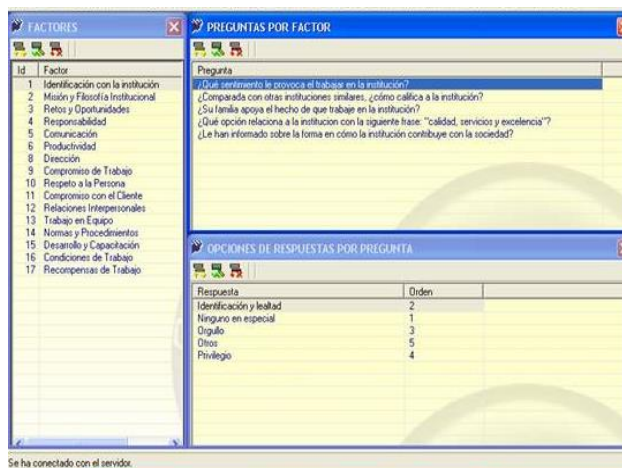
El módulo de entorno laboral y clima laboral brinda una práctica utilidad para averiguar en todo el personal de la organización cuáles son los obstáculos en su trabajo o profundizar en un análisis del ambiente empresarial, de tal manera que la organización pueda brindar un entorno óptimo.

#### 9.2.1.1. DEFINIR FACTORES / PREGUNTAS / RESPUESTAS

A través de opción el usuario podrá determinar cuáles son los factores del clima laboral que desea analizar. El sistema Compers tiene precargado algunos factores

posibles a tomar en cuenta en una encuesta del clima laboral; cada factor cuenta con sus respectivas preguntas y opciones de respuesta.

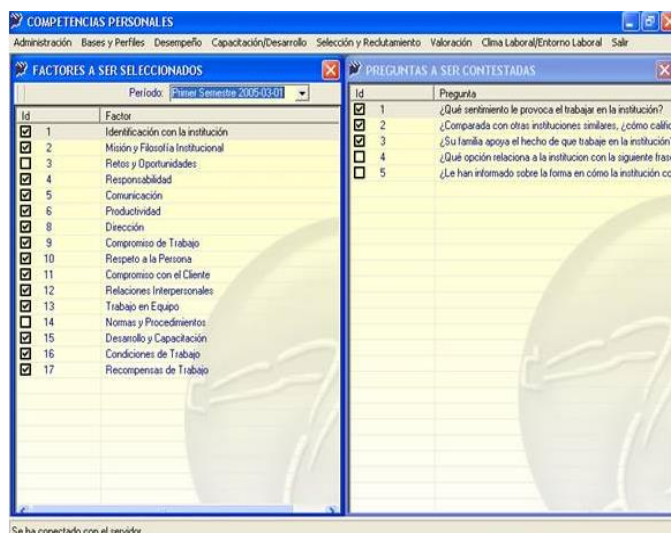
Sin embargo, en la barra íconos (añadir figura) encontrará los botones que le permitirán añadir, modificar o eliminar tanto factores de análisis, respuestas y opciones de respuestas.



## 9.2.2. DEFINIR ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

La encuesta de clima laboral nos permite realizar un diagnóstico de cómo el ambiente laboral está siendo percibido por los individuos, e incluso conocer como está afectando su trabajo.

En esta opción el usuario podrá determinar con que factores, preguntas o opción de respuesta desea trabajar en un período determinado.



### 9.2.3. COMPLETAR ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

La encuesta de clima laboral deberá idealmente ser completada por todo el personal o se podría realizar el análisis por determinada área o unidad administrativa.

Para completarla deberá seleccionar el período para el que se completa, el nombre de la persona que la responde y dar click en el botón “Completar”.

En el centro de la pantalla se presentará todas las preguntas relacionadas a cierto factor del clima que estamos analizando. Para cada de uno de ellos se deberá seleccionar la opción adecuada y luego dar click en el botón aceptar. Mientras no se seleccione “Aceptar” o “Cancelar” no se podrá completar otra encuesta.

| Question   | Options   |
|--|---|
| ¿Le han informado sobre la firma en cómo la institución contribuye con la sociedad?              | Si, lo tengo claro<br>Si, pero no lo recuerdo<br>No me informaron<br>Si, pero tengo dudas<br>Otro |
| ¿Qué opción relaciona a la institución con la siguiente frase: "calidad, servicio y excelencia"? | La cumple a cabalidad<br>No la cumple<br>Le falta mucho por cumplir<br>No siempre cumple<br>Otro  |
| ¿Qué sentimiento le provoca el trabajar en la institución?                                       | Orgullo<br>Identificación y lealtad<br>Ninguno en especial<br>Privilegio<br>Otro                  |

#### 9.2.3.1. REVISAR RESULTADOS ENCUESTA CLIMA LABORAL

Una vez completadas las encuestas, se podrán revisar los resultados por cualquiera de las áreas de la organización, o uno general a nivel institucional.

Seleccione el período, el área y de clic en “Revisar resultados”. El reporte aparecerá en el centro de la pantalla. El reporte podrá ser impreso o grabado en formato HTML. La información que podrá ver en la pantalla, es un detalle del análisis de los factores de clima determinados, en este, el usuario encontrará a manera de porcentaje los resultados de cada opción de respuesta por pregunta.


## 10. RETRIBUCIÓN POR RESULTADOS

### 10.1. PERIODO DE RETRIBUCION

Los períodos permitirán manejar distintas evaluaciones de resultados a una misma persona a través del tiempo, así como distintos planes de desarrollo. Los datos de cada persona (luego de los procesamientos) estarán vinculados a un período específico. Un ejemplo de períodos podría ser cada año, en caso de que se decida hacer una evaluación anual. Si por ejemplo decide evaluar semestralmente, deberá crear dos períodos por año.



| Id | Periodo                    | Fecha inicial | Fecha final |
|----|----------------------------|---------------|-------------|
| 1  | Primer Semestre 2005-03-01 | 2005/05/25    | 2005/05/25  |
| 3  | PRUEBA 3                   | 2005/06/03    | 2005/06/03  |
| 2  | prueba                     | 2005/05/25    | 2005/05/25  |

En la barra de íconos  encontrará botones para añadir, modificar o eliminar períodos. Si escoge añadir o modificar, se presentará la segunda pantalla de opciones, en la que podrá indicar el nombre del período.



MODIFICAR PERÍODOS

Periodo: Primer Semestre 2005-03-01

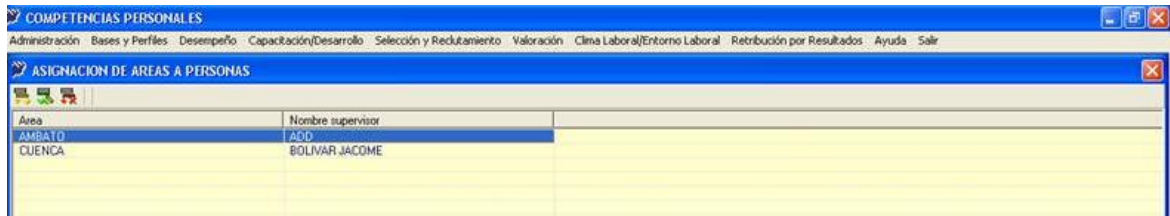
Fecha inicial: 2005/06/22 Fecha final: 2005/06/22


COMPERS

Aceptar Cancelar

### 10.2. ASIGNACION DE SUPERVISORES DE AREA

La definición de los supervisores de las áreas, nos sirve para establecer el responsable de ingresar los indicadores de gestión de cada unidad administrativa, el cual lo tiene que realizar usando la Intranet.



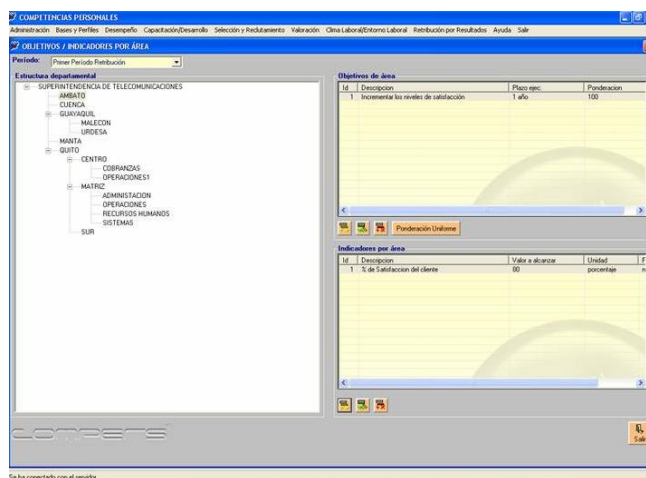
En la barra de íconos  encontrará botones para añadir, modificar o eliminar objetivos. Si escoge añadir o modificar, se presentará la segunda pantalla de opciones, en la que podrá indicar el nombre del área y el supervisor.




### 10.3. OBJETIVOS E INDICADORES DE AREA

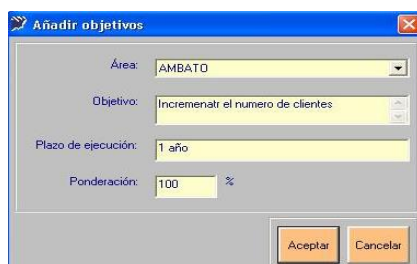
La definición de los objetivos a cumplirse se lo debe hacer por cada área, una vez ingresado los objetivos, el sistema permite incluir los indicadores de gestión para cada objetivos.

Un área puede tener uno o más objetivos y cada uno de ellos tiene la posibilidad de ser ponderados para establecer el peso correspondiente para el cálculo del cumplimiento de los indicadores.




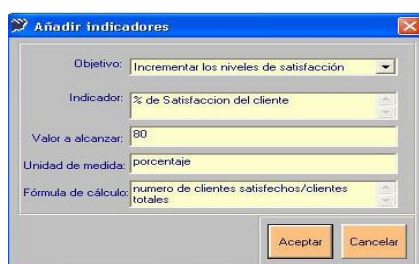
En la barra de íconos  encontrará botones para añadir, modificar o eliminar objetivos. Si escoge añadir o modificar, se presentará la segunda pantalla de

opciones, en la que podrá indicar el nombre del objetivo, el plazo de ejecución y la ponderación del objetivo.



Existe la posibilidad de realizar una ponderación uniforme de los objetivos usando el botón de Ponderación uniforme.

De igual manera en la barra de íconos inferior  encontrará botones para añadir, modificar o eliminar indicadores. Si escoge añadir o modificar, se presentará la segunda pantalla de opciones, en la que podrá indicar el nombre del indicador, el valor a alcanzar, la unidad de medida y la fórmula de cálculo.



#### 10.4. INGRESO DE CUMPLIMIENTO DE INDICADORES DE AREA

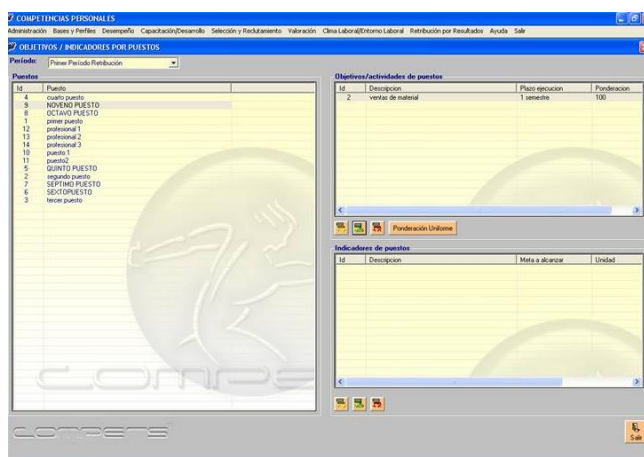
Para el ingreso de los indicadores de gestión de un área, se debe de ingresar en la opción correspondiente y en primer lugar seleccionar el periodo de evaluación, luego se selecciona el área, en ese momento se despliega los indicadores de gestión asignados a esa área en el periodo seleccionado. Se debe ingresar el resultado de la medición y pulsar el botón aceptar. Usando las flechas se puede movilizar por los indicadores ingresados.




## 10.5. OBJETIVOS E INDICADORES DE PUESTO

La definición de los objetivos a cumplirse se lo debe hacer por cada área, una vez ingresado los objetivos, el sistema permite incluir los indicadores de gestión para cada objetivos.

Un PUESTO puede tener uno o más objetivos y cada uno de ellos tiene la posibilidad de ser ponderados para establecer el peso correspondiente para el cálculo del cumplimiento de los indicadores.



En la barra de íconos  encontrará botones para añadir, modificar o eliminar objetivos. Si escoge añadir o modificar, se presentará la segunda pantalla de opciones, en la que podrá indicar el nombre del objetivo, el plazo de ejecución y la ponderación del objetivo.

Modificar objetivos

Puesto: NOVENO PUESTO

Objetivo: ventas de material


Plazo de ejecución: 1 semestre

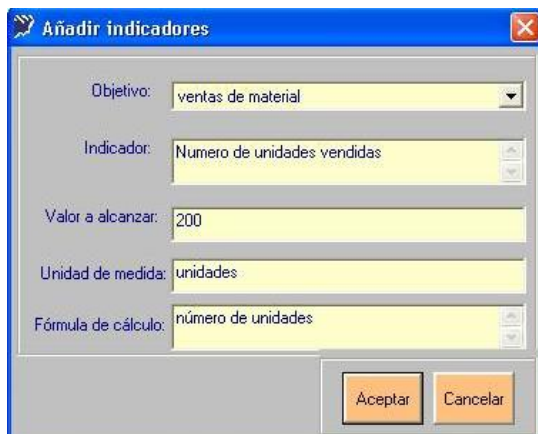
Ponderación: 100 %

Aceptar Cancelar

Existe la posibilidad de realizar una ponderación uniforme de los objetivos usando el botón de Ponderación uniforme.



De igual manera en la barra de íconos inferior  encontrará botones para añadir, modificar o eliminar indicadores. Si escoge añadir o modificar, se presentará la segunda pantalla de opciones, en la que podrá indicar el nombre del indicador, el valor a alcanzar, la unidad de medida y la fórmula de cálculo.



Objetivo: ventas de material

Indicador: Numero de unidades vendidas

Valor a alcanzar: 200

Unidad de medida: unidades

Fórmula de cálculo: número de unidades

Aceptar Cancelar

## 10.6. INGRESO DE CUMPLIMIENTO DE INDICADORES DE PUESTO

Para el ingreso de los indicadores de gestión de un puesto, se debe de ingresar en la opción correspondiente y en primer lugar seleccionar el periodo de evaluación, luego se selecciona la persona que ocupa el puesto, en ese momento se despliega los indicadores de gestión asignados a ese puesto en el periodo seleccionado. Se debe ingresar el resultado de la medición y pulsar el botón aceptar. Usando las flechas se puede movilizar por los indicadores ingresados.



Periodo: Primer Período Retribución

Persona... ANIBAL LOPEZ

Indicadores de Gestión de Puesto

Indicador 1 de 1

Objetivo: ventas de material

Indicador: Numero de unidades vendidas

Meta a alcanzar: 200

Fórmula de cálculo: número de unidades

Resultado de la Medición: 123

% De Cumplimiento: 61.5

Aceptar Cancelar

Salir

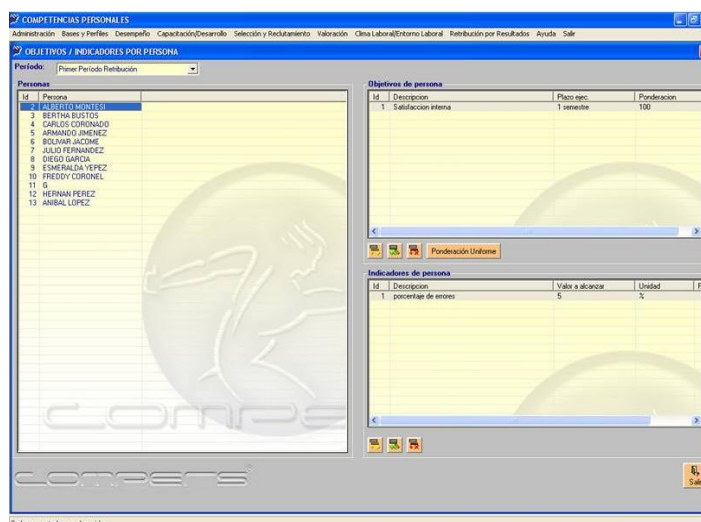
## 10.7. OBJETIVOS E INDICADORES DE PERSONAS


La definición de los objetivos a cumplirse se lo debe hacer por cada área, una vez ingresado los objetivos, el sistema permite incluir los indicadores de gestión para

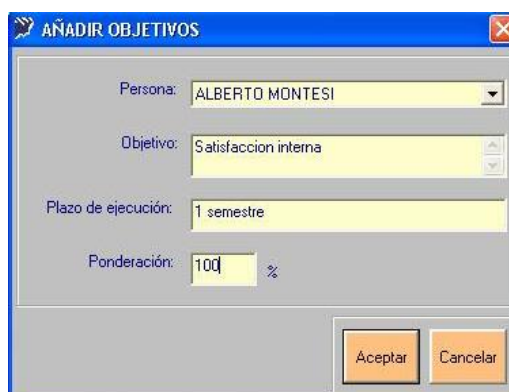


cada objetivos.


Una persona puede tener uno o más objetivos y cada uno de ellos tiene la posibilidad de ser ponderados para establecer el peso correspondiente para el cálculo del cumplimiento de los indicadores.



En la barra de íconos  encontrará botones para añadir, modificar o eliminar objetivos. Si escoge añadir o modificar, se presentará la segunda pantalla de opciones, en la que podrá indicar el nombre del objetivo, el plazo de ejecución y la ponderación del objetivo.



Existe la posibilidad de realizar una ponderación uniforme de los objetivos usando el botón de Ponderación uniforme.

De igual manera en la barra de íconos inferior  encontrará botones para añadir, modificar o eliminar indicadores. Si escoge añadir o modificar, se presentará la segunda pantalla de opciones, en la que podrá indicar el nombre del indicador, el valor a alcanzar, la unidad de medida y la fórmula de cálculo.

**AÑADIR INDICADORES**

Objetivo: Satisfaccion interna

Indicador: porcentaje de errores

Valor a alcanzar: 5

Unidad de medida: %

Fórmula de cálculo:

Aceptar Cancelar

## 10.8. INGRESO DE CUMPLIMIENTO DE INDICADORES POR PERSONA

Para el ingreso de los indicadores de gestión de una persona, se debe de ingresar en la opción correspondiente y en primer lugar seleccionar el periodo de evaluación, luego se selecciona la persona, en ese momento se despliega los indicadores de gestión asignados a esa persona en el periodo seleccionado. Se debe ingresar el resultado de la medición y pulsar el botón aceptar. Usando las flechas se puede movilizar por los indicadores ingresados.

**Ingreso de cumplimiento de indicadores por persona**

Periodo: Primer Período Retribución

Persona... ALBERTO MONTESI

**Indicadores de Gestión de Persona**

← Indicador 1 de 1 →

Objetivo: Satisfaccion interna

Indicador: porcentaje de errores

Meta a alcanzar: 5      Fórmula de cálculo:

Resultado de la Medición: 3

% De Cumplimiento: 60

Aceptar Cancelar

CONPERS® Salir

### **3.4.5. Manual de Políticas para el Departamento de Talento Humano**

“Son políticas para el Departamento de Talento Humano, todas las guías orientadoras para ejecutar acciones administrativas enfocadas hacia los funcionarios de la Cooperativa y al desarrollo institucional.

La definición de nuestras políticas debe estar en concordancia con las definiciones estratégicas generales señaladas por la Cooperativa, las que determinan su razón de ser y su visualización de futuro, y estar orientadas a apoyar y dar viabilidad a la construcción de ese estado futuro deseado”<sup>43</sup>.

#### **1. Introducción**

El presente manual contiene el consolidado de todas las políticas que regularán del Recurso Humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “4 de Octubre.

Es responsabilidad de la Asamblea General, Gerente, Jefes y todos los empleados, el cumplimiento de los lineamientos aquí establecidos en lo que fuera pertinente.

El área de Recursos Humanos, deberá asegurarse que se dé fiel cumplimiento a lo aquí estipulado y realizará todas las actividades que fueran necesarias, para realizar la difusión de las Políticas para el departamento de Talento humano.

#### **2. OBJETIVOS**

##### **2.1. Objetivo General**

- Elaborar el Manual de Políticas para el Departamento de Talento humano, el mismo tiene como propósito consolidar los lineamientos que regulan la administración del recurso humano, a fin de que el mismo alcance los objetivos con eficiencia y eficacia, tanto de cada unidad organizativa como de la institución.

---

<sup>43</sup> Dolan, S., Schuler, R.S. y Valle, R, 1999, La gestión de los recursos humanos, Madrid:, Editorial McGraw-Hill

## **2.2. Objetivos Específicos**

- Promover el desarrollo de una gestión moderna que anticipe, oriente y fortalezca los cambios necesarios para cumplir los objetivos estratégicos institucionales, desarrollando una administración que así mismo promueva el desarrollo de las personas y de la organización.
- Fortalecer la Gestión del Talento Humano de los organismos universitarios, apoyando, orientando y asesorándolos, para contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales en este ámbito.
- Desarrollar un sistema integral de Talento Humano que contenga políticas y procedimientos de reclutamiento y selección, de remuneraciones, capacitación y desvinculación.
- Fomentar el sentido de pertenencia, compromiso, identidad, integración y transversalidad en las actuaciones de los funcionarios de la COAC “4 de Octubre”.
- Promover de climas laborales sustentados en formas de comunicación directa y relaciones humanas armónicas. Promoción y logro del mejoramiento de la calidad de vida del personal, de sus condiciones de trabajo y el desarrollo de acciones sistemáticas de prevención de riesgos.
- Elevar la productividad del personal, a través de los diferentes procesos de la gestión del recurso humano, para promover la eficiencia y eficacia de las actividades.

## **2.3. Objetivos Estratégicos del Departamento de Talento Humano**

Vinculados con los lineamientos de la Cooperativa se encuentran los objetivos estratégicos del departamento de Talento Humano, desarrollados y consensuados por la comunidad universitaria mediante un proceso de reflexión participativo en el marco del desarrollo del Proyecto de Desarrollo Institucional.

- Impulsar una política de incorporación, desarrollo, jubilación y retiros que permita generar las condiciones para asegurar una adecuada renovación de los cuadros académicos y del personal de apoyo.
- Instituir una política y esquema de remuneraciones del personal académico que contemple estándares competitivos de referencia académica, tengan en consideración las condiciones del mercado y defina políticas de incentivo para los académicos de excelencia.
- Fortalecer la carrera funcionaria, estableciendo un programa de reforzamiento de la carrera profesional en labores técnicas y administrativas, con parámetros de ingreso, permanencia, promoción y desvinculación.

### **3. Filosofía del área de Talento Humano**

#### **3.1. Visión**

Ser reconocida por brindar asesoría a las diferentes unidades organizativas de la institución, para el cumplimiento de sus objetivos, promoviendo y provocando una cultura de calidad, una actitud de servicio y de compromiso.

#### **3.2. Misión**

Desarrollar una planificación y gestión integral del recurso humano de la COAC “4 de Octubre”, que permita proveer, integrar, desarrollar y conservar el talento humano, para coadyuvar en el logro de los objetivos de la institución, cumpliendo con la normativa legal vigente.

#### **3.3. Valores**

Los Valores que deben ser suscitados, difundidos, interiorizados y practicados por cada funcionario y empleado de la Cooperativa son:

##### **a. Respeto a las Personas:**

Tratar a los demás con respeto y consideración a su dignidad, como nos gustaría que nos trataran a nosotros mismos, reconociendo y valorando las

cualidades de los demás, ya sea por sus conocimientos, habilidades, experiencia o valor como personas.

**b. Ética:**

Trabajar con integridad profesional, honradez y responsabilidad para que COAC “4 de Octubre” cumpla sus objetivos. Aplicar los demás principios éticos a los que nos sujetamos en nuestras actuaciones, con el fin de generar confianza y transparencia en las operaciones y relaciones con los clientes.

**c. Trabajo en Equipo:**

Trabajar juntos persiguiendo un objetivo en común, buscando la forma más eficiente de coordinarse para alcanzarlo, con la participación de todos y ayuda mutua, no siendo competitivos entre sí, sino buscando la mejor forma para alcanzar la meta.

**d. Compromiso con la calidad:**

Realizar el trabajo con calidad, buscando la mejora permanente, a fin de crear valor para los clientes, cumpliendo sus requerimientos y expectativas.

#### **4. Políticas para el área de Talento Humano**

##### **4.1. Políticas de Selección**

La política de selección se basará en la elección de las personas que demuestren mejor nivel de calificación y Competencias para desempeñarse en cada función de la Universidad, teniendo en cuenta las su competencias capacidad de integración al grupo y los requerimientos especificados requeridas para le la función, y la concordancia de sus valores con los de la COAC “4 de Octubre”.

Los objetivos que se considerarán en el campo de la selección de personal responderán a los siguientes puntos:

- a) Incorporar al candidato que mejor se adecue a la necesidad de la función, y, en general, a las necesidades que la Cooperativa pudiera tener

en el futuro, a partir de un espectro amplio de potenciales candidatos.

- b) Efectuar las coberturas en el menor tiempo posible, de acuerdo a las posibilidades que ofrezca el mercado.

En este caso particular cabe destacar las opciones que se encuentran según se opte por una u otra alternativa. Teniendo en cuenta la cantidad de empleados que posee en la actualidad, existe la posibilidad de realizar una búsqueda de personal interna para ocupar puestos disponibles.

Todas estas conjeturas y posibilidades que se presentan están ligadas íntimamente a la decisión futura de la Institución y la forma en que se proceda a esta transformación.

#### **4.1.1. Procedimiento**

Se propondrán algunas pautas para conducir entrevistas, a fin de poder congeniar de la manera más efectiva los objetivos planteados por la empresa y el personal a seleccionar.

En el área de las entrevistas se impondría como premisa que todas deberán ser conducidas teniendo en cuenta las siguientes pautas:

- Lograr un ambiente apropiado para la entrevista.
- Informar al postulante acerca de las tareas y responsabilidades de la función.
- Focalizar la evaluación en las habilidades que se consideren necesarias para la función, sin descuidar la evaluación de aquellas que puedan dar respuesta a necesidades futuras.
- Evaluar las diferencias o deficiencias de capacidad con respecto al perfil requerido, profundizando el análisis de esos puntos a fin de determinar su naturaleza o severidad

#### **4.1.2. Requerimiento**

Todo pedido de personal deberá ser enviado por el área interesada al responsable

del Departamento de Talento Humano, a través de un formulario apropiado que deberá ser completado en cada uno de sus puntos.

El área solicitante adjuntará un perfil de la función a cubrir, incluyendo en el mismo las características personales y profesionales del futuro ocupante. Para la elaboración de dicho perfil se recurrirá a los Modelos de Competencias, en la medida que hayan sido definidos para las distintas funciones de la Cooperativa.

#### **4.1.2.1. Proceso de Selección**

El proceso de selección será coordinado y administrado por la Gerencia de Recursos Humanos, quienes preseleccionarán a los candidatos adecuados para la función, de acuerdo a los Procesos en vigencia.

La Gerencia de Talento Humano, decidirán en cada caso los medios más adecuados para llevar adelante una búsqueda de personal.

Se recurrirá a un candidato externo cuando, a criterio de la Cooperativa, no exista la posibilidad de cubrir eficazmente la función mediante una promoción o transferencia interna.

Los candidatos serán seleccionados de acuerdo con las entrevistas, exámenes y test coordinados por la Gerencia de Talento Humano siendo la elección final del postulante, a partir de los candidatos presentados por el Área solicitante.

Los postulantes no seleccionados serán informados, preferiblemente por escrito, de la decisión de la Cooperativa, siendo la comunicación de la misma responsabilidad de la Gerencia de Talento Humano.

#### **4.1.2.2. Exámenes Pre ocupacionales**

Solamente se tomarán en consideración para ingresar aquellas personas de quienes se conocieran los resultados de los siguientes exámenes:

- Examen Médico.
- Examen Psicotécnico.
- Examen de Capacidad Profesional.



Asimismo, en los casos en los que la Gerencia de Talento Humano lo considere necesario, podrán conocerse los siguientes antecedentes:

- Antecedentes Comerciales.
- Antecedentes Policiales.
- Antecedentes Laborales.

La Gerencia de Talento Humano será responsable de coordinar la realización de todos los exámenes pre ocupacionales y del relevamiento de antecedentes.

#### **4.2. Capacitación y Desarrollo**

La Cooperativa ofrecerá al personal que ingrese a trabajar la posibilidad de integrarse rápida y adecuadamente a la Institución y al grupo humano que la conforma, creando las condiciones más favorables para el desarrollo permanente de las capacidades, habilidades y conocimientos del grupo humano, con el fin de mejorar en forma continua su posicionamiento competitivo en el mercado de las comunicaciones; poniendo especial énfasis en los objetivos que se desarrollan a continuación:

- a) Dar al ingresante los datos necesarios para conocer y aprehender los aspectos importantes de la Cooperativa.
- b) Ponerlo en conocimiento de los aspectos relevantes y las condiciones generales de trabajo del Departamento y de la Función en la que va a desempeñarse.
- c) Desarrollar las capacidades, habilidades y conocimientos necesarios para el mejor desempeño en las funciones actuales y potenciales.
- d) Determinar los cursos de acción que satisfagan más eficientemente las necesidades de capacitación detectadas, y que permitan realizar la capacitación necesaria de manera metódica y eficiente.

Toda persona que ingrese a la Institución complementará los pasos de inducción a la Cooperativa, al Departamento y a la Función, con las características y particularidades que se consideren adecuadas según la tarea de que se trate.

El Departamento correspondiente será responsable de la elaboración y coordinación de los Programas Individuales de Inducción quien contará para ello, con el asesoramiento de la Gerencia de Talento humano.

La confección e implementación de los Programas de Inducción para el personal deberá tomar en consideración los siguientes temas:

- a) Presentación:
  - Reseña histórica
  - Estructura Organizativa.
  - Servicios.
  - Políticas de Recursos Humanos.
- b) Entrevista con las distintas Áreas.
- c) Presentación de los distintos servicios brindados por la Cooperativa.
- d) Información sobre Normas de Seguridad para la función a desempeñar.
- e) Programación del entrenamiento específico para la función.
- f) Presentación al personal con el cual se contactará más asiduamente.
- g) Programación de visitas
- h) Entrega de materiales y equipos que requiera la función a desempeñar.

Este temario sugerido variará de acuerdo al nivel y función del ingresante.

La implementación del Programa de Inducción deberá realizarse durante el primer mes de ingreso de la persona.

El Departamento correspondiente remitirá a la Gerencia de Talento Humano, con anterioridad a su implementación, copia del programa y el cronograma de actividades definitivos.

La Gerencia de Talento Humano facilitará al Departamento correspondiente un programa tipo para su orientación, y esta a su vez le remitirá, con anterioridad a su implementación, copia del programa y cronograma definitivos.

La Gerencia de Talento Humano hará un seguimiento de la implementación de los Programas a fin de registrar su implementación y contribuir a evitar desvíos.

#### **4.2.1. Detección de Necesidades**

La Gerencia de Talento Humano implementará y administrará los medios, en

conjunto con los Gerentes de las diferentes Departamentos, para la detección de las necesidades de Capacitación en toda la Empresa.

El relevamiento de necesidades de capacitación se realizará directamente con los responsables de los Departamentos que componen la Cooperativa, y teniendo en cuenta la información que suministran las siguientes herramientas:

- Análisis del Desempeño
- Análisis del Potencial

Asimismo, se tendrán en cuenta los posibles cambios tecnológicos e introducción de nuevos servicios, a fin de anticipar acciones de formación que preparen a los colaboradores para los nuevos desafíos.

Toda nueva necesidad de Capacitación detectada deberá ser informada a la Gerencia de Talento Humano, con quienes se definirán y coordinarán las acciones necesarias para cubrirla. Algunas de las acciones así determinadas pueden ser: la asistencia a cursos, seminarios, carreras de grado o postgrado, programas de entrenamiento, el acceso a información o material de estudio pertinente, o la participación en programas de tutoría.

#### **4.2.2. Tipos de Actividades**

Algunas acciones, que con mayor frecuencia, se utilizan para la cobertura de necesidades de Capacitación son: Cursos Internos y Cursos Externos.

##### **4.2.2.1. Cursos Internos**

Llamamos Cursos Internos a aquellas actividades que se llevan a cabo en un espacio de la Universidad o arrendado por la Cooperativa para ese fin y cuya coordinación e instrucción estarán a cargo de miembros de la Casa de Estudios o de un consultor externo.

Los Cursos Internos serán comunicados a todos los miembros del personal, salvo excepciones que deberá determinar como tales la Gerencia de Talento Humano La comunicación podrá ser efectuada a través de un Anuncio en las Carteleras físicas existentes en cada piso del edificio, o a través de las Carteleras o Grupos de

Usuarios definidos en la lista de direcciones del Correo Electrónico.

Todo miembro del personal que desee participar de Cursos Internos deberá consultar al Director del Departamento, si es posible y relevante que asista, antes de efectuar la inscripción al mismo en tiempo y forma según hubiera sido estipulado en el anuncio correspondiente.

#### **4.2.2.2. Cursos Externos**

Llamamos Cursos Externos a aquellas actividades cuya coordinación e instrucción estarán a cargo de una Empresa, y se llevaran a cabo fuera de la Institución.

Cada vez que un miembro del personal concurre a una actividad, cuyo costo hubiera sido parcial o totalmente cubierto por la Cooperativa, deberá entregar a la Gerencia de Recursos Humanos una copia del certificado de asistencia, de todo el material recibido durante la actividad y la evaluación de la misma.

La información acerca de Cursos Externos que ofrezca el mercado, será distribuida por la Gerencia de Recursos Humanos a los Departamentos potencialmente interesados, y será responsabilidad de cada uno de ellos transmitir la misma al resto de los miembros de la Cooperativa.

#### **4.3. Evaluación de Potencial**

Los objetivos propuestos para la Institución a formar en materia de evaluación de potencial se centrarán en:

- Establecer una herramienta sistemática que permita estimar las capacidades que, en función de las condiciones actuales y potenciales de cada funcionario.
- Asegurar la actualización periódica del perfil de desarrollo de los empleados.

Con el fin de detectar, analizar y favorecer el desarrollo de las capacidades potenciales de sus colaboradores.

Se efectuará por lo menos una evaluación anual de cada miembro del personal

encuadrado en esta política, con el propósito de:

- Proponer medidas para potenciar el desarrollo y contribución del empleado.
- Medir claramente saltos cualitativos.
- Analizar la mejor vía de desarrollo de acuerdo con sus competencias personales
- Elaborar Planes Individuales de Capacitación y Desarrollo.
- Efectuar recomendaciones concretas sobre el futuro del empleado.

La evaluación de potencial del empleado constituye un pronóstico de las posibilidades de crecimiento del mismo dentro de la Cooperativa, en base a las siguientes capacidades:

- Técnica
- Autonomía
- Creatividad

Se analizará el potencial de acuerdo a los siguientes perfiles:

- Conductor Estratégico
- Conductor Táctico
- Consultor Interno/Especialista

#### **4.3. Sistema de Análisis de Desempeño**

Contar con una metodología de Análisis del Desempeño compartida y común para toda la organización permite favorecer el desarrollo de los colaboradores y apoyar el fortalecimiento competitivo de las instituciones. Por este motivo es clave que la Institución contemple esta metodología.

El objetivo del desarrollo de este sistema lograría establecer una herramienta sistemática que permita:

- El aseguramiento del logro de los resultados deseados de gestión.
- El aprendizaje permanente y el mejoramiento de las gestiones personales y colectivas.

- La incorporación de un conjunto de parámetros de desempeño, que se expresan en ciertos valores y comportamientos deseados como guía de conductas compartidas.
- La clarificación de las expectativas del superior en relación a la modalidad de gestión y a sus resultados.
- La consolidación de la instancia de feedback con el colaborador que permita explorar las expectativas del mismo y sus necesidades de formación y desarrollo.
- El fortalecimiento de los responsables en su rol protagónico de soporte a los colaboradores.

## CAPITULO IV

### 4.1. CONCLUSIONES

- La administración del Talento Humano requiere de una orientación humanista y profesional, que oriente al colaborador la consecución de objetivos empresariales y personales.
- Al carecer la Cooperativa de Ahorro y Crédito de un Departamento de Talento Humano, tampoco existe un director que cumpla con las funciones de su rama por lo que dichas actividades lo realiza la Gerente General compartiendo actividades con los coordinadores de agencia, sin conocimientos científicos y preparación profesional que el caso lo requiere.
- Para el funcionamiento del Departamento de Talento Humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “4 de Octubre”, requiere recursos materiales, financieros, administrativos y eminentemente humanos; aunque estos dependen de algunos factores complejos y coyunturales como la impronta cultural de que invertir en el área de Talento Humano es innecesario y costoso, por lo que no existe un sistema de integración, evaluación, control y capacitación.
- Las fases de reclutamiento, selección e inducción del personal no se realizan de una manera uniforme. Algunas personas contratadas sin llevar a cabo varios pasos fundamentales de estas fases, lo cual genera que las decisiones integradas sobre la elección del talento humano, no sean las más adecuadas.
- La capacitación no debe verse como un gasto más de las empresas, sino como un beneficio a corto plazo ya que es una fórmula que responde a las necesidades de la empresa para desarrollar sus recursos y mejorar la calidad en el ámbito laboral en general.

## 4.2. RECOMENDACIONES

- Para el correcto funcionamiento del Departamento de Talento Humano se requiere contratar a un personal calificado en la materia, quién será el encargado de poner en práctica las políticas que regirán al Departamento, Capacitar e incentivar frecuentemente al personal que labora en la empresa, lo que producirá satisfacción personal y beneficio empresarial.
- El Departamento de Talento Humano, debe planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal.
- El departamento de Talento Humano debe crear una base de datos de aspirantes a ocupar algún puesto en la cooperativa, tomando en cuenta el perfil por competencia para cada puesto de trabajo.
- Crear una conciencia a todos los trabajadores de la empresa, como también a supervisores y jefes de departamentos para hacerles ver que tan importantes son ellos para la empresa, no como productores sino como Talento Humano, y por ende la importancia de capacitarlos para elevar su nivel de optimismo, confianza, logros de metas dentro de la empresa y fuera de ella.
- La capacitación debe ser integral e incluir a todos los empleados de la institución; para el efecto se debe planificar, organizar, supervisar, controlar y efectuar un seguimiento de logros obtenidos, ya que la profesionalización, tecnificación y actualización del personal, ayudará a mantener la misión, visión y el logro de las metas y objetivos.



## **RESUMEN**

La presente investigación trata de reunir en un documento los conceptos elementales para comprender la función del Talento Humano conceptualizada desde una perspectiva de una economía global interactiva y muy dinámica.

Esta investigación más que un estudio, constituye un aporte técnico a la Cooperativa con la finalidad de contribuir al desarrollo y crecimiento institucional a través de un óptimo manejo en la gestión y dirección de los Recursos Humanos.

Dentro de este contexto la Tesis se estructura en base de cuatro capítulos, los mismos que se encuentran conformados de la siguiente manera:

En el Primer Capítulo, se detalla analíticamente las generalidades de la Cooperativa, considerando los antecedentes, la base legal, los objetivos institucionales, la filosofía institucional (misión, visión, valores, principios), la estructura administrativa y la estructura financiera.

En el Segundo Capítulo, se orienta el análisis situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "4 de Octubre" Ltda. Objeto de estudio, a través del análisis situacional de los factores internos y de los factores externos determinando las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, las mismas que nos permitió llegar a conocer el funcionamiento interno y el comportamiento del entorno en donde se desenvuelve la Cooperativa.

En el Tercer Capítulo, comprende la propuesta de la investigación; esto es, La Creación del Departamento de Talento Humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "4 de Octubre", en la ciudad de Riobamba, período 2013-2018.

En el Cuarto Capítulo, se define las conclusiones y recomendaciones establecidas en función del detalle de los capítulos desarrollados y de la propuesta elaborada.

## BIBLIOGRAFÍA.

### LIBROS

- Davis Keith y Jhon Newstrom, Comportamiento Humano en el trabajo, México, Editorial McGraw-Hill, año 1991, octava edición.
- GÓMEZ, L. y otros. ( 2001). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. 3 Edición. Editorial Prentice Hall. Madrid.
- GÓMEZ, P. (2007). Cómo aplicar los recursos humanos. 1ª . Edición.. Valletta Ediciones. Argentina.
- IBÁÑEZ, M . (2005). Administración de Recursos Humanos. 1ª . Edición. Editorial San Marcos. Lima.
- JERICÓ, P . (2006) . Gestión del Talento Humano. Editorial Prentice Hall. Madrid.
- Zikula F, Administración de Recursos Humanos en empresas, México, Limusa, año 1991.
- Werther William, Administración de Personal y Recursos Humanos, México, McGraw-Hill, año 1996.
- Puchol, L: Dirección y Gestión de Recursos Humanos, Editorial ESIC, Madrid, 1993.
- Olleros, M: El proceso de capacitación y selección de personal, Editorial Consulta y Selección, Madrid, 1993.
- Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 5ta Edición, pág. 165, año 1999.
- Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Bogotá, Editorial McGraw-Hill, año 1994, segunda edición.
- Mondy Wayne Robert Noe, Administración de Recursos Humanos, 8va Edición, pág. 4.
- Chruden y Sherman, Administración de Personal, Editorial South Western Publishing, año 1987.
- Peña Baztán, Dirección de personal, organización y técnicas, Editorial ESADE, Barcelona, 1990.

- Jaime Maristany, Administración de Recursos Humanos, Editorial Prentice Hall, Buenos Aires, año 2008.
- Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 5ta Edición, pág. 167, año 1999.
- Poligrafiados Administración de Recursos Humanos, Ing. Henry Tello, Docente Universidad UNAM, Pág. 30, año 2008.
- LUSSIER, R. y otros. (2002). Liderazgo, Teoría, aplicaciones y desarrollo de habilidades. 1ª . Edición. Editorial Thomson Learning. México.
- PACHECO, J. y otros. (2004). Indicadores de gestión. 1ª . Edición. Editorial Mc Graw Kill. Colombia.
- ROBBINS, S y otros. (2009). Comportamiento organizacional. 13ª Edición. Editorial Pearson Prentice Hall. México.
- RODRIGUEZ, J. (2007). Administración Moderna de Personal. 7ª Edición. Editorial Thomson. México

## INTERNET

- <http://www.cooperacionsuiza.admin./americacentral> (en línea)
- <http://www.4deoctubre.net/> (en línea)
- <http://www.matrizfoda.com/> (en línea)
- <http://www.rppnet.com.ar/foda.htm> (en línea)
- <http://www.pymerang.com/recursos-humanos-general/216-el-ausentismo-laboral-en-la-empresa> (en línea)
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/30/ausenpers.html> (en línea)
- <http://www.eumed.net/ce/2011a/domh.htm> (en línea)
- <http://www.gerencie.com/capacitacion-del-personal.html> (en línea)

### 4.3 ANEXOS

#### Anexo N° 1

#### Encuesta realizada al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "4 de Octubre".

1.- ¿La gestión para la Administración del Recurso Humano se ha desempeñado de una manera adecuada?

**Tabla No. 4: Tabulación Pregunta 1**

| Categoría | Frecuencia | %    |
|-----------|------------|------|
| SI        | 18         | 56%  |
| NO        | 14         | 44%  |
| Total     | 32         | 100% |

2.- ¿La Cooperativa cuenta planes y acciones específicas para la administración de los Recursos Humanos?

**Tabla No. 5: Tabulación Pregunta 2**

| Categoría             | Frecuencia | %   |
|-----------------------|------------|-----|
| Nunca                 | 0          | 0%  |
| A veces               | 0          | 0%  |
| Con cierta frecuencia | 6          | 16% |
| Casi Siempre          | 9          | 28% |
| Siempre               | 17         | 72% |

3.- ¿Es necesario la creación del Departamento de Recursos Humanos?

**Tabla No. 6: Tabulación Pregunta 3**

| Categoría | Frecuencia | %    |
|-----------|------------|------|
| Si        | 29         | 91%  |
| No        | 3          | 9%   |
| Total     | 32         | 100% |

4.- ¿En la Cooperativa las funciones están bien definidas para cada departamento?

**Tabla No. 7: Tabulación Pregunta 4**

| Categoría | Frecuencia | %    |
|-----------|------------|------|
| Si        | 24         | 75%  |
| No        | 8          | 25%  |
| Total     | 32         | 100% |

5.- ¿Tiene conocimiento de los Reglamentos Internos de la Cooperativa?

**Tabla No. 8: Tabulación Pregunta 5**

| Categoría | Frecuencia | %    |
|-----------|------------|------|
| Si        | 22         | 69%  |
| No        | 10         | 31%  |
| Total     | 32         | 100% |

6.- ¿Existe políticas salariales en la Cooperativa?

**Tabla No. 9: Tabulación Pregunta 6**

| Categoría  | Frecuencia | %    |
|------------|------------|------|
| Si         | 21         | 65%  |
| No         | 6          | 19%  |
| Desconozco | 5          | 5%   |
| Total      | 32         | 100% |

7.- ¿Existe algún proceso para la selección del nuevo personal?

**Tabla No. 10: Tabulación Pregunta 7**

| Categoría  | Frecuencia | %    |
|------------|------------|------|
| Si         | 4          | 13%  |
| No         | 8          | 27%  |
| Desconozco | 18         | 60%  |
| Total      | 30         | 100% |

8.- ¿Existe algún mecanismo para evaluar el desempeño de los empleados?

**Tabla No. 11: Tabulación Pregunta 8**

| Categoría | Frecuencia | %    |
|-----------|------------|------|
| Si        | 18         | 56%  |
| No        | 14         | 44%  |
| Total     | 32         | 100% |

9.- ¿Recibe capacitación por parte de la Cooperativa?

**Tabla No. 12: Tabulación Pregunta 9**

| Categoría | Frecuencia | %    |
|-----------|------------|------|
| Si        | 18         | 56%  |
| No        | 14         | 44%  |
| Total     | 32         | 100% |

10.- ¿La organización se preocupa por mantener elevado el nivel de motivación personal?

**Tabla No. 13: Tabulación Pregunta 10**

| Categoría             | Frecuencia | %    |
|-----------------------|------------|------|
| Nunca                 | 0          | 0%   |
| A veces               | 3          | 4%   |
| Con cierta frecuencia | 0          | 0%   |
| Casi Siempre          | 9          | 24%  |
| Siempre               | 20         | 72%  |
| Total                 | 32         | 100% |

11.- ¿Existe un proceso de Inducción para el nuevo personal?

**Tabla No. 14: Tabulación Pregunta 11**

| Categoría  | Frecuencia | %    |
|------------|------------|------|
| Si         | 18         | 56%  |
| No         | 6          | 19%  |
| Desconozco | 8          | 25%  |
| Total      | 32         | 100% |

## Anexo N° 2

### Manual Perfiles y Normas de Competencia

El Manual de Perfiles y Normas de Competencia para la Cooperativa de ahorro y Crédito “4 de Octubre”, está distribuido alfabéticamente de la siguiente manera:

#### A

APOYO CONTABLE  
ASISTENTE DE CONTABILIDAD  
ASISTENTE DE CREDITO  
AUXILIAR DE CREDITO

#### C

CONSERJE  
CONTADOR  
COORDINADOR DE AGENCIA  
COORDINADOR DE AGENCIAS

#### G

GERENTE GENERAL  
GUARDIAN VIGILANTE

#### J

JEFE DE COMPUTO  
JEFE DE CREDITO

#### P

PAGADOR BONO DE DESARROLLO HUMANO  
PROMOTOR VRC

#### R

RECIBIDOR-PAGADOR

## APOYO CONTABLE

### 1. Datos de identificación:

|                          |                   |                           |            |
|--------------------------|-------------------|---------------------------|------------|
| <b>Puesto:</b>           | APOYO CONTABLE    | <b>Código:</b>            | 10         |
| <b>Empresa:</b>          | COAC 4 de Octubre | <b>Área:</b>              | Financiera |
| <b>Número ocupantes:</b> | 0                 | <b>Ciudad / Regional:</b> | Riobamba   |

### 2. Misión del puesto:

Brindar soporte administrativo en los aspectos contables

### 3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

| Actividades esenciales  | Clientes     | Indicadores de gestión      | Fórmula de cálculo   | Unidad     | Meta a Alcanzar |
|---|--------------|-----------------------------|--|------------|-----------------|
| Ingresar datos de balances al archivo de control presupuestario | Contabilidad | Eficiencia en la actividad. | $(\text{Número de errores} / \text{Total de operaciones}) * 100$ | Porcentaje | 0               |
| Revisar y archivar documentación contable                       | Contabilidad | Eficiencia en la actividad. | $(\text{Número de errores} / \text{Total de operaciones}) * 100$ | Porcentaje | 0               |

### 4. Matriz de competencias:

| Actividades esenciales  | Conocimientos académicos              | Destrezas generales   | Otras competencias   |
|---|---------------------------------------|---|----------------------|
| Ingresar datos de balances al archivo de control presupuestario |                                       | Organización de la información.<br>Recopilación de información. | Atención a detalles. |
| Revisar y archivar documentación contable                       | Técnicas de archivo.<br>Contabilidad. | Pensamiento analítico.  | Atención a detalles. |



5. Educación formal requerida:

| Nivel de educación formal | Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos | Indique el área de conocimientos formales (Ej., administración, economía, etc.) |
|---------------------------|---|---|
| Universitaria Incompleta  | 2 año   | Contabilidad  |

**ASISTENTE DE CONTABILIDAD**

**DESCRIPCION FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS**

1. Datos de identificación:

|                          |                           |                           |            |
|--------------------------|---------------------------|---------------------------|------------|
| <b>Puesto:</b>           | ASISTENTE DE CONTABILIDAD | <b>Código:</b>            | 8          |
| <b>Empresa:</b>          | COAC 4 de Octubre         | <b>Área:</b>              | Financiera |
| <b>Número ocupantes:</b> | 1                         | <b>Ciudad / Regional:</b> | Riobamba   |

2. Misión del puesto:

Ejecutar las actividades de revisión y control con la finalidad de proporcionar la información contable, confiable y oportuna.

3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

| Actividades esenciales                         | Clientes                 | Indicadores de gestión         | Fórmula de cálculo   | Unidad     | Meta a Alcanzar |
|--|--------------------------|--------------------------------|--|------------|-----------------|
| Realizar conciliaciones bancarias              | Cooperativa 4 de Octubre | Eficiencia en la conciliación. | $(\text{Número de errores} / \text{Total de conciliaciones realizadas}) * 100$ | Porcentaje | 0               |
| Realizar el cuadro de efectivo de las agencias | Cooperativa 4 de Octubre | Eficiencia en la actividad.    | $(\text{Número de errores} / \text{Total de operaciones}) * 100$               | Porcentaje | 0               |
| Revisar transferencias internas                | Cooperativa 4 de Octubre | Eficacia en la actividad.      | $(\text{Transferencias revisadas} / \text{Transferencias realizadas}) * 100$   | Porcentaje | 100             |

#### 4. Matriz de competencias:

| Actividades esenciales                         | Conocimientos académicos | Destrezas generales   | Otras competencias  |
|--|--------------------------|---|---|
| Realizar conciliaciones bancarias              | Contabilidad.            | Recopilación de información.<br>Destreza matemática.            | Facilidad numérica.<br>Razonamiento matemático.                         |
| Realizar el cuadro de efectivo de las agencias | Contabilidad.            | Recopilación de información.<br>Destreza matemática.            | Ordenar información.<br>Facilidad numérica.<br>Razonamiento matemático. |
| Revisar transferencias internas                | Contabilidad.            | Organización de la información.<br>Identificación de problemas. | Facilidad numérica.<br>Razonamiento matemático.                         |

#### 5. Educación formal requerida:

| Nivel de educación formal | Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos | Indique el área de conocimientos formales (Ej., administración, economía, etc.) |
|---------------------------|---|---|
| Carrera Técnica           | 2 / Licenciando/Ingeniero   | Contabilidad  |

### ASISTENTE DE CREDITO

#### 1. Datos de identificación:

|                          |                      |                           |                        |
|--------------------------|----------------------|---------------------------|------------------------|
| <b>Puesto:</b>           | ASISTENTE DE CREDITO | <b>Código:</b>            | 6                      |
| <b>Empresa:</b>          | COAC 4 de Octubre    | <b>Área:</b>              | Captaciones y Crédito. |
| <b>Número ocupantes:</b> | 3                    | <b>Ciudad / Regional:</b> | Riobamba               |

#### 2. Misión del puesto:

Atender las necesidades del socio a través del otorgamiento oportuno del crédito, bajo los parámetros establecidos por la Cooperativa

### 3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

| Actividades esenciales   | Clientes                 | Indicadores de gestión      | Fórmula de cálculo  | Unidad     | Meta a Alcanzar |
|--|--------------------------|-----------------------------|---|------------|-----------------|
| Atender al cliente en sus requerimientos de crédito                              | Socios                   | Satisfacción del cliente.   | $(\text{Número de socios satisfechos} / \text{Número de socios atendidos}) * 100$         | Porcentaje | 90              |
| Elaborar informes de crédito requeridos por la Institución y organismos externos | Cooperativa de 4 Octubre | Eficacia de la actividad.   | $(\text{Informes de crédito elaborados} / \text{Informes de créditos solicitados}) * 100$ | Porcentaje | 100             |
| Realizar el proceso de crédito que el socio solicite                             | Socios                   | Satisfacción del cliente.   | $(\text{Nivel de satisfacción actual} / \text{Nivel de satisfacción de base}) * 100$      | Porcentaje | 90              |
| Verificar los índices de endeudamiento del solicitante                           | Cooperativa de 4 Octubre | Eficiencia en la actividad. | $(\text{Número de errores} / \text{Total de operaciones}) * 100$                          | Porcentaje | 0               |

### 4. Matriz de competencias:

| Actividades esenciales   | Conocimientos académicos | Destrezas generales  | Otras competencias                            |
|--|--------------------------|--|---|
| Atender al cliente en sus requerimientos de crédito                              | Finanzas.                | Orientación / asesoramiento. Orientación de servicio.        | Comprensión oral. Expresión oral. Amabilidad. |
| Elaborar informes de crédito requeridos por la Institución y organismos externos | Finanzas.                | Organización de la información. Recopilación de información. | Ordenar información. Comprensión escrita.     |
| Realizar el proceso de crédito que el socio solicite                             | Finanzas.                | Pensamiento crítico. Juicio y toma de decisiones.            | Comprensión escrita. Razonamiento deductivo.  |

|  |                      |  |               |
|--|----------------------|--|---------------|
| Verificar los índices de endeudamiento del solicitante | Finanzas. Auditoría. | Pensamiento analítico.<br>Recopilación de información. | Minuciosidad. |
|--|----------------------|--|---------------|

### 5. Educación formal requerida:

| Nivel de educación formal        | Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos | Indique el área de conocimientos formales (Ej., administración, economía, etc.) |
|----------------------------------|---|---|
| Carrera Universitaria Incompleta | 4 años  | Economía, Finanzas o afines   |

## AUXILIAR DE CREDITO

### 1. Datos de identificación:

|                          |                     |                           |  |
|--------------------------|---------------------|---------------------------|--|
| <b>Puesto:</b>           | AUXILIAR DE CREDITO | <b>Código:</b>            | 11   |
| <b>Empresa:</b>          | COAC 4 de Octubre   | <b>Área:</b>              | Captaciones y crédito.                     |
| <b>Número ocupantes:</b> | 0                   | <b>Ciudad / Regional:</b> | Riobamba, Penipe, Cajabamba, Quimiag Puyo. |

### 2. Misión del puesto:

Asistir al oficial de crédito en actividades vinculadas a la gestión del área.

### 3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

| Actividades esenciales                           | Clientes          | Indicadores de gestión      | Fórmula de cálculo   | Unidad     | Meta a Alcanzar |
|--|-------------------|-----------------------------|--|------------|-----------------|
| Monitorear cancelación de créditos de los socios | COAC 4 de Octubre | Eficiencia en la actividad. | $(\text{Número de errores} / \text{Total de operaciones}) * 100$ | Porcentaje | 0               |
|  |                   | Tasa de morosidad.          | $(\text{Créditos vencidos} / \text{total de cartera}) * 100$     | Porcentaje | 0               |

|   |                   |   |   |            |   |
|---|-------------------|---|---|------------|---|
| Revisar información crediticia en buró de crédito | COAC 4 de Octubre | Eficiencia en la revisión de información. | (Créditos mal colocados por falta de información / Total de créditos) * 100 | Porcentaje | 0 |
|---|-------------------|---|---|------------|---|

#### 4. Matriz de competencias:

| Actividades esenciales                            | Conocimientos académicos | Destrezas generales                                 | Otras competencias   |
|---|--------------------------|---|----------------------|
| Monitorear cancelación de créditos de los socios  | Gestión de crédito.      | Identificación de problemas. Monitoreo y control.   | Atención a detalles. |
| Revisar información crediticia en buró de crédito | Gestión de crédito.      | Pensamiento analítico. Recopilación de información. | Atención a detalles. |

#### 5. Educación formal requerida:

| Nivel de educación formal | Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos | Indique el área de conocimientos formales (Ej., administración, economía, etc.) |
|---------------------------|---|---|
| Universitaria Incompleta  | 2 año   | Administración, Finanzas o afines   |

## CONSERJE

#### 1. Datos de identificación:

|                          |                   |                           |            |
|--------------------------|-------------------|---------------------------|------------|
| <b>Puesto:</b>           | CONSERJE          | <b>Código:</b>            | 8          |
| <b>Empresa:</b>          | COAC 4 de Octubre | <b>Área:</b>              | Financiera |
| <b>Número ocupantes:</b> | 1                 | <b>Ciudad / Regional:</b> | Riobamba   |

#### 2. Misión del puesto:

Mantener en condiciones de higiene y limpieza general las instalaciones del área asignada.

3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

| Actividades esenciales                                  | Clientes                 | Indicadores de gestión      | Fórmula de cálculo  | Unidad     | Meta a Alcanzar |
|---|--------------------------|-----------------------------|---|------------|-----------------|
| Mantener el orden, organización y limpieza del edificio | Cooperativa 4 de Octubre | Eficiencia en la actividad  | (Número de amonestaciones/ días laborados en el mes) *100         | Porcentaje | 0               |
| Mantener inventarios de materiales.                     | Cooperativa 4 de Octubre | Eficiencia en la actividad. | (Inventarios al día/ inventarios totales) *100                    | Porcentaje | 100             |
| Realizar actividades de mensajería.                     | Cooperativa 4 de Octubre | Eficacia en la actividad.   | (Número tramites concluidos / Número de trámites entregados) *100 | Porcentaje | 100             |

4. Matriz de competencias:

| Actividades esenciales                                  | Conocimientos académicos | Destrezas generales                       | Otras competencias                          |
|---|--------------------------|---|---|
| Mantener el orden, organización y limpieza del edificio | Organización             | Iniciativa                                | Buen gusto<br>Culto.                        |
| Mantener inventarios de materiales.                     | Excel.                   | Manejo básico de contabilidad y numérico. | Facilidad numérica,<br>Ordenar información. |
| Realizar actividades de mensajería.                     | Ninguno                  | Destreza de orientación.                  | Diligencia y cultura.                       |

5. Educación formal requerida:

| Nivel de educación formal | Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos | Indique el área de conocimientos formales (Ej., administración, economía, etc.) |
|---------------------------|---|---|
| Bachiller                 | Tercero de bachillerato   | Abierto   |

## CONTADOR

### 1. Datos de identificación:

|                               |                   |                           |            |
|-------------------------------|-------------------|---------------------------|------------|
| <b>Puesto:</b>                | CONTADOR          | <b>Código:</b>            | 3          |
| <b>Empresa/Departamento :</b> | COAC 4 de Octubre | <b>Área:</b>              | Financiera |
| <b>Número ocupantes:</b>      | 1                 | <b>Ciudad / Regional:</b> | Riobamba   |

### 2. Misión del puesto:

Proporcionar información contable veraz y oportuna para uso interno y para presentación ante organismos externos

### 3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

| Actividades esenciales                                  | Clientes                 | Indicadores de gestión      | Fórmula de cálculo   | Unidad     | Meta a Alcanzar |
|---|--------------------------|-----------------------------|--|------------|-----------------|
| Colaborar en la elaboración de presupuestos             | Cooperativa 4 de Octubre | Presupuesto.                | $(\text{Gastos} / \text{Presupuesto}) * 100$   | Porcentaje | 100             |
| Elaborar Balances Financieros                           | Cooperativa 4 de Octubre | Crecimiento financiero.     | $(\text{Valor final} / \text{Valor inicial}) * 100$                                  | Porcentaje | 90              |
| Elaborar y controlar índices financieros                | Cooperativa 4 de Octubre | Eficiencia en la actividad. | $(\text{Número de errores} / \text{Total de operaciones}) * 100$                     | Porcentaje | 0               |
| Monitorear ejecución de presupuestos                    | Cooperativa 4 de Octubre | Presupuesto.                | $(\text{Gastos} / \text{Presupuesto}) * 100$   | Porcentaje | 90              |
| Presentar recomendaciones sobre el buen uso de liquidez | Gerencia                 | Satisfacción de Gerencia.   | $(\text{Nivel de satisfacción actual} / \text{Nivel de satisfacción de base}) * 100$ | Porcentaje | 90              |

#### 4. Matriz de competencias:

| Actividades esenciales                                  | Conocimientos académicos | Destrezas generales                                    | Otras competencias                                       |
|---|--------------------------|--|--|
| Colaborar en la elaboración de presupuestos             | Contabilidad. Finanzas.  | Recopilación de información. Pensamiento crítico.      | Aptitud numérica. Minuciosidad. Iniciativa.              |
| Elaborar Balances Financieros                           | Contabilidad.            | Organización de la información. Pensamiento analítico. | Ordenar información. Razonamiento matemático. Memorizar. |
| Elaborar y controlar índices financieros                | Finanzas. Estadística.   | Pensamiento crítico. Destreza matemática.              | Minuciosidad. Memorizar. Aptitud numérica.               |
| Monitorear ejecución de presupuestos                    | Finanzas. Estadística.   | Monitoreo y control. Identificación de problemas.      | Aptitud numérica.  |
| Presentar recomendaciones sobre el buen uso de liquidez | Finanzas.                | Evaluación de ideas. Pensamiento crítico.              | Razonamiento deductivo.                                  |

#### 5. Educación formal requerida:

| Nivel de educación formal      | Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos | Indique el área de conocimientos formales (Ej., administración, economía, etc.) |
|--------------------------------|---|---|
| Carrera Universitaria Completa | 6 / Licenciado  | Contabilidad  |

### COORDINADOR DE AGENCIA

#### 1. Datos de identificación:

|                          |                        |                           |   |
|--------------------------|------------------------|---------------------------|---|
| <b>Puesto:</b>           | COORDINADOR DE AGENCIA | <b>Código:</b>            | 2   |
| <b>Empresa:</b>          | COAC 4 de Octubre      | <b>Área:</b>              | Agencias.                                   |
| <b>Número ocupantes:</b> | 6                      | <b>Ciudad / Regional:</b> | Penipe, Riobamba, Quimiag, Cajabamba, Puyo. |



## 2. Misión del puesto:

Supervisar y coordinar las actividades administrativas y financieras de la agencia para contribuir al cumplimiento de los objetivos y metas de la Cooperativa

## 3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

| Actividades esenciales   | Clientes                                      | Indicadores de gestión      | Fórmula de cálculo  | Unidad     | Meta a Alcanzar |
|--|---|-----------------------------|---|------------|-----------------|
| Controlar el uso de los flujos de liquidez y fondos de la agencia  | Cooperativa 4 de Octubre                      | Eficiencia en la actividad. | $(\text{Número de errores en el control} / \text{Total de operaciones}) * 100$            | Porcentaje | 0               |
| Elaborar y presentar la información solicitada de la agencia por solicitud de clientes internos y externos | Cooperativa 4 de Octubre, organismos externos | Satisfacción del cliente.   | $(\text{Nivel de satisfacción actual} / \text{Nivel de satisfacción de base}) * 100$      | Porcentaje | 90              |
|  |   | Eficacia de la actividad.   | $(\text{Información presentada} / \text{Información solicitada}) * 100$                   | Porcentaje | 100             |
| Organizar y supervisar el trabajo operativo de la agencia  | Cooperativa 4 de Octubre                      | Eficacia de la actividad.   | $(\text{Metas de la agencia alcanzadas} / \text{Metas de la agencia planificadas}) * 100$ | Porcentaje | 100             |
| Participar con voz informativa en el Comité de Crédito   | Comité de Crédito                             | Satisfacción del cliente.   | $(\text{Nivel de satisfacción actual} / \text{Nivel de satisfacción de base}) * 100$      | Porcentaje | 100             |

## 4. Matriz de competencias:

| Actividades esenciales  | Conocimientos académicos           | Destrezas generales                                  | Otras competencias        |
|---|------------------------------------|--|---------------------------|
| Controlar el uso de los flujos de liquidez y fondos de la agencia | Contabilidad. Análisis financiero. | Manejo de recursos financieros. Monitoreo y control. | Aptitud numérica.         |
| Elaborar y presentar la información solicitada de la              | Finanzas. Contabilidad.            | Pensamiento analítico. Escritura.                    | Proactividad. Iniciativa. |

|   |                                |   |                         |
|---|--------------------------------|---|-------------------------|
| agencia por solicitud de clientes internos y externos     |                                |   |                         |
| Organizar y supervisar el trabajo operativo de la agencia |                                | Monitoreo y control. Identificación de problemas. | Facilidad numérica.     |
| Participar con voz informativa en el Comité de Crédito    | Análisis financiero. Finanzas. | Pensamiento analítico. Aprendizaje activo.        | Razonamiento deductivo. |

## 5. Educación formal requerida:

| Nivel de educación formal      | Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos | Indique el área de conocimientos formales (Ej., administración, economía, etc.) |
|--------------------------------|---|---|
| Carrera Universitaria Completa | 5 / Licenciado / Ingeniero  | Administración o afines   |

## COORDINADOR DE AGENCIAS

### 1. Datos de identificación:

|                          |                         |                           |          |
|--------------------------|-------------------------|---------------------------|----------|
| <b>Puesto:</b>           | COORDINADOR DE AGENCIAS | <b>Código:</b>            | 1        |
| <b>Empresa:</b>          | COAC 4 de Octubre       | <b>Área:</b>              | Agencias |
| <b>Número ocupantes:</b> | 1                       | <b>Ciudad / Regional:</b> | Riobamba |

### 2. Misión del puesto:

Definir y aplicar las políticas de planificación para el buen funcionamiento de todas las oficinas operativas y el área de crédito, procurando la eficiencia en el trabajo, el cumplimiento de las normas, y la calidad de cartera, actividades que deben estar enmarcadas en normas de prudencia y solvencia financiera, administrando las unidades con criterio de: trabajo en equipo, eficiencia, oportunidad y satisfacción del socio.

3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

| Actividades esenciales       | Clientes                  | Indicadores de gestión     | Fórmula de cálculo                                 | Unidad     | Meta a Alcanzar |
|------------------------------|---------------------------|----------------------------|--|------------|-----------------|
| Realizar Comité de Crédito   | Cooperativa 4 de Octubre  | Eficacia en la actividad   | Solicitudes revisadas/ solicitudes ingresadas *100 | Porcentaje | 100             |
| Monitoreo de Índices de Mora | Cooperativa 4 de Octubre  | Eficiencia en la actividad | Índices de morosidad                               | Porcentaje | 2               |
| Control Interno a Oficinas   | Cooperativa 4 de Octubre, | Eficacia de la actividad.  | Agencias revisadas/ Agencias Existentes *100       | Porcentaje | 100             |

4. Matriz de competencias:

| Actividades esenciales       | Conocimientos académicos | Destrezas generales                               | Otras competencias  |
|------------------------------|--------------------------|---|---|
| Realizar Comité de Crédito   | Administración           | Recopilación de información.<br>Organización      | Razonamiento analítico, control de tiempo, facilidad de comunicación. |
| Monitoreo de Índices de Mora | Banca y Finanzas         | Recopilación de información<br>Destreza numérica. | Manejo de información y análisis                                      |

5. Educación formal requerida:

| Nivel de educación formal      | Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos | Indique el área de conocimientos formales (Ej., administración, economía, etc.) |
|--------------------------------|---|---|
| Carrera Universitaria Completa | 5 / Ingeniero   | Administrativa / Contable   |

## GERENTE GENERAL

### 1. Datos de identificación:

|                          |                   |                           |            |
|--------------------------|-------------------|---------------------------|------------|
| <b>Puesto:</b>           | GERENTE GENERAL   | <b>Código:</b>            | 4          |
| <b>Empresa:</b>          | COAC 4 de Octubre | <b>Área:</b>              | Ejecutivo. |
| <b>Número ocupantes:</b> | 1                 | <b>Ciudad / Regional:</b> | Riobamba   |

### 2. Misión del puesto:

Planificar y dirigir todas las actividades administrativas, financieras y operativas de la Cooperativa, para lograr un crecimiento y desarrollo eficiente y sostenido.

### 3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

| Actividades esenciales   | Clientes                 | Indicadores de gestión    | Fórmula de cálculo   | Unidad     | Meta a Alcanzar |
|--|--------------------------|---------------------------|--|------------|-----------------|
| Controlar y dirigir la contabilidad de la Cooperativa                              | Contabilidad             | Eficacia de la actividad. | $\frac{\text{Actividades realizadas}}{\text{Actividades programadas}} * 100$             | Porcentaje | 100             |
| Organizar y dirigir la administración de la Institución                            | Cooperativa 4 de Octubre | Satisfacción del cliente. | $\frac{\text{Nivel de satisfacción actual}}{\text{Nivel de satisfacción de base}} * 100$ | Porcentaje | 95              |
| Planificar, organizar y controlar las fuentes y usos de los recursos               | Cooperativa 4 de Octubre | Eficacia de la actividad. | $\frac{\text{Actividades realizadas}}{\text{Actividades programadas}} * 100$             | Porcentaje | 100             |
| Recomendar políticas, normas y estrategias para el adecuado manejo de los recursos | Cooperativa 4 de Octubre | Satisfacción del cliente. | $\frac{\text{Nivel de satisfacción actual}}{\text{Nivel de satisfacción de base}} * 100$ | Porcentaje | 95              |

|  |                          |                          |  |            |     |
|--|--------------------------|--------------------------|--|------------|-----|
| Representar judicial y extrajudicialmente a la Cooperativa | Cooperativa 4 de Octubre | Satisfacción de cliente. | (Nivel de satisfacción actual / Nivel de satisfacción de base) * 100 | Porcentaje | 100 |
|--|--------------------------|--------------------------|--|------------|-----|

#### 4. Matriz de competencias:

| Actividades esenciales   | Conocimientos académicos                   | Destrezas generales                                       | Otras competencias                                  |
|--|--|---|---|
| Controlar y dirigir la contabilidad de la Cooperativa                              | Contabilidad.                              | Monitoreo y control.                                      | Reconocimiento de problemas. Razonamiento contable. |
| Organizar y dirigir la administración de la Institución                            | Administración.                            | Planificación. Evaluación de sistemas organizacionales.   | Fluidez de ideas. Iniciativa. Liderazgo.            |
| Planificar, organizar y controlar las fuentes y usos de los recursos               | Contabilidad. Administración. Presupuesto. | Organización de sistemas. Manejo de recursos financieros. | Razonamiento matemático. Minuciosidad.              |
| Recomendar políticas, normas y estrategias para el adecuado manejo de los recursos | Presupuesto. Administración. Contabilidad. | Organización de sistemas. Pensamiento crítico.            | Fluidez de ideas. Iniciativa. Liderazgo.            |
| Representar judicial y extrajudicialmente a la Cooperativa                         | Administración.                            | Juicio y toma de decisiones.                              | Proactividad. Razonamiento deductivo.               |

#### 5. Educación formal requerida:

| Nivel de educación formal      | Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos | Indique el área de conocimientos formales (Ej., administración, economía, etc.) |
|--------------------------------|---|---|
| Carrera Universitaria Completa | 5 / Ingeniero   | Administración o afines   |
| Diplomado                      | Diploma Superior  | Microfinanzas   |

## GUARDIAN VIGILANTE

### 1. Datos de identificación:

|                          |                    |                           |                 |
|--------------------------|--------------------|---------------------------|-----------------|
| <b>Puesto:</b>           | GUARDIAN VIGILANTE | <b>Código:</b>            | 10              |
| <b>Empresa:</b>          | COAC 4 de Octubre  | <b>Área:</b>              | Financiera      |
| <b>Número ocupantes:</b> | 4                  | <b>Ciudad / Regional:</b> | Riobamba, Puyo. |

### 2. Misión del puesto:

Brindar seguridad a la institución, colaborara los socios/clientes en el llenado de papeletas o información.

### 3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

| Actividades esenciales  | Clientes                 | Indicadores de gestión     | Fórmula de cálculo   | Unidad     | Meta a Alcanzar |
|---|--------------------------|----------------------------|--|------------|-----------------|
| Vigilar y proteger la integridad física de las personas y los bienes de la cooperativa. | Cooperativa 4 de Octubre | Eficiencia de la actividad | $(\text{Conflictos solucionados} / \text{Conflictos ocasionados}) * 100$ | Porcentaje | 100             |
| Dirigir y orientar e informar a los socios en temas a su alcance                        | Cooperativa 4 de Octubre | Eficacia de la actividad   | $(\text{Actividades realizadas} / \text{actividades solicitadas}) * 100$ | Porcentaje | 100             |

### 4. Matriz de competencias:

| Actividades esenciales  | Conocimientos académicos        | Destrezas generales                               | Otras competencias                      |
|---|---------------------------------|---|---|
| 1.- Vigilar y proteger la integridad física de las personas y los bienes de la cooperativa. | Curso de vigilancia y seguridad | Actitud vigilante.                                | Observador Ágil<br>Pensamiento prudente |
| 2.- Dirigir y orientar e informar a los socios en temas a su alcance                        | Recopilación de información.    | Cultura y conocimiento general de la Cooperativa. | Carismático<br>Amable<br>Colaborador.   |

## 5. Educación formal requerida:

| Nivel de educación formal | Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos | Indique el área de conocimientos formales (Ej., administración, economía, etc.) |
|---------------------------|---|---|
| Bachiller                 | Tercero de bachillerato   | Abierto   |

## JEFE DE SISTEMAS

### 1. Datos de identificación:

|                          |                   |                           |           |
|--------------------------|-------------------|---------------------------|-----------|
| <b>Puesto:</b>           | JEFE DE SISTEMAS  | <b>Código:</b>            | 1         |
| <b>Empresa:</b>          | COAC 4 de Octubre | <b>Área:</b>              | Sistemas. |
| <b>Número ocupantes:</b> | 1                 | <b>Ciudad / Regional:</b> | Riobamba  |

### 2. Misión del puesto:

Administrar y mantener los sistemas informáticos de la Cooperativa para garantizar su disponibilidad y el manejo seguro de la información.

### 3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

| Actividades esenciales  | Clientes  | Indicadores de gestión      | Fórmula de cálculo  | Unidad     | Meta a Alcanzar |
|---|---|-----------------------------|---|------------|-----------------|
| Dar soporte técnico   | Cooperativa 4 de Octubre                                | Soluciones implementadas.   | $\frac{\text{Número de problemas}}{\text{Número de soluciones}} \times 100$ | Porcentaje | 100             |
| Diseñar el plan de contingencia de sistemas                               | Cooperativa 4 de Octubre                                | Eficacia de las soluciones. | $\frac{\text{Costos en pérdidas}}{\text{Activos}} \times 100$               | Porcentaje | 0               |
| Elaborar y entregar reportes requeridos por organismos de control y apoyo | Cooperativa 4 de Octubre, organismos de control y apoyo | Eficacia de la actividad.   | $\frac{\text{Reportes elaborados}}{\text{Reportes solicitados}} \times 100$ | Porcentaje | 100             |

|   |                          |                          |  |            |     |
|---|--------------------------|--------------------------|--|------------|-----|
| Mantener actualizado los programas de prevención, detección y eliminación de virus informáticos               | Cooperativa 4 de Octubre | Archivos libre de virus. | (Número de virus desinfectados / Número de virus encontrados) * 100                              | Porcentaje | 100 |
| Supervisar los accesos internos a la base de datos del software financiero/contable, para prevenir su mal uso | Cooperativa 4 de Octubre | Integridad del sistema.  | (Número de manipulaciones internas al sistema / Número de operaciones internas al sistema) * 100 | Porcentaje | 0   |

#### 4. Matriz de competencias:

| Actividades esenciales  | Conocimientos académicos                                 | Destrezas generales                                   | Otras competencias                                      |
|---|--|---|---|
| Dar soporte técnico   | Redes y comunicaciones. Bases de datos.                  | Operación y control. Orientación de servicio.         | Razonamiento deductivo. Reconocimiento de problemas.    |
| Diseñar el plan de contingencia de sistemas   | Análisis de riesgos informáticos. Auditoría en sistemas. | Percepción de sistemas entornos. Generación de ideas. | Originalidad. Razonamiento deductivo. Fluidez de ideas. |
| Elaborar y entregar reportes requeridos por organismos de control y apoyo                                     |  | Generación de ideas.                                  | Pro actividad.  |
| Mantener actualizado los programas de prevención, detección y eliminación de virus informáticos               |  | Instalación. Monitoreo y control.                     | Iniciativa.   |
| Supervisar los accesos internos a la base de datos del software financiero/contable, para prevenir su mal uso | Lenguajes de programación. Bases de datos.               | Identificación de problemas. Monitoreo y control.     | Reconocimiento de problemas.                            |



5. Educación formal requerida:

| Nivel de educación formal      | Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos | Indique el área de conocimientos formales (Ej., administración, economía, etc.) |
|--------------------------------|---|---|
| Carrera Universitaria Completa | 5 / Ingeniero   | Sistemas  |

**JEFE DE CREDITO**

1. Datos de identificación:

|                          |                   |                           |                        |
|--------------------------|-------------------|---------------------------|------------------------|
| <b>Puesto:</b>           | JEFE CREDITO DE   | <b>Código:</b>            | 7                      |
| <b>Empresa:</b>          | COAC 4 de Octubre | <b>Área:</b>              | Captaciones y Crédito. |
| <b>Número ocupantes:</b> | 1                 | <b>Ciudad / Regional:</b> | Riobamba               |

2. Misión del puesto:

Contribuir al crecimiento y cumplimiento de los objetivos institucionales, a través de la administración eficiente de la cartera

3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

| Actividades esenciales   | Clientes                 | Indicadores de gestión         | Fórmula de cálculo   | Unidad     | Meta a Alcanzar |
|--|--------------------------|--------------------------------|--|------------|-----------------|
| Aplicar estrategias para mantener la cartera sana                | Cooperativa 4 de Octubre | Índice de morosidad.           | $(\text{Cartera vencida} / \text{Cartera de crédito}) * 100$           | Porcentaje | 4               |
| Estudiar y tramitar los casos judiciales de créditos vencidos    | Cooperativa 4 de Octubre | Casos judiciales solucionados. | $(\text{Cartera recuperada} / \text{Monto de cartera judicial}) * 100$ | Porcentaje | 80              |
| Monitorear y organizar el seguimiento de crédito de cada oficina | Cooperativa 4 de Octubre | Créditos monitoreados.         | $(\text{Créditos monitoreados} / \text{Créditos otorgados}) * 100$     | Porcentaje | 100             |

|  |       |                          |  |            |     |
|--|-------|--------------------------|--|------------|-----|
| Participar en el análisis y resolución de las solicitudes de crédito en el Comité de Crédito | Socio | Eficacia en el análisis. | (Solicitudes analizadas / Solicitudes recibidas) * 100 | Porcentaje | 100 |
|--|-------|--------------------------|--|------------|-----|

#### 4. Matriz de competencias:

| Actividades esenciales   | Conocimientos académicos                                | Destrezas generales  | Otras competencias         |
|--|---|--|----------------------------|
| Aplicar estrategias para mantener la cartera sana  | Microfinanzas. Gestión de crédito.                      | Percepción de sistemas y entornos. Evaluación de soluciones. | Iniciativa. Creatividad.   |
| Estudiar y tramitar los casos judiciales de créditos vencidos                                |   | Manejo del tiempo. Pensamiento crítico.                      | Pro actividad. Iniciativa. |
| Monitorear y organizar el seguimiento de crédito de cada oficina                             | Microfinanzas. Gestión de crédito. Análisis financiero. | Planificación. Monitoreo y control.                          | Ordenar información.       |
| Participar en el análisis y resolución de las solicitudes de crédito en el Comité de Crédito | Microfinanzas. Gestión de crédito. Análisis financiero. | Pensamiento crítico. Pensamiento analítico.                  | Razonamiento deductivo.    |

#### 5. Educación formal requerida:

| Nivel de educación formal      | Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos | Indique el área de conocimientos formales (Ej., administración, economía, etc.) |
|--------------------------------|---|---|
| Carrera Universitaria Completa | 5 / Ingeniero   | Administración, Banca, Finanzas y afines  |

## PAGADOR BONO DE DESARROLLO HUMANO

### 1. Datos de identificación:

|                          |                                   |                           |   |
|--------------------------|-----------------------------------|---------------------------|---|
| <b>Puesto:</b>           | PAGADOR BONO DE DESARROLLO HUMANO | <b>Código:</b>            | 9   |
| <b>Empresa:</b>          | COAC 4 de Octubre                 | <b>Área:</b>              | Cajas                                       |
| <b>Número ocupantes:</b> | 0                                 | <b>Ciudad / Regional:</b> | Riobamba, Penipe, Cajabamba y Quimiag Puyo. |

### 2. Misión del puesto:

Realizar el pago del Bono de Desarrollo, así como colaborar en la atención al socio.

### 3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

| Actividades esenciales                         | Clientes               | Indicadores de gestión      | Fórmula de cálculo   | Unidad     | Meta a Alcanzar |
|--|------------------------|-----------------------------|--|------------|-----------------|
| Realizar el cuadro diario                      | COAC 4 de Octubre      | Eficiencia en la actividad. | $(\text{Número de errores} / \text{Total de operaciones}) * 100$                     | Porcentaje | 0               |
| Realizar el pago del bono de desarrollo humano | Beneficiarios del Bono | Nivel de satisfacción.      | $(\text{Número de clientes satisfechos} / \text{Total de clientes atendidos}) * 100$ | Porcentaje | 100             |

### 4. Matriz de competencias:

| Actividades esenciales                         | Conocimientos académicos | Destrezas generales                                  | Otras competencias                     |
|--|--------------------------|--|--|
| Realizar el cuadro diario                      | Contabilidad.            | Organización de la información. Destreza matemática. | Aptitud numérica.                      |
| Realizar el pago del bono de desarrollo humano |                          | Síntesis / Reorganización. Destreza matemática.      | Aptitud numérica. Atención a detalles. |

5. Educación formal requerida:

| Nivel de educación formal | Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos | Indique el área de conocimientos formales (Ej., administración, economía, etc.) |
|---------------------------|---|---|
| Universitaria Incompleta  | 2 año   | Administración, Economía o afines   |

**PROMOTOR VRC**

1. Datos de identificación:

|                          |                   |                           |                        |
|--------------------------|-------------------|---------------------------|------------------------|
| <b>Puesto:</b>           | PROMOTOR VRC      | <b>Código:</b>            | 12                     |
| <b>Empresa:</b>          | COAC 4 de Octubre | <b>Área:</b>              | Captaciones y Crédito. |
| <b>Número ocupantes:</b> | 1                 | <b>Ciudad / Regional:</b> | Chimborazo.            |

2. Misión del puesto:

Administrar créditos a grupos en las zonas rurales

3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

| Actividades esenciales                              | Clientes                        | Indicadores de gestión                          | Fórmula de cálculo  | Unidad     | Meta a Alcanzar |
|---|---------------------------------|---|---|------------|-----------------|
| Coordinar la otorgación de créditos                 | COAC 4 y Solicitante de Crédito | Eficiencia en el otorgamiento de créditos.      | $(\text{Créditos colocados} / \text{Créditos programados a colocar}) * 100$ | Porcentaje | 100             |
| Identificar comunidades para colocación de créditos | COAC 4 de Octubre y Comunidades | Eficiencia en la identificación de comunidades. | $(\text{Comunidades visitadas} / \text{comunidades programadas}) * 100$     | Porcentaje | 100             |

|                               |                   |   |  |            |     |
|-------------------------------|-------------------|---|--|------------|-----|
| Recuperar la cartera colocada | COAC 4 de Octubre | Eficiencia en la recuperación de cartera. | (Cartera recuperada/ cartera otorgada) * 100 | Porcentaje | 100 |
|-------------------------------|-------------------|---|--|------------|-----|

#### 4. Matriz de competencias:

| Actividades esenciales                              | Conocimientos académicos                     | Destrezas generales  | Otras competencias                            |
|---|--|--|---|
| Coordinar la otorgación de créditos                 | Gestión de crédito.                          | Juicio y toma de decisiones.<br>Pensamiento analítico.                                 | Aptitud numérica.<br>Atención a detalles.     |
| Identificar comunidades para colocación de créditos | Microfinanzas. Gestión de crédito.           | Recopilación de información.<br>Pensamiento analítico.                                 | Aptitud numérica.<br>Atención a detalles.     |
| Recuperar la cartera colocada                       | Gestión de cobranzas.<br>Gestión de crédito. | Juicio y toma de decisiones.<br>Orientación / asesoramiento.<br>Asertividad / firmeza. | Claridad de discurso.<br>Atención a detalles. |

#### 5. Educación formal requerida:

| Nivel de educación formal | Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos | Indique el área de conocimientos formales (Ej., administración, economía, etc.) |
|---------------------------|---|---|
| Universitaria completa    | 5 años/<br>Licenciado/Ingeniero                                   | Finanzas o afines   |

## RECIBIDOR-PAGADOR

### 1. Datos de identificación:

|                          |                   |                           |   |
|--------------------------|-------------------|---------------------------|---|
| <b>Puesto:</b>           | RECIBIDOR-PAGADOR | <b>Código:</b>            | 5   |
| <b>Presencia:</b>        | COAC 4 de Octubre | <b>Área:</b>              | Cajas.                                      |
| <b>Número ocupantes:</b> | 7                 | <b>Ciudad / Regional:</b> | Penipe, Quimiag, Cajabamba, Riobamba, Puyo. |

### 2. Misión del puesto:

Atender a los socios con amabilidad y eficiencia en todas las transacciones solicitadas para satisfacer sus necesidades y fidelizarlos con la institución

### 3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

| Actividades esenciales   | Clientes | Indicadores de gestión                   | Fórmula de cálculo  | Unidad     | Meta a Alcanzar |
|--|----------|--|---|------------|-----------------|
| Actualizar fichas de socios y clientes   | Socios   | Eficiencia en la actividad.              | $(\text{Fichas erróneas} / \text{Total de socios}) * 100$                             | Porcentaje | 0               |
| Administrar el efectivo de fondo de cambio y caja chica de acuerdo a la normativa  | Socios   | Disponibilidad de monedas fraccionarias. | $(\text{Monedas fraccionarias disponibles} / \text{Total de efectivo en caja}) * 100$ | Porcentaje | 10              |
| Realizar procesos operativos   | Socios   | Eficiencia en la actividad.              | $(\text{Número de errores} / \text{Total de operaciones}) * 100$                      | Porcentaje | 0               |
| Realizar transacciones (Depósitos, retiros, pago de cuotas, cierre de cuentas, apertura de cuentas, registro de firmas, ingreso de inversiones, cancelación de inversiones.) | Socios   | Eficiencia en la actividad.              | $(\text{Número de errores} / \text{Total de operaciones}) * 100$                      | Porcentaje | 0               |
|  |          | Satisfacción del cliente.                | $(\text{Número de reclamos} / \text{Total de operaciones}) * 100$                     | Porcentaje | 0               |

#### 4. Matriz de competencias:

| Actividades esenciales   | Conocimientos académicos         | Destrezas generales                                      | Otras competencias                                  |
|--|----------------------------------|--|---|
| Actualizar fichas de socios y clientes   |                                  | Organización de la información.                          | Ordenar información.                                |
| Administrar el efectivo de fondo de cambio y caja chica de acuerdo a la normativa  |                                  | Pensamiento analítico.<br>Pensamiento crítico.           | Memorizar.  |
| Realizar procesos operativos   | Técnicas de atención al cliente. | Identificación de problemas.<br>Orientación Servicio.    | Sociabilidad.<br>Amabilidad.<br>Iniciativa.         |
| Realizar transacciones (Depósitos, retiros, pago de cuotas, cierre de cuentas, apertura de cuentas, registro de firmas, ingreso de inversiones, cancelación de inversiones.) | Técnicas de atención al cliente. | Orientación de servicio.<br>Identificación de problemas. | Reconocimiento de problemas.<br>Facilidad numérica. |

#### 5. Educación formal requerida:

| Nivel de educación formal | Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos | Indique el área de conocimientos formales (Ej., administración, economía, etc.) |
|---------------------------|---|---|
| Secundaria Completa       | 6 / Bachiller   | Contabilidad  |

## **Anexo N° 3**

### **Software COMPERS**

El software está integrado por seis módulos que se detallan a continuación::

#### **MODULO 1: Bases y Perfiles**

##### **Permite definir:**

- Organigrama estructural
- Perfiles por competencias a nivel corporativo
- Perfiles por competencias a nivel área
- Perfiles por competencias a nivel de rol o clase ocupacional
- Perfiles por competencias por puesto

##### **Genera:**

- Reporte de competencias a nivel institucional
- Reporte de perfiles por área
- Reportes de perfiles por rol o clase ocupacional
- Reportes de perfiles por puesto

**NOTA:** Incluye base de competencias (Conocimientos, destrezas y otros) con sus respectivos indicadores de conductas.

#### **MODULO 2: Evaluación del Desempeño**

##### **Permite definir:**

- Evaluación de competencias bajo modalidad de 360 grados
- Evaluación de actividades esenciales

##### **Genera:**

- Reportes de resultados individuales de desempeño
- Reportes de resultados comparativos por área
- Reporte de resultados comparativos por área
- Reporte de resultados comparativos por puesto



- Reportes comparativos entre períodos

### **MODULO 3: Capacitación y desarrollo**

#### **Permite definir:**

- Diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo individuales y colectivos
- Control de presupuesto y de datos de instructores
- Evaluar la reacción frente a las capacitaciones
- Determinar el presupuesto de capacitación
- Programación y seguimiento de planes de capacitación y desarrollo individuales y colectivos.

#### **Genera:**

- Reportes individuales de capacitación y desarrollo
- Reportes colectivos de capacitación y desarrollo por actividad

**NOTA:** Incluye base de categorías de capacitación y desarrollo.

### **MODULO 4: Selección y Reclutamiento**

#### **Permite definir:**

- Definir métodos de selección por puesto
- Aplicar selección interna o plan de backs ups
- Aplicar selección externa
- Creación de base de datos de candidatos externos

#### **Genera:**

- Protocolo de entrevista de eventos conductuales o incidentes críticos
- Reportes comparativo de perfiles de candidatos con el perfil del cargo
- Reporte comparativo por competencia
- 

**NOTA:** Incluye base de preguntas y métodos de selección.

## **MODULO 5: Valoración de Cargos**

### **Permite definir:**

- Determinar escalas salariales por puntos y niveles
- Determinar los factores a utilizar
- Determinar los grados de cada factor
- Comparación con salarios promedio del mercado

### **Genera:**

- Reportes de valoración gráficos y cuantificables

**NOTA:** Incluye base de factores y competencias con su respectiva gradación

## **MODULO 6: Análisis del entorno y del clima laboral**

### **Permite definir:**

- Determinar obstáculos del entorno laboral
- Analizar el clima laboral de la organización

### **Genera:**

- Reportes de obstáculos del entorno por área y a nivel corporativo
- Reportes de clima laboral por área y a nivel corporativo

**NOTA:** Incluye base de indicadores de evaluación del entorno y factores de medición de clima laboral.

## Anexo N° 4

### Presupuesto para la Creación del Departamento de Talento Humano

#### - Plan de Inversión

| Activo Intangible                           | Valor               |
|---|---------------------|
| Software COMPERS (Adquirido en el año 2008) | \$ 10.000,00        |
| <b>SUBTOTAL</b>                             | <b>\$ 10.000,00</b> |

| Activos Fijos Netos  | Valor              |
|----------------------|--------------------|
| Equipos              | \$ 2.130,00        |
| Muebles y Enseres    | \$ 4.000,00        |
| Equipos de Seguridad | \$ 200,00          |
| <b>SUBTOTAL</b>      | <b>\$ 6.330,00</b> |

| Activos Corrientes     | Valor              |
|------------------------|--------------------|
| Sueldos                | \$ 1.670,00        |
| Promoción Y Publicidad | \$ 600,00          |
| Suministros            | \$ 200,00          |
| <b>SUBTOTAL</b>        | <b>\$ 2.470,00</b> |

| Activos Diferidos             | Valor            |
|-------------------------------|------------------|
| Gastos iniciales de formación | \$ 800,00        |
| Seguro                        | \$ 89,80         |
| <b>SUBTOTAL</b>               | <b>\$ 889,80</b> |

|                        |                     |
|------------------------|---------------------|
| <b>TOTAL INVERSION</b> | <b>\$ 19.689,80</b> |
|------------------------|---------------------|

**Autor:** Diego David Villagómez Haro

**Fecha:** Octubre 2013

**Fuente:** Investigación

## ACTIVOS FIJOS NETOS

| EQUIPOS                  |        |           |                    |
|--------------------------|--------|-----------|--------------------|
| Detalle                  | Numero | Valor     | Total              |
| Computadoras Pentium III | 2      | \$ 670,00 | \$ 1.340,00        |
| Impresoras               | 2      | \$ 165,00 | \$ 330,00          |
| Central Telefónica       | 1      | \$ 250,00 | \$ 250,00          |
| Scanner                  | 1      | \$ 210,00 | \$ 210,00          |
| <b>Total</b>             |        |           | <b>\$ 2.130,00</b> |

**Autor:** Diego David Villagómez Haro

**Fecha:** Octubre 2013

**Fuente:** Investigación

| Muebles                          |        |           |                    |
|----------------------------------|--------|-----------|--------------------|
| Detalle                          | Numero | Valor     | Total              |
| Escritorios                      | 2      | \$ 260,00 | \$ 520,00          |
| Sillas Silla ejecutiva giratoria | 2      | \$ 200,00 | \$ 400,00          |
| Silla estándar para oficina      | 4      | \$ 65,00  | \$ 260,00          |
| Credenzas                        | 2      | \$ 350,00 | \$ 700,00          |
| Archivadores                     | 2      | \$ 375,00 | \$ 750,00          |
| Sillones de espera               | 1      | \$ 420,00 | \$ 420,00          |
| Mesa de reunión                  | 1      | \$ 750,00 | \$ 750,00          |
| Complementos                     | 1      | \$ 200,00 | \$ 200,00          |
| <b>Total</b>                     |        |           | <b>\$ 4.000,00</b> |

**Autor:** Diego David Villagómez Haro

**Fecha:** Octubre 2013

**Fuente:** Investigación

| Seguridad    |        |           |                  |
|--------------|--------|-----------|------------------|
| Detalle      | Numero | Valor     | Total            |
| Alarma       | 1      | \$ 200,00 | \$ 200,00        |
| <b>Total</b> |        |           | <b>\$ 200,00</b> |

**Autor:** Diego David Villagómez Haro

**Fecha:** Octubre 2013

**Fuente:** Investigación

## ACTIVOS CORRIENTES

| Sueldos                         |        |             |                    |
|---------------------------------|--------|-------------|--------------------|
| Detalle                         | Numero | Valor       | Total              |
| Director de Dep. Talento Humano | 2      | \$ 1.349,00 | \$ 1.340,00        |
| Asistente                       | 2      | \$ 849,00   | \$ 330,00          |
| <b>Total</b>                    |        |             | <b>\$ 1.670,00</b> |

**Autor:** Diego David Villagómez Haro

**Fecha:** Octubre 2013

**Fuente:** Investigación

| Promoción y Publicidad |        |           |                  |
|------------------------|--------|-----------|------------------|
| Detalle                | Numero | Valor     | Total            |
| Página Web/Hosting     | 1      | \$ 450,00 | \$ 450,00        |
| Hosting                | 1      | \$ 150,00 | \$ 150,00        |
| <b>Total</b>           |        |           | <b>\$ 600,00</b> |

**Autor:** Diego David Villagómez Haro

**Fecha:** Octubre 2013

**Fuente:** Investigación

| Suministros           |        |           |                  |
|-----------------------|--------|-----------|------------------|
| Detalle               | Numero | Valor     | Total            |
| Suministro de Oficina | 1      | \$ 200,00 | \$ 200,00        |
| <b>Total</b>          |        |           | <b>\$ 200,00</b> |

**Autor:** Diego David Villagómez Haro

**Fecha:** Octubre 2013

**Fuente:** Investigación

## ACTIVOS DIFERIDOS

| <b>Gastos Iniciales de Formación</b> |               |              |                  |
|--------------------------------------|---------------|--------------|------------------|
| <b>Detalle</b>                       | <b>Numero</b> | <b>Valor</b> | <b>Total</b>     |
| Inducción y capacitación personal    | 1             | \$ 800,00    | \$ 800,00        |
| <b>Total</b>                         |               |              | <b>\$ 800,00</b> |

**Autor:** Diego David Villagómez Haro

**Fecha:** Octubre 2013

**Fuente:** Investigación

| <b>Seguro</b>  |               |              |                 |
|----------------|---------------|--------------|-----------------|
| <b>Detalle</b> | <b>Numero</b> | <b>Valor</b> | <b>Total</b>    |
| Gasto seguro   |               | \$ 89,90     | \$ 89,90        |
| <b>Total</b>   |               |              | <b>\$ 89,90</b> |

**Autor:** Diego David Villagómez Haro

**Fecha:** Octubre 2013

**Fuente:** Investigación

## Anexo N° 4

### Presupuesto para el desarrollo de la Tesis

| <b>Presupuesto para el Desarrollo de la Tesis</b> |                  |
|---|------------------|
| <b>Detalle</b>                                    | <b>Valor</b>     |
| Recursos bibliográficos e Internet                | \$ 80,00         |
| Insumos de papelería                              | \$ 30,00         |
| Fotocopias  | \$ 5,00          |
| Impresiones                                       | \$ 75,00         |
| Anillados   | \$ 20,00         |
| Empastes  | \$ 40,00         |
| Transporte  | \$ 20,00         |
| Trámites Politécnicos                             | \$ 30,00         |
| <b>Total</b>                                      | <b>\$ 300,00</b> |

**Autor:** Diego David Villagómez Haro

**Fecha:** Octubre 2013

**Fuente:** Investigación