



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS
SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE
SERVICIO Y RECURSOS HUMANOS.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE
INGENIERO EN EMPRESAS DE SERVICIO Y RECURSOS HUMANOS.**

TEMA:

**DISEÑO DE UN MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS,
BASADOS EN COMPETENCIAS, PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO PUÉLLARO LTDA.**

AUTOR:

MILTON LEONARDO LUCIO LISCANO

DIRECTOR:

ECON. LUIS ALBERTO DÁVILA TORO MBA

QUITO – ECUADOR

SEPTIEMBRE – 2015

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD.

Yo, **MILTON LEONARDO LUCIO LISCANO**, declaro bajo juramento que el Proyecto de Grado denominado **diseño de un manual de análisis y descripción de puestos, basados en competencias, para la Cooperativa de ahorro y crédito Puéllaro Ltda.**, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva y veras, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las paginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

MILTON LEONARDO LUCIO LISCANO

C.I. 2300070923

DECLARACIÓN FIRMADA POR MIEMBROS DEL TRIBUNAL

En la Universidad Tecnológica Equinoccial, es presentado por el ciudadano MILTON LEONARDO LUCIO LISCANO optar por el título de: Ingeniero en administración de empresas de servicios y recursos humanos, CERTIFICO, que dicho proyecto ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometidos a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se digne.

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a Dios padre todo poderoso, a mi familia, amigos y porque no decirlo a mis lugares de trabajo.

A Dios porque cada día está conmigo en cada caminar de mi Vida, guiándome y bendiciéndome.

A mis amados padres porque creyeron en mí desde el primer momento en que comencé mi larga carrera de estudios, me apoyaron en los momentos más difíciles dándome aliento, consejos y sobre todo su amor incondicional. Mis hermanos de igual manera su apoyo incondicional que estuvieron a cada momento diciéndome “Hermano tu puedes, sigue adelante”.

Adorada Esposa, que a lo largo de la realización de mi trabajo de tesis ha estado conmigo apoyándome, dándome siempre palabras de aliento cuando eh querido desfallecer y por su puesto a mi amado Hijo que aunque esté en la barriguita yo sé que él me apoya desde allí.

Mis queridos Amigos y Compañeros por estar conmigo en las buenas y las malas poniendo su hombro junto al mío para poder seguir avanzando en nuestro objetivo.

Agradezco infinitamente “Parrilladas la Rioja de Angelito” el primer lugar en donde empecé a trabajar, en el cual obtuve los primeros ingresos mensuales para poder así pagar el inicio de mis estudios, a todo el personal muchas gracias.

Mil palabras no bastarían para poder decirles lo muy emocionado y feliz de haber tenido a tan maravillosas personas junto a mí.

AGRADECIMIENTO

El cumplimiento de este trabajo representa la culminación de una etapa muy importante de mi vida estudiantil y por consiguiente el comienzo de un gran desafío en el ámbito profesional, por lo cual puedo agradecer infinitamente por el apoyo brindado:

A Dios que cada día ha derramado sus bendiciones sobre mí, para poder salir adelante.

De igual manera a mi Familia pilar fundamental e incondicional del largo camino que he seguido y que seguiré hasta alcanzar tan anheladas metas.

A todos mis amigos, maestros, compañeros de aula y de trabajo que estuvieron siempre pendientes brindándome ese espíritu de confianza y de superación guardando siempre las expectativas de la elaboración y culminación de mi proyecto.

A la Cooperativa de ahorro y Crédito Puéllaro Ltda., que me dieron la pauta para elaborar esta propuesta y depositaron su confianza en mí no solo con su información para la elaboración de mi trabajo de tesis, sino para presentarles estas alternativas que estoy seguro ayudarán a prestar muchos y mejores servicios, por otro lado también dar a sus empleados un ambiente de trabajo profesional.

A mi Director de Trabajo de titulación; Econ. Luis Dávila, por la invaluable ayuda y orientación para la realización y culminación de esta investigación.

ETERNAMENTE, MIL GRACIAS!!!

RESUMEN

Esta investigación está orientada a realizar un diseño de un manual de análisis y descripción de puestos, basados en competencias, para la cooperativa de ahorro y crédito Puéllaro Ltda.

La Cooperativa está generando resultados que de a poco cumplen los objetivos planteados, de acuerdo a las encuestas desarrolladas se ha divisado un efecto provechoso para la mayoría de empleados que ingresaron o van a ingresar actualmente a la Cooperativa, también cuenta con un estudio organizacional que define la constitución legal de la empresa y explica su actividad económica, basada en la selección de personal, además que se describió la filosofía corporativa y su estrategia empresarial. Se realizó un estudio financiero que define algunos y los más importantes índices financieros de la empresa que permitieron medir la factibilidad de la misma.

A continuación se realizó un estudio técnico de los elementos que definen el tamaño del proyecto, por lo que se consideró de disponibilidad de recursos financieros, humanos, tecnológicos y equipos de oficina para poder tener un trabajo exitoso.

De igual forma se desarrolló un análisis situacional del proyecto, donde se detalla la situación externa y las características internas de la empresa para examinar sus oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades para así conocer su situación actual.

Este estudio también analiza las posibles localizaciones de la Cooperativa para determinar y para que brinde más facilidades técnicas para su implementación y a la vez sea la más cercana para los empleadores.

Mediante estos elementos se formularon estrategias para emplear útilmente las ventajas frente a la competencia y disminuir los puntos débiles. Y finalmente se llevó a cabo una investigación, que mediante la aplicación del método de encuesta recopila y analiza información objetiva realizada al segmento departamental de la Cooperativa.

Palabras claves: Cooperativa, Ahorro, Crédito, Competencias, Estrategias, Índices, Inversión

ABSTRACT

This thesis was realized in order to design involves the implementation of a design manual analysis and job descriptions, competency-based, for the Cooperativa de Ahorro y Crédito Puéllaro Ltda.

The Cooperativa is generating results that slowly meet the objectives, according to surveys carried out has devised a beneficial effect for most employees who joined or will join the Cooperativa now, also it has an organizational study, which defines the legal constitution of the company and explains his business, further the corporate philosophy and corporate strategy he is described.

A financial study that defines some and major financial indices of the company that allowed us to measure the feasibility of it was made.

On the other hand, a technical study of the elements that define the size of the project was completed, so it was considered the availability of financial, human and technological resources and office equipment in order to have a successful work

Likewise, a situational analysis of the project where the external situation and the internal characteristics of the company to examine its opportunities, threats , strengths and weaknesses in order to know their present situation is detailed developed.

This study also analyzes the possible locations of the Cooperativa to determine and to provide more technical facilities for implementation and may be the closest to employers.

Through these elements usefully employ strategies for the benefits from competition and reduce the weaknesses are made.

And finally it conducted an investigation, which by applying the survey method collects and analyzes factual information on the departmental segment of the Cooperative.

Keyword: Cooperative, financial, saving, credit, competence, factors, strategies, index, investment.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD.....	ii
DECLARACIÓN FIRMADA POR MIEMBROS DEL TRIBUNAL.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT.....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
CAPÍTULO 1.....	1
INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 El problema de investigación.....	1
1.1.1 Problema a investigar.....	1
1.1.2 Objeto del estudio teórico.....	1
1.1.3 Objeto del estudio práctico.....	1
1.1.4 Planteamiento del problema.....	1
1.1.5 Formulación del problema.....	3
1.1.6 Sistematización del problema.....	3
1.1.7 Objetivo general.....	4
1.1.8 Objetivos específicos.....	4
1.1.9 Justificación.....	4
1.2 Marco referencial.....	4

1.2.1	Marco teórico	4
1.2.2	Gestión del Talento Humano	4
1.2.3	Procesos de la Gestión del Talento Humano	5
1.3	Manuales	7
1.3.1	Manuales de Descripción de Puestos.....	8
1.3.2	Puestos	8
1.3.3	Descripción de puestos	9
1.3.4	Análisis de cargos	9
1.3.5	Descripción de la herramienta	10
1.3.6	Análisis y de la Descripción de Cargo.....	10
1.3.7	Manual de Reclutamiento y Selección de Personal	11
1.3.8	Manual de Evaluación del desempeño.....	12
1.3.9	Manual de Capacitación.....	13
1.3.10	Manual de Remuneraciones.....	14
1.4	Competencias	15
1.4.1	Modelo de competencia	16
1.4.2	Gestión basada en Competencias.....	16
1.4.3	Componente de las competencias	16
1.4.4	Características de las competencias	17
1.4.5	Perfil de Competencia:.....	17
1.5	Cooperativas de Ahorro y Crédito.....	17
1.5.1	Importancia de las cooperativas.....	18
1.5.2	Competencias Laborales Cooperativistas	20
1.5.3	Tipos de cooperativas	21

CAPÍTULO 2	24
MÉTODO	24
2.1. Metodología general.....	24
2.1.1. Nivel de estudio	24
2.1.2. Modalidad de la investigación	24
2.1.3. Método.....	24
2.1.4. Población y muestra.....	24
2.1.5. Selección de instrumentos de investigación	25
2.1.6. Procesamiento de datos.....	25
2.2. Metodología Específica.....	25
2.2.1. Metodología de Recursos Humanos.	25
2.2.2 ¿Por qué en la fase de Maduración?	28
2.2.3 Relación con la Teoría X	29
2.2.4 Relación con la Teoría Y	30
2.3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	32
2.3.1 Misión.....	32
2.3.2 Visión.....	32
2.3.3 Productos financieros:.....	35
2.4 ANÁLISIS EXTERNO	36
2.4.1 Análisis PESTEL	36
2.4.2 Cuadro de análisis externo según su nivel	40
2.4.3 Aplicación de estrategias COAC PUÉLLARO LTDA., de acuerdo a su análisis externo 41	
CAPÍTULO 3	43
RECOLECCIÓN Y TRATAMIENTO DE DATOS.....	43

3.1.1	Aplicación de estrategias COAC PUÉLLARO LTDA.....	53
3.1.2	Índices Financieros	53
3.1.3	Liquidez	53
3.1.4	Razones de endeudamiento.....	55
3.1.5	Razones de Rentabilidad.....	56
3.2	CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ FODA	57
3.3	FODA ESTRATÉGICO.....	60
3.3.1	FORTALEZAS VS. AMENAZAS (FA).....	60
3.3.2	FORTALEZAS VS. OPORTUNIDADES (FO)	61
3.3.3	DEBILIDADES VS. OPORTUNIDADES (DO).....	61
3.3.4	DEBILIDADES VS. AMENAZA (DA)	62
3.4	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS.....	63
	CAPÍTULO 4	88
4.1	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	88
4.1.1	Conclusiones:.....	88
4.1.2	Recomendaciones	89
	Bibliografía.....	90
	LINCOGRAFÍAS.....	92
	TEXTOS LEGALES:.....	92
	INFORMES ASD	92
	ANEXOS.....	93
	ENCUESTA	100

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 2.1. POBLACIÓN Y MUESTRA	25
TABLA 3.1. ACTUALIZACIÓN DE CONOCIMIENTOS.....	43
TABLA 3.2. DEDICACIÓN EN EL TRABAJO.....	44
TABLA 3.3. TRABAJO EN EQUIPO.....	45
TABLA 3.4. FECHAS PROGRAMADAS DE ENTREGA.....	46
TABLA 3.5. EFECTIVIDAD EN EL TRABAJO.....	47
TABLA 3.6. ACTUACIÓN ANTE UN PROBLEMA.....	48
TABLA 3.7. REGLAS ESTABLECIDAS POR LA EMPRESA.....	49
TABLA 3.8. FACILIDAD PARA ACCEDER A LA INFORMACIÓN.....	50
TABLA 3.9. SUGERENCIAS Y COMENTARIOS PARA LA EMPRESA.....	51
TABLA 3.10. RECEPCIÓN DE CRÍTICAS Y SUGERENCIAS.....	52
TABLA 3.11. ÍNDICE DE LIQUIDEZ.....	54
TABLA 3.12. RAZONES DE ENDEUDAMIENTO.....	55
TABLA 3.13. ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO.....	56
TABLA 3.14. FORTALEZAS Y DEBILIDADES.....	58
TABLA 3.15. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.....	59

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1.1 PROCESOS DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.	7
FIGURA 1.2. PROCESO SELECCIÓN DEL PERSONAL.....	12
FIGURA 2.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA COOPERATIVA PUÉLLARO.....	33
FIGURA 2.2. ORGANIGRAMA POSICIONAL DE LA COOPERATIVA PUÉLLARO.	34
FIGURA 2.3. ANÁLISIS EXTERNO SEGÚN SU NIVEL.....	40
FIGURA 3.1 ACTUALIZACIÓN DE CONOCIMIENTOS.....	43
FIGURA 3.2. DEDICACIÓN EN EL TRABAJO.....	44
FIGURA 3.3. TRABAJO EN EQUIPO.....	45
FIGURA 3.4. FECHAS PROGRAMADAS DE ENTREGA.....	46
FIGURA 3.5. EFECTIVIDAD EN EL TRABAJO.....	47
FIGURA 3.6. ACTUACIÓN ANTE UN PROBLEMA.....	48
FIGURA 3.7. REGLAS ESTABLECIDAS POR LA EMPRESA.....	49
FIGURA 3.8. FACILIDAD PARA ACCEDER A LA INFORMACIÓN.....	50
FIGURA 3.9. SUGERENCIAS Y COMENTARIOS PARA LA EMPRESA.....	51
FIGURA 3.10. RECEPCIÓN DE CRÍTICAS Y SUGERENCIAS.....	52
FIGURA 3.11. FUENTES DE CONCEPTOS.....	57

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

1.1 El problema de investigación

1.1.1 Problema a investigar

Dentro de los instrumentos de gestión de talento humano, actualmente la Cooperativa de Ahorro y Crédito Puéllaro Ltda., no cuenta con un Manual de Descripción y Análisis de Puestos basado en Competencias, como un método fundamental y básico para la obtención, evaluación, y organización de la información sobre los puestos de la organización, que permita la aplicación técnica de actividades como el diseño de puestos, establecimiento de responsabilidades, descripción de tareas, el reclutamiento y la selección de personal, desarrollo de carrera.

1.1.2 Objeto del estudio teórico

Diseño del Manual de Análisis y Descripción de Puestos, basados en competencias que asegure la integración de personal en la organización.

1.1.3 Objeto del estudio práctico

La implementación de Manual de análisis y Descripción de Puestos, basados en competencias, como una herramienta técnica que permitirá la integración de personal competitivo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Puéllaro Ltda.

1.1.4 Planteamiento del problema

Desde la perspectiva La COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PUÉLLARO LTDA., (2012) fue constituida jurídicamente el 15 de Abril de 1969, por un grupo de emprendedores que decidieron organizarse y formar esta institución, que tuvo un rol muy esencial dentro del desarrollo de las nuevas actividades productivas y que actualmente presenta un notable crecimiento.

La inauguración del edificio Matriz, se presenta el 12 de Abril de 1981, luego inicia su expansión, con la apertura de las oficinas en Puerto Quito, La Concordia y Golondrinas y en Quito en Solanda y Carapungo. Durante esta época se ha presentado el mayor desarrollo y crecimiento en socios, capital social, cartera y significativo incremento de excedentes.

Actualmente la Cooperativa de Ahorro y Crédito Puéllaro Ltda., no cuenta con un Manual de Descripción de Puestos basado en Competencias, que permita definir las habilidades, destrezas y otros requisitos necesarios para ocupar los cargos dentro de la Institución.

El no contar con este importante instrumento puede llegar a traducirse en una mala calidad del trabajo realizado, una actitud negativa por parte del empleado y problemas relacionados con la gestión de clientes, situaciones que pueden repercutir en la imagen corporativa que tiene esta institución frente a la sociedad.

Los principales problemas que se presentan cuando no están bien definidos los puestos en una organización son:

- Falta de cumplimiento de responsabilidades, porque no se encuentra claramente definido a quien corresponde realizar su tarea.
- Conflictos de autoridad, porque no se definen el lugar que cada uno ocupa y las decisiones que debe tomar.
- Pérdida de eficiencia porque algún trabajador no supo lo que tenía que hacer.

Actualmente las organizaciones se desenvuelven en un ambiente sumamente competitivo, innovativo, creativo y cambiante, donde las tecnologías y los modelos de gestión se tornan cada día más vulnerables. Enfrentar este escenario es un asunto complejo y lleno de incertidumbre, por lo que la meta de toda organización es crecer o por lo menos sobrevivir. El crecimiento exige disponer de mayores y mejores recursos para ejecutar de manera más eficiente los procesos propios de la organización, por lo tanto, se requiere de una inversión para aumentar el capital, incrementar la tecnología y las actividades de apoyo, además provoca el aumento del número de personas que deben disponer de

conocimientos habilidades y destrezas indispensables para mantener la competitividad del negocio, así se garantiza que los recursos materiales, financieros y tecnológicos se utilicen con eficiencia y eficacia.

Para que esta institución se proyecte hacia un desarrollo, sostenible, sustentable y solidario, es necesario que cuente con un talento humano altamente comprometido con los objetivos institucionales.

Para cumplir con los objetivos de la organización, se hace necesaria la implementación de herramientas modernas para la administración del talento humano. Un Manual de Descripción de Puestos basados en competencias, es un poderoso instrumento que tiene por objeto definir de manera clara y simple las tareas involucradas en el puesto y los factores necesarios para llevarlas a cabo con éxito.

El análisis y descripción de puestos permitirá administrar eficientemente los recursos humanos, ya que se utiliza en los procesos de selección de personal, en el diseño de planes de carrera y promoción, para realizar evaluaciones de desempeño y para el análisis y mejora de la estructura organizacional.

1.1.5 Formulación del problema

¿El diseño e implementación de un Manual de Descripción y Análisis de Puestos, como instrumento para la gestión del talento humano, permitirá disponer de personal con las competencias necesarias para ocupar los cargos dentro de la organización?

1.1.6 Sistematización del problema

- El análisis y diseño de puestos de la organización, está basado en competencias?
- ¿El desarrollo de carrera dentro de la institución, reconoce las habilidades y destrezas del individuo y sus expectativas dentro de la organización?
- ¿Cuáles serán los beneficios que tendrá la organización con la implementación de un Manual de Descripción y Análisis de Puestos basado en Competencias?

1.1.7 Objetivo general

Diseñar un Manual de Análisis y Descripción de Puestos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Puéllaro Ltda., basado en competencias.

1.1.8 Objetivos específicos

- Definir las competencias laborales, de acuerdo al plan estratégico y estatutos que rigen a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Puéllaro Ltda.
- Realizar el levantamiento de perfiles de puestos, sobre la base de competencias laborales establecidas.
- Proponer el diseño de un Manual de Análisis y Descripción de Puestos, en base a los perfiles de puestos por competencias, como una herramienta básica a ser utilizada en por la institución en los procesos de gestión del talento humano.

1.1.9 Justificación

La importancia que tiene la gestión de los recursos humanos está encaminada a responder con voluntad oportuna y favorable a los objetivos, las oportunidades y esfuerzos que requiere la organización, ya que lo que busca es contar con personas eficientes y bien preparadas, que combinen actitudes, conocimientos, habilidades y destrezas.

Por lo tanto, el Manual de Descripción de Puestos basado en competencias, permitirá desarrollar e implantar un sistema con instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas dentro de la organización.

1.2 Marco referencial

1.2.1 Marco teórico

1.2.2 Gestión del Talento Humano

De acuerdo a Chiavenato (2009) Define la Gestión del talento humano como “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos

gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”.

En términos generales Lledo (2011), afirma que los recursos humanos tienen un enfoque de aplicación y práctica de las actividades más importantes dentro de la organización o empresas siendo la Gestión del talento humano un pilar fundamental para el desarrollo exitoso de los procesos, pues al final las personas son los responsables de ejecutarlas actividades porque los proyectos no se desarrollan por sí solos.

Es importante destacar que Louart (2010), establece que partiendo del concepto de gestión como la acción y efecto de gestionar, y entendiendo por gestionar la realización de diligencias encaminadas a la obtención de un negocio o beneficio empresarial, y tomando a las personas como los recursos activos de las organizaciones podría decirse que la gestión de recursos humanos sería "el conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos".

De acuerdo a Alles (2008) menciona que: “la gestión de recursos humanos por competencias no es nada más ni nada menos que el medio para tener éxito. Las competencias – a su vez – son aquellos comportamientos que nos ayudarán a alcanzar los resultados.”

Es importante resaltar que la gestión por competencias ofrece un nuevo estilo de dirección donde lo que prima es el factor humano, en el que cada persona, empezando por los directivos, debe aportar sus mejores cualidades profesionales a la organización.

1.2.3 Procesos de la Gestión del Talento Humano

El presente estudio de Chiavenato (2009), identifica los seis procesos de la gestión del talento humano:

1.- Admisión de personas, división de reclutamiento y selección de personal:
¿Quién debe trabajar en la organización? procesos utilizados para incluir nuevas personas

en la empresa, pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas, incluye reclutamiento y selección de personas.

2.- Aplicación de personas, división de cargos y salarios: ¿Qué deberán hacer las personas?, procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño, (Estadísticos, analistas de cargos y salarios).

3.- Compensación de las personas, división de beneficios sociales: ¿Cómo compensar a las personas?, procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas. Incluyen recompensas remuneración y beneficios y servicios sociales, (Trabajadores sociales, Especialistas en programas de bienestar).

4.- Desarrollo de personas, división de capacitación: ¿Cómo desarrollar a las personas?, son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración, (Analistas de capacitación, Instructores, Comunicadores).

5.- Mantenimiento de personas, división de higiene y seguridad: ¿Cómo retener a las personas en el trabajo?, procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye, administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales, (médicos, enfermeras, ingenieros de seguridad, especialistas en capacitación de vida).

6.- Evaluación de personas, división de personal: ¿Cómo saber lo que hacen y lo que son?, procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerencial, (Auxiliar de personal, Analistas de disciplina).

Figura 1.1 Procesos de la Gestión de Talento Humano.



La importancia de disponer de perfiles por competencias, permitirá una correcta aplicación de los diferentes procesos de la gestión del talento humano, iniciando por seleccionar al personal idóneo para vincularlo a la organización, para finalmente compensarlo por el nivel de trabajo que cumple de manera práctica y eficiente.

1.3 Manuales

De acuerdo a Idalberto Chiavenato (2009) el Manual de funciones nos permitirá especificar los conocimientos, capacidades y destrezas de los colaboradores de la empresa, pero sobre todo el claro desempeño de su perfil desarrollado para cada puesto en cada área de la empresa.

Por lo tanto, se puede manifestar que el Manual de funciones es una herramienta de trabajo que contiene un conjunto de tareas y normas que desarrolla cada colaborador en sus actividades diarias en la empresa cumpliendo con los procedimientos y objetivos de la empresa.

De esta manera Gómez Ceja (2002), establece que “el manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades

específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo.”

Los manuales son documentos escritos que concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos, con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados.

1.3.1 Manuales de Descripción de Puestos

Bajo esta filosofía de integración se define un sistema de trabajo específico para cada organización, que precisa que exista una coordinación entre el desempeño de cada individuo, las necesidades de formación del mismo en función de los procesos que lleve a cabo, enmarcado en el fortalecimiento de sus competencias innatas y aprendidas, para lograr alinear estas con los objetivos organizacionales. Leer más: (F, 2001)

Con el diseño de un Manual de Análisis y Descripción de Puestos basado en competencias, se pretende desarrollar un documento para un mejor desempeño en los procesos laborales, además de servirá de guía al momento de tomar las decisiones con respecto a la contratación y asignación del personal a las diferentes áreas de la institución.

1.3.2 Puestos

El puesto es un conjunto de funciones, tareas o de obligaciones con una aposición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama.

La posición define las relaciones entre un puesto y los demás de la organización.

En el fondo son relaciones entre 2 o más personas.

Debe estar establecido presupuestariamente, asignado por autoridad competente a ser cumplido por un trabajador en un determinado periodo de tiempo y con una remuneración de acuerdo al salario impuesto en el mercado laboral o designado por la institución.

1.3.3 Descripción de puestos

Constituye la relación detallada de las características distintivas de un grupo de puestos. En su contenido se incluyen los apartados siguientes:

- Jefe de Agencia.
- Tesorero.
- Jefe de Crédito y Cobranzas.
- Asesor de Crédito.
- Servicio al Cliente.
- Recibidor Pagador.
- Auxiliar de Oficina.

Se constituye en una herramienta para conocer los elementos constitutivos de un puesto de trabajo, por ello cuando nosotros hablamos de trabajo, nos referimos a dos campos de acción, uno a todas aquellas tareas y actividades propias del trabajo. De acuerdo con esto obviamente nos enseña cómo es un puesto y su estructura ya que el análisis de puestos mira los métodos, técnicas, relaciones y responsabilidades de trabajo con el fin de rediseñar o enriquecer un puesto, con esto las analistas podrán realizar la descripción de los mismos, especificar sus tareas, valorar sus puestos y obtener los resultados que la empresa espera de ese puesto, para luego de ahí continuar con los subsistemas técnicos de Recursos Humanos.

1.3.4 Análisis de cargos

Al respecto Chiavenato (2009) establece que “analizar un cargo significa detallar que exige el cargo del ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para desempeñarlo de manera adecuada. El análisis se realiza a partir de la descripción del cargo. Aunque la descripción y el análisis de cargos estén estrechamente relacionados, la diferencia radica en que mientras la descripción de cargos se concentra en el contenido (que hace el ocupante, cuando lo hace, como lo hace y porque lo hace), el análisis de cargos busca determinar cuáles son los requisitos físicos e intelectuales que debe cumplir el

ocupante, las responsabilidades que el cargo impone y las condiciones en que debe realizar el trabajo”.

El análisis de cargos es un procedimiento por el cual se determinan las responsabilidades de cada puesto de la institución y las características de las personas que las desempeñarán, así como también los métodos para obtener información y determinar los objetivos a cumplir.

1.3.5 Descripción de la herramienta

La siguiente es una pauta de entrevista estructurada que permite conocer información significativa del cargo, como son los deberes, responsabilidades y requisitos, información que posteriormente será utilizada en los procesos de selección, capacitación, para determinar la carga de trabajo, incentivos y la administración de remuneraciones de un cargo determinado.

Este inventario se utiliza como pauta de entrevista al levantar la información desde los propios ocupantes del cargo que usted necesite analizar.

Le recomendamos seleccionar una muestra de los empleados que desempeñan exitosamente la función de cada cargo existente en su establecimiento, y aplicar esta pauta, modificándola según la estructura de la organización.

1.3.6 Análisis y de la Descripción de Cargo

- Analizar y estudiar la labor u ocupación de un puesto de trabajo, a fin de determinar sus elementos o tareas, señalar las condiciones y requisitos mínimos para su ejecución y la relación con otras ocupaciones.
- Determinar el propósito de cada cargo y su ubicación jerárquica.
- Proveer a la organización de una fuente de información fundamental del puesto de trabajo y que es básica para:
 - El estudio y diseño Organizacional.
 - El diseño de procedimientos.

- La valoración de los cargos.
 - La clasificación de los cargos.
 - La elaboración de estructuras salariales.
 - La selección y colocación de personal.
 - El adiestramiento y desarrollo de personal.
 - La definición de perfiles ergonómicos y de riesgo.
- Facilitar a las unidades administradoras de recursos humanos, la planificación del desarrollo de dichos recursos.

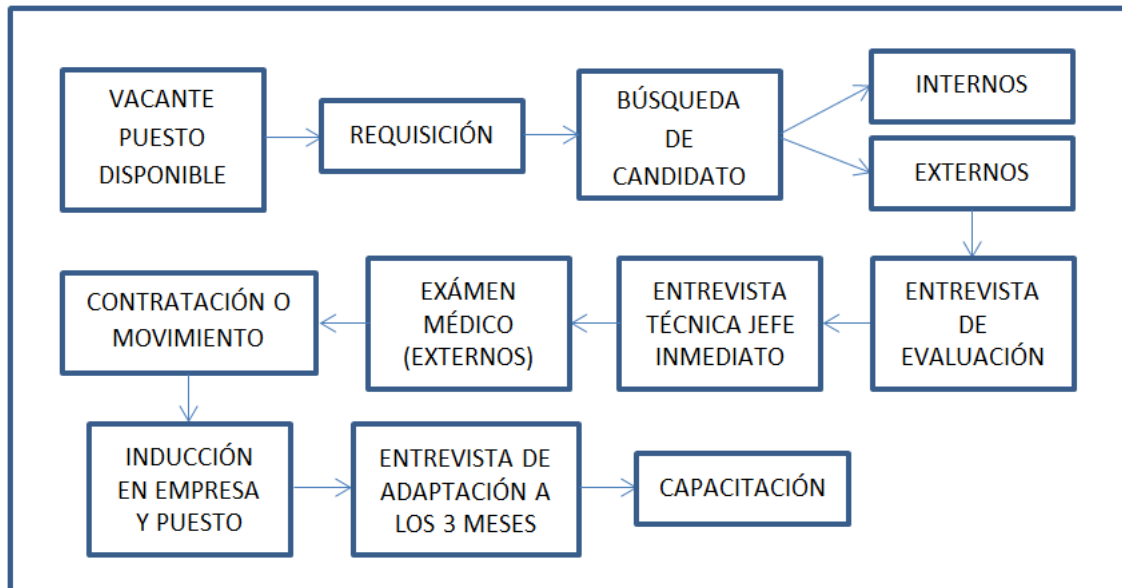
1.3.7 Manual de Reclutamiento y Selección de Personal

La selección de personal es el punto de entrada de los nuevos trabajadores a la compañía, a través de ella y de acuerdo a las políticas, costumbres y presupuestos se incorpora a gente acorde a los nuevos puestos o vacantes que surjan en la compañía.

La selección de personal puede ser interna o externa, en la primera de éstas las búsquedas se realizan sobre el personal de la empresa, donde se deben evaluar las condiciones de todas aquellas personas que se hayan postulado y analizar cual se adapta mejor al puesto. Por el lado de las búsquedas externas, los postulantes son personas ajenas a la empresa, quienes a partir de una serie de entrevistas y pruebas son evaluadas para saber quién se adaptaría mejor a los requerimientos del puesto.

Para evaluar la selección del personal, generalmente se analiza el porcentaje de efectividad en la selección, analizando cuantas personas pasan de entrevista a análisis, cuántos puestos se logran cubrir a través de las búsquedas realizadas y el tiempo que demanda todo el proceso.

Figura 1.2. Proceso selección del personal.



En la selección de personal se puede evaluar la comunicación que existe entre el gerente o jefe solicitante del puesto y el selector, en la cual es indispensable que el responsable del área transmita correctamente las características, tanto técnicas como humanas, que debe poseer la persona a ingresar. Esta comunicación debe estar acompañada de una correcta descripción del puesto, para validar si la misma describe las características básicas o si es necesario realizar alguna modificación que permita al selector contar con información más precisa, para realizar la búsqueda correspondiente.

1.3.8 Manual de Evaluación del desempeño

En general, el esfuerzo de cada individuo está en función del valor de las recompensas ofrecidas y de la probabilidad de que éstas dependan del esfuerzo. Ese esfuerzo individual está dirigido, por una parte, por las capacidades y habilidades del individuo y, por otra, por las percepciones que él tiene del papel que debe desempeñar.

Uno de los usos más comunes de las evaluaciones de los colaboradores es la toma de decisiones administrativas sobre promociones, ascensos, despidos y aumentos salariales.

La información obtenida de la evaluación de los colaboradores, sirve también para determinar las necesidades de formación y desarrollo, tanto para el uso individual como de la organización.

Otro uso importante de la evaluación del personal, es el fomento de la mejora de resultados. En este aspecto, se utilizan para comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus puestos y proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos.

1.3.9 Manual de Capacitación

El factor humano es el principal recurso de una empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, progreso y éxito de la misma. (2009) El hombre es y continuará siendo el activo más valioso de una organización por lo cual es muy importante promover la adaptación, desarrollo e integración a la cultura de la organización y la capacitación necesaria para realizar su trabajo de acuerdo con los objetivos planteados.

La capacitación ha pasado de ser considerada un tema rígido y de rutina que impartía las aptitudes técnicas necesarias para realizar un trabajo, a ser considerada un proceso planeado, sistemático y organizado a corto, mediano y largo plazo, que comprende un conjunto de acciones educativas y administrativas orientadas al cambio y mejoramiento de conocimientos, habilidades y actitudes del personal, a fin de propiciar mejores niveles de desempeño compatibles con las exigencias del puesto que desempeña, y en consecuencia lograr su desarrollo personal.

El prestigio, reconocimiento y rendimiento laboral de la firma dependen en primer lugar de la atención profesional y del buen trato que brinden los auditores a los clientes en todo contacto interpersonal que se tenga con ellos y en segundo lugar, de las óptimas relaciones interpersonales que existan entre todos los empleados.

1.3.10 Manual de Remuneraciones

Permite crear los principios de identidad, pertenencia y participación de todos los trabajadores en aras del éxito, tanto del individuo como de la organización (2014).

Las compensaciones son elementos esencial o importante tanto en el grado competitivo de la empresa, como en las relaciones de la organización con los trabajadores. La compensación es el área relacionada con la remuneración, básicamente es una relación de intercambio entre las personas y las organización.

Las competencias pueden ser un buen marco de referencia para fijar el salario variable en función al desempeño realizado, permiten remunerar a las personas en función a sus conocimientos y habilidades con parámetros objetivos de medición previamente definidos.

Las competencias son un método muy efectivo para medir la retribución variable dentro de un sistema, pues miden el desempeño de las personas en su puesto de trabajo. Sin embargo, no pueden ser el único parámetro para fijar el salario fijo, o base ya que se deben tener en cuenta otros factores:

- La responsabilidad del puesto.
- El salario que se paga en el mercado laboral.
- Los requerimientos del puesto.

Las compensaciones pueden ser directas o indirectas; son directas cuando el empleado recibe el pago de su trabajo en forma de sueldos, salarios, primas y comisiones; e indirectas cuando recibe toda clase de recompensas que están incluidas en las compensaciones directas como vacaciones, gratificaciones, horas extras, seguros, etc. La suma del salario directo y del salario indirecto, es decir, la remuneración constituye todo cuanto el empleado recibe, directa o indirectamente, como consecuencia del trabajo que desarrolla en una organización seda el nombre de compensación al sistema de incentivos y recompensas a las personas que trabajan en ella.

1.4 Competencias

En particular Tamayo (2003), determina que “una competencia es la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral y refleja los conocimientos, habilidades y destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad”

Posteriormente Merten (2000), define a la competencia como la “aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber hacer.”

De acuerdo a Gallego Franco (2001) las competencias vienen caracterizadas por el carácter de individualidad debido a que cada persona tiene sus propias competencias, que no son copiables ni imitables, constituyendo un recurso valioso para la empresa; además, el correcto desarrollo de las competencias adecuadas para un puesto permite alcanzar el éxito en la labor desempeñada. En consecuencia, podemos afirmar que no todas las personas podrán tener éxito desempeñando su trabajo y que las competencias requeridas por la empresa van a permitir distinguir a trabajadores con un desempeño excelente de otros con un desempeño normal.

Por otro lado se puede decir que es la combinación en diferentes dosis de Conocimientos (saber), Habilidades (saber hacer) y Actitudes (querer hacer) que se manifiestan en conductas que conllevan el éxito en el trabajo.

Habilidad: es la capacidad adquirida de ejecutar tareas o acciones en forma destacada producto de la práctica y del conocimiento.

Conocimiento: es la información que se adquiere de forma teórica o empírica y que es procesada en el ámbito mental de acuerdo a las experiencias anteriores del sujeto poseedor de este conocimiento y que son la base cognitiva que le permiten desarrollar acciones o tareas.

Actitud: Inclinação de las personas a realizar determinado tipo de tareas o acciones, que se generan por las motivaciones, conocimientos y experiencias previas de la persona.

1.4.1 Modelo de competencia

El modelo de competencias es una herramienta gerencial que permite desarrollar una gestión integrada del talento humano, basada en las competencias requeridas para un alto desempeño. La gestión basada en las competencias logra mantener la coherencia entre los diferentes procesos de administración de recursos humanos, en forma consiste con la estrategia de la institución.

1.4.2 Gestión basada en Competencias

Generalmente la gestión basadas en competencias se desarrollan en entornos altamente cambiantes, competitivo y globales, las ventajas competitivas proceden sobre todo de atraer retener, motivar y desarrollar a los mejores.

Por otro lado la gestión por competencias permite seleccionar, adecuar, promover, evaluar y formar con criterios claros y medibles a las personas para lograr un rendimiento superior y hacer realidad la misión, valores, objetivos y estrategias de la organización. Esto implica que las competencias son dinámicas, necesariamente deben evolucionar para dar respuesta adecuada a un entorno cambiante.

1.4.3 Componente de las competencias

Los componentes son tanto de conocimientos y habilidades como de actitudes o valores, rasgos de carácter y motivos.

Los conocimientos y habilidades son más fáciles de desarrollar en una persona con la actitud y motivación apropiada, por lo tanto las competencias de orientación al logro, tendrá comportamientos tales como: establecer metas retadoras para su trabajo, hacer seguimiento a sus objetivos y mejorar continuamente su desempeño.

1.4.4 Características de las competencias

- Adecuadas al negocio
- Adecuadas a la realidad actual y futura.
- Operativas, codificables y manejables.
- Exhaustiva (todo el personal y todos los aspectos de la organización.)
- Con lenguaje y conceptos conocidos por todos.
- De fácil identificación.

1.4.5 Perfil de Competencia:

Es un listado de las competencias esenciales para un cargo o rol, así como de los niveles en cada de ellas, necesarios para lograr un rendimiento superior.

Disponer del perfil de competencias es esencial por varios motivos: porque clarifica las características de quienes mejor lo hacen, permite conocer el nivel de adecuación de los actuales ocupantes del puesto e identificar el potencial de otros miembros de la empresa para ese puesto, así como seleccionar a los candidatos con mayor probabilidad de acierto, evaluar con mayor equidad y desarrollar a las personas con criterios claros y medibles.

1.5 Cooperativas de Ahorro y Crédito

Las cooperativas de ahorro y crédito o, simplemente, cooperativas de crédito son sociedades cooperativas cuyo objeto social es servir las necesidades financieras de sus socios y de terceros mediante el ejercicio de las actividades propias de las entidades de crédito.

Las cooperativas de ahorro y crédito son también conocidas por su sigla en inglés, SACCO: Savings and Credit Cooperative.

Estas cooperativas suelen ser locales y parecen adecuarse más a áreas rurales. Sobre todo tienen acceso a fondos externos y los mismos son apropiadamente administrados. Y si bien existe un Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (World Council of Credit Unions – WOCCU) hay pocas cooperativas locales o rurales asociadas al mismo.

1.5.1 Importancia de las cooperativas

En varios documentos entre los que destaca la ley de cooperativas (2005) se manifiesta que frente a la inestabilidad y crisis del sistema bancario nacional donde el cliente ha demostrado su desconfianza, en especial en los bancos, lo que ha llevado a incrementar la crisis económica del País, por lo que ha sido necesario buscar alternativas para demostrarle al cliente que existen opciones que permiten fomentar el ahorro y brindar créditos.

Muchos sectores han planteado la necesidad de un cambio de modelo, el mismo que deberá rescatar valores y principios que ha perdido nuestra sociedad moderna. Una alternativa que merece atención por parte del Estado, es el sector de la economía solidaria, especialmente el sistema cooperativo de Ahorro y Crédito, en donde se practican de mejor manera los principios de solidaridad, ayuda mutua, autogestión y control democrático. Poniendo como objetivo fundamental de su actividad, el desarrollo del hombre, que por supuesto debe modernizarse y ser manejada con conocimientos técnicos, para brindar los servicios de una manera eficiente, efectiva y económica.

Las cooperativas se caracterizan por la democratización de capitales, de ahorros y de crédito, por lo tanto no existe vinculación ni concentración de recursos en pocas manos, que es uno de los mal manejos que afectan al País y una práctica muy común en las entidades bancarias.

“La quiebra de varios bancos tuvo como resultado un fortalecimiento del sistema cooperativo de ahorro y crédito, por cuanto se ha demostrado confianza por la solvencia de las mismas, lo cual se refleja en un incremento de los depósitos, en especial a plazo fijo, que crecieron en un 110.9% en el periodo enero junio de 2004, lo que demuestra que las personas han incrementado la confianza en las cooperativas más que en los bancos”.

El Estudio se reúne en un solo documento todos los aspectos de mercadeo, administración, económicos - financieros, legales - sociales que permiten determinar la viabilidad de la creación de la asociación cooperativa.

El objetivo central del análisis de mercado fue determinar: la existencia real de clientes para los productos o servicios que ofrecerá la asociación cooperativa, la disposición de los futuros socios para pagar el costo de asociarse, la determinación de la cantidad demandada de servicios, la aceptación de las formas de pago, la validez de los mecanismos de mercadeo y ventas previstos, la identificación de las ventajas y desventajas competitivas, el entorno económico y social del sector sobre el que se va a tener influencia, los comportamientos de los que serán los futuros socios, los planes estratégicos y las tácticas de mercadeo con el propósito de elaborar una proyección de ventas válidas.

Fue necesario definir en el análisis administrativo las características necesarias para el grupo empresarial y para el personal de la asociación cooperativa, las estructuras y estilos de dirección, los mecanismos de control, las políticas de administración del personal y de participación del grupo asociado en la gestión y en los resultados.

En el análisis económico el objetivo principal fue la determinación de las características económicas del proyecto y por ello fue necesario identificar componentes tales como:

- Inversión en activos fijos.
- Inversión en capital de trabajo.
- Presupuesto de ingresos y egresos.
- Presupuestos de servicios.
- Presupuesto de personal.
- Presupuesto de otros gastos.
- Deducciones tributarias.
- Análisis de costos.

El propósito del análisis financiero fue determinar las necesidades de recursos financieros, las fuentes de financiamiento y las condiciones de ellas, las posibilidades de tener acceso real a dichas fuentes que permitan llevar a la realidad la creación de la asociación cooperativa.

El análisis legal y social buscó definir la posibilidad legal y social para que la sociedad cooperativa se establezca y opere, incluyendo las obligaciones tributarias, comerciales y laborales que de ella se derivan, se analizan las implicaciones que sobre la comunidad tiene el proyecto, se determinan las regulaciones locales y los permisos requeridos.

1.5.2 Competencias Laborales Cooperativistas

Se considera importante para esta investigación tener presente las competencias laborales, para la propuesta de un manual de Análisis y Descripción de Puestos basado en competencias.

- Valores

Las cooperativas están basadas en valores de la autoayuda, responsabilidad la igualdad, la equidad y la solidaridad. En la tradición de sus fundadores, los socios cooperativos hacen suyos los valores éticos de la honestidad, la transparencia, la responsabilidad y la vocación social.

- Democracia

En el cooperativismo hay “democracia” cuando los(as) asociados(as) mantienen el control de la cooperativa participando activamente en la toma de decisiones en asambleas generales, en órganos sociales a través de sus representantes o en otros espacios de poder.

- Igualdad

Consiste en ofrecer el mismo trato y condiciones de desarrollo a cada asociado(a) sin discriminación de sexo, etnia, clase social, credo y capacidad intelectual o física.

- Equidad

La “equidad” se refiere a la noción de justicia de dar a cada cual lo que se merece o ha ganado según sea su grado de participación o aporte y reconociendo sus condiciones y características especiales. Es decir, tomando en cuenta la diferencia.

- Solidaridad

Es la adhesión libre y voluntaria a una causa o empresa, creando una relación humana de mutuo apoyo donde la felicidad particular depende de la felicidad colectiva. Es entonces la comunidad de intereses, sentimientos y propósitos.

1.5.3 Tipos de cooperativas

Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario, y de micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria.

En la Ley de Cooperativas de 1966 se definen, según la actividad a desarrollar, los siguientes grupos de cooperativas: crédito, producción, consumo y servicios.

- Cooperativas de Crédito

La primera caja de ahorro que se fundó en el país fue en la ciudad de Guayaquil, por obra de la Sociedad de Artesanos Amantes del Progreso, organización gremial constituida en 1879. Otras organizaciones mutualistas se constituyeron como: la Asociación de Empleados del Comercio (1903), la Sociedad de Sastres "Luz y Progreso Católico de Obreros" (1912), la Asociación de Jornaleros (1913), la Sociedad de Beneficiencia "Hijos de Guano" (1913), la Unión Ecuatoriana de Obreros (1917).

Los pilares fundamentales en los que reposa la estructura actual del sistema cooperativo de ahorro y crédito del país se debe en gran parte a la presencia, a partir de 1960 de las agencias norteamericanas privadas CUNA y CLUSA y de la AID. Artesanos, obreros, pequeños comerciantes es decir sectores sociales de escasos recursos económicos fueron los que hasta la mitad del siglo veinte conformaron las Cooperativas de Ahorro y Crédito

Las cooperativas en los años sesenta estuvieron en su mayoría integradas por campesinos y estaban ubicadas en el área rural, esto debido al enfoque de soporte para el desarrollo rural que le dio la Alianza para el Progreso a las cooperativas.

Por el impulso de varias ONG, al cooperativismo de ahorro y crédito ha retomado su presencia en el ámbito rural, operando a favor de los grupos marginados y campesinos, para solucionar problemas comunes de estos grupos.

- Cooperativas de Producción

Según el Reglamento General de la Ley de Cooperativas (Art.61), dentro de éste se encuentran las siguientes clases: agrícolas, frutícolas, vitivinícolas, de huertos familiares, de colonización, comunales, forestales, pecuarias, lecheras, avícolas, de inseminación, apícolas, pesqueras, artesanales, industriales, de construcción, artísticas y de exportación e importación. A pesar de esto es el sector de menor desarrollo

Este sector se caracteriza por representar a diferentes sectores entre los más pudientes hasta los más marginados (campesinos indígenas).

Para los sectores marginados este era un medio para acceder a un pedazo de tierra, mientras que para los grupos productivos empresariales dedicados a cultivos exportables (banano, café, cacao, etc.) las cooperativas constituyeron un mecanismo para la adjudicación de cupos de exportación y para usufructuar de los beneficios (financieros y de otra índole) concedidos por el Estado.

Se distinguen dos fases en el origen del cooperativismo agrícola ecuatoriano la primera en 1910 como expresión de grupos oligárquicos terratenientes y la segunda impulsada por el Estado en los años treinta que pretendía difundir los principios cooperativistas entre los sectores rurales.

Actualmente se cuenta en el sector cafetalero con FEDECAFE (federación de Cooperativas de Caficultores)

- Cooperativas de Consumo

Según la Ley de Cooperativas, las organizaciones "que tienen por objeto abastecer a los socios de cualquier clase de artículos o productos de libre comercio"; en el Reglamento se señalan las siguientes clases: de consumo de artículos de primera necesidad, de

abastecimiento de semilla, de abonos y herramientas, de venta de materiales y productos de artesanía, de vendedores autónomos, de vivienda urbana y de vivienda rural.

Las cooperativas de vivienda urbana fueron las que tuvieron mayor crecimiento y relevancia en esta época, la viveza de ciertos grupos hizo que se aprovecharan de las ventajas tributarias que tenían las cooperativas para la adquisición de terrenos pues los adquirirían con estos beneficios y luego los parcelaban y vendían. En Quito y Guayaquil el fenómeno migratorio hizo que el cooperativismo de vivienda asuma matices populares pues se suscitaron precarios y clandestinos procesos de urbanización (invasiones) en áreas periféricas marginadas en algunos casos sin la existencia de servicios básicos.

Actualmente en el sector de vivienda se cuenta con la FECOVI (Federación Ecuatoriana de Cooperativas de Vivienda)

- Cooperativas de Servicios

Estas mal llamadas cooperativas, se constituyeron especialmente para acogerse a las ventajas tributarias (exoneraciones arancelarias para la importación de vehículos y repuestos) previstas en la Ley de Cooperativas.

Estos organismos de integración están relacionadas, con reivindicaciones de carácter gremial (alza de tarifas y mantenimiento de los precios de llantas y repuestos), dada su vinculación con los sindicatos de chóferes; en conjunto, constituyen uno de los grupos de presión más importante del país.

El acceso a estas cooperativas de transporte es limitado pues se requiere de cuotas elevadas para el acceso a nuevos socios, este sector del cooperativismo se ha constituido en empresas de capital que mantienen el nombre cooperativo para exonerarse del pago de impuestos"

Este sector actualmente cuenta con las siguientes federaciones: FENACOTIP (Federación de Cooperativas de Transporte de Pasajeros), FEDETAXIS (Federación de Cooperativas de Taxis), FENACOTRAPE (Federación de Cooperativas de Transporte Pesado)

CAPÍTULO 2

MÉTODO

2.1. Metodología general

2.1.1. Nivel de estudio

La presente investigación es de tipo descriptivo (transversal), debido a que la información será recolectada sin cambiar el entorno y se trabajará implicando en una sola ocasión al grupo de personas, pero el investigador interaccionará con el participante donde se aplicarán instrumentos para recolectar la información necesaria. Este trabajo se lo realizará en una institución donde las competencias no se han oficializado, describiéndose las funciones y a su vez la relación con las exigencias del puesto de trabajo.

2.1.2. Modalidad de la investigación

La investigación fue de campo, esto debido a que los datos fueron recogidos directamente del sitio donde se encuentra el objeto de estudio, la investigación será aplicada para comprender y resolver alguna situación del problema en el contexto determinado, aquí se trabajará en contacto directo con las personas y las fuentes consultadas, de las que obtendrá los datos más relevantes para ser analizados.

2.1.3. Método

La aplicación del método inductivo – deductivo en la presente investigación permitirá analizar aspectos particulares para llegar a lo general, es decir, partir de un diagnóstico puntual a los procesos de la gestión del talento humano de la institución, para determinar el diseño de un Manual de Análisis y Descripción de Puestos.

2.1.4. Población y muestra

La población está determinada por el total de empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Puéllaro Ltda., los cuales forman un grupo determinado de 47 empleados.

Tabla 2.1. Población y muestra

Población	Frecuencia	Porcentaje
Estratégico	12	25
Táctico	7	15
Operativo	21	45
Auxiliar	7	15
TOTAL	47	100

Fuente: COAC PUÉLLARO

Elaboración: MILTON LUCIO

2.1.5. Selección de instrumentos de investigación

Se utilizarán los siguientes instrumentos de recolección de información:

-Encuesta

La aplicación de esta técnica de recolección de datos se la realizará mediante la aplicación de un cuestionario estructurado con preguntas abiertas y/o cerradas a una muestra de individuos, con el fin de conocer las opiniones, las actitudes y los comportamientos motivo de la investigación.

2.1.6. Procesamiento de datos

Para el análisis de la información se utilizará técnicas de estadística descriptiva o deductiva (gráficas y numéricas), con el fin de recoger, organizar, resumir y analizar los datos, así como para sacar conclusiones válidas y tomar decisiones razonables basadas en tal análisis. La tabulación de datos se efectuará de forma manual con la ayuda del programa Excel, que consiste en una hoja de cálculo, utilizada para realizar fórmulas matemáticas y cálculos aritméticos exhaustivos.

2.2. Metodología Específica

2.2.1. Metodología de Recursos Humanos.

Las empresas históricamente han medido sus negocios en términos financieros y económicos, como flujo de caja, retorno de inversiones, retorno sobre el capital. Lo que

muchas veces no se tiene en cuenta, es el factor que impulsa estos números: los recursos humanos.

Actualmente, los avances tecnológicos son utilizados en todas las empresas, los activos productivos así como las materias primas son accesibles a todas por igual, la diferencia principal la establece la gente, que es lo único que no debe ser canjeable.

Generalmente, se escucha que la tecnología de punta implementada, los productos y servicios principales, o los procesos más importantes de la empresa, son los que marcan la diferencia con otras empresas; que generan el crecimiento constante o el mantenimiento de las mismas, cuando en realidad todos estos activos o actividades nombrados anteriormente son llevados a cabo por personas. Los empleados generalmente son quienes crean o utilizan estos activos y mediante la experiencia en el negocio, el conocimiento adquirido dentro de la empresa (capacitaciones) y fuera de la misma (estudios), la motivación, el sentido de pertenencia. Son las encargadas de generar ese valor agregado que buscan todas las empresas, para poder diferenciarse en el día a día. Por este motivo, la capacitación y formación de los mismos, no sólo son maneras de motivar a los empleados sino que deben ser herramientas utilizadas para mejorar la productividad y por ende el rendimiento de la organización. Es por eso que afirmo, que los recursos humanos son esenciales y decisivos en el éxito o fracaso de una empresa.

Es importante destacar que, los recursos humanos no son por si solos generadores de éxitos, sino que las empresas deberán alinear las estrategias para cumplir con sus visiones, basadas en gran parte en el crecimiento de sus activos intangibles, no específicamente en el número de empleados sino en la capacidad y conocimiento de éstos. Será muy importante focalizarse tanto en los nuevos ingresos, que provoquen una sinergia positiva con los empleados más antiguos, como en que éstos últimos no sólo sean simples operativos de procesos cotidianos. Lo ideal sería que éstos sean capaces de provocar mejoras de procesos internos e innovaciones que colaboren con el crecimiento de la empresa. Es decir que la empresa se debe encargar de conquistar talentos nuevos y retener

a aquellos que ya pertenecen a la misma, con el fin de optimizar al máximo sus recursos, y para evitar posibles rotaciones que generen pérdidas en la productividad.

La gestión de los Recursos Humanos, no sólo significa selección de personal, capacitación y liquidación, sino que a medida que crece el valor que se les otorga a las personas dentro de la empresa, la gestión se hace cada vez más compleja. Los haberes mensuales o jornales, según sea el modo de contratación que posea cada trabajador, representan la base de la pirámide para el empleado en relación con la empresa. Como ya se ha detallado en la pirámide de Abraham Maslow (2003) anteriormente, el hombre tiene algunas necesidades previas, pero a nivel laboral podemos considerar el pago de haberes como una de las principales, ya que sin ésta el malestar del trabajador no tardará en expresarse en la manera de desarrollar sus tareas.

Con esto se quiere decir que los empleados aún valoran el aspecto remunerativo, sin embargo, existe una tendencia en la que cada vez cobran mayor importancia valores más abstractos e intangibles, como ser el reconocimiento y la satisfacción de lograr buenos resultados día a día, en relación a un desafío de cumplimiento de objetivos que no está directamente relacionado al salario

“Nuestra gente necesita entonces reconocimientos. Lo material no es suficiente. Lo intangible cobra valor y excede los sistemas de métricas tradicionales que sólo consideran el beneficio cuantitativo para la organización.” Rúa (2006)

La empresa debe prestar suma atención a los intangibles que les brinda a los empleados, como ser, el desarrollo profesional dentro de la empresa, el desarrollo personal mediante capacitaciones, la motivación, el buen trato entre el personal, la escucha de sus propuestas y hacerlos partícipes en las tomas de decisiones por ser quienes tienen contacto directo con los que hacen diarios, participando activamente en la comunicación y el reconocimiento. Todos estos puntos influirán en la retención de los talentos, en que la gente esté preparada y predispuesta a los cambios teniendo la flexibilidad necesaria para

adaptarse a los requerimientos del mercado, y generar creación de valor contribuyendo en la estrategia de la empresa.

Por último se puede decir que, los Recursos Humanos pueden optimizar la operación e innovar en la utilización de los recursos técnicos y materiales, pero nunca sucederá a la inversa.

2.2.2 ¿Por qué en la fase de Maduración?

La fase de maduración (2001) del ciclo de vida de las empresas, como se ha detallado anteriormente, basa sus objetivos en la eficiencia, eficacia, productividad y rentabilidad de los servicios brindados por las empresas, siendo el principal objetivo aumentar el retorno de flujo de dinero y que los requerimientos de circulantes se minimicen. Pero la fase no sólo hace referencia a los procesos operativos o comerciales, sino que también deben aplicarse los mismos objetivos en los recursos humanos, motivando al crecimiento y perfeccionamiento de su trabajo, mediante las herramientas que posee el área de recursos humanos para acompañar al desarrollo profesional de cada trabajador que pertenezca a la empresa.

Cuando la empresa llega a esta fase, debe optar por perfeccionar sus recursos para intentar mantenerse en el mercado con los servicios y productos actuales, mejorando los procesos internos y focalizándose en nuevos productos y servicios que hagan que la empresa vuelva a una fase de crecimiento, sin significar un retroceso, sino con la intención de seguir creciendo. En caso de no intentar el perfeccionamiento de sus recursos, será cuestión de tiempo para que la empresa ingrese la fase de declive.

La experiencia de los empleados obtenida a lo largo de los años en la empresa, el conocimiento del negocio, no debe ser subestimados, sino que deben ser apreciados por la empresa y deben preocuparse por disminuir lo máximo posible el índice de rotación. Debemos tener en cuenta que cada persona que se desvincula de la empresa implica un retroceso en varios aspectos, significa experiencia que se pierde y, a su vez, dinero que

nuevamente se debe invertir en capacitaciones que llevan a los empleados al mismo nivel de conocimiento en el cual estaban los recientemente desvinculados.

Debido a lo anteriormente expuesto es fundamental que, en la fase de maduración, se considere contar con un análisis más detallado de los recursos humanos, ya que éstos toman mayor preponderancia que en otras fases. Por ende, lo que se propone es que la empresa tenga una herramienta que ayude en la toma de decisiones en base a los recursos humanos, y así disminuir el margen de error que lleve a la organización a ingresar en la última fase del ciclo de vida de una empresa.

2.2.3 Relación con la Teoría X

De acuerdo a Douglas Mc Gregor (2014) Al hombre no sólo lo motiva el aspecto económico en su trabajo, además, el trabajador necesita sentirse participe de la empresa, ser escuchado por sus superiores, ser valorado en sus labores cotidianas, sentirse respetado personal y profesionalmente para poder cumplir con su rol satisfactoriamente, y poder generar valor agregado de acuerdo a la estrategia de la compañía.

Si se evalúan los conceptos que postula la “Teoría X”, la medición de la satisfacción de los recursos humanos solo se basaría en la distribución del salario y su posterior comparación con el mercado. Por otro lado, según esta teoría no se debería evaluar el clima laboral ni los perfiles de quienes tienen gente a cargo, ya que el requisito fundamental es que los jefes sean rígidos, que ordenen cómo, cuándo y en qué plazo se deben realizar las tareas, sin dejar intervenir al trabajador.

Todos los indicadores que se podrían analizar de acuerdo a la “Teoría X” son opuestos a la visión que se intenta dar en esta investigación, ya que durante todo el escrito se han definido otras características que necesitan ser evaluadas de un empleado, las cuales en conjunto o individualmente son importantes para optimizar la productividad de las personas.

2.2.4 Relación con la Teoría Y

Por todo lo mencionado anteriormente, se considera que la medición de los activos intangibles se debe basar en el estudio de la “Teoría Y”, ya que contempla los aspectos humanos de las personas y posiciona al trabajador como una parte vital en la empresa que necesita ciertos cuidados, como también necesita mantenimiento una máquina o un producto para una correcta elaboración. Aunque justamente existe una diferencia sustancial entre ambos tipo de recursos. En el caso de las personas aquello que motiva o retiene, está relacionado a aspectos humanos más difíciles de sistematizar, como podría ser el mantenimiento de una máquina que tiene una periodicidad y reglas matemáticas de funcionamiento. A medida que pasa el tiempo, los empleados van planteándose distintos objetivos y los incentivan diversas variables, es por esto que la empresa debería estar sumamente atenta a qué beneficios o factores cualitativos podrían ser determinantes para que el empleado decida continuar eligiendo el mismo espacio de trabajo, se pueda irreinventando y progresando en la misma organización.

De acuerdo con la “Teoría Y”, el tablero de comando deberá permitir analizar muchos aspectos de los recursos humanos, ya cada uno influye directa o indirectamente en los otros. Al igual que Maslow define la pirámide de necesidades y dice que si la base no está satisfecha los escalones superiores no podrán ser alcanzados, a nivel laboral sucede exactamente lo mismo. No se le puede exigir a una persona que produzca valor agregado en sus tareas cuando su superior no le permite ser participe en las decisiones que se tomen con respecto a su trabajo, o si la empresa no se preocupa por mejorar sus conocimientos profesionales mediante capacitaciones.

El rendimiento del personal y la motivación que posean son importantes para la creación de valor. Como bien decía Abraham Maslow, existen jerarquías de necesidades que influyen para que el hombre busque la autorrealización, de ello dependen muchos factores que serán detallados más adelante. Cada uno de dichos factores armará una especie de mapa estratégico que indicará como el rendimiento es influido por la motivación, como la motivación es influida directamente por el clima laboral. Todos los

factores que serán mencionados tienen una retroalimentación positiva que lleva al empleado a crear el valor agregado que la empresa necesita.

Cuando se estudie el clima laboral, se analizará cómo influye para el trabajador y su rendimiento individual, el trabajo en equipo. Como lo dijo Chester Bernard, la influencia del superior en la motivación y la comunicación de su equipo son fundamentales para que el trabajo grupal sea mayor a la suma de los rendimientos individuales.

Está por demás decir, que Douglas Mc Gregor (2014) será una fuerte influencia con respecto a la mirada en los recursos humanos por medio de la “Teoría Y” que indica como es el comportamiento de las personas dentro de la empresa.

Según todo lo referenciado en esta sección de la investigación, el enfoque de las relaciones humanas influirá fuertemente en la definición de indicadores y procesos, posibilitando el análisis de sus interrelaciones.

Por el lado de las políticas, se deberán establecer las conductas a llevarse a cabo dentro de la empresa, las cuales deberán apoyar completamente a los objetivos y a la estrategia general que se haya impuesto la compañía. De esta manera, se establecerán las bases del comportamiento y como se deberán enfrentar las diversas situaciones que se presenten. Las políticas identificarán las normas de convivencia explícitas y marcarán el rumbo del bienestar de las personas, en este caso orientado a las políticas de recursos humanos.

Las políticas de recursos humanos son un marco de referencia para todos los empleados de la compañía. Además, es una herramienta de gestión que es utilizada por todos los cargos que tienen gente a cargo. Por otro lado, establece pautas y criterios que se utilizan en la relación entre la empresa y sus empleados. Estas pautas y criterios deben ser equitativas para todos los integrantes de la empresa.

Entre las políticas que se pueden mencionar, en recursos humanos deberían existir:
o Política de Selección de Personal: estableciendo los procedimientos y los requerimientos

que se deben cumplir para la selección de personal. Es importante destacar que las empresas, deberían realizar en primera instancia búsquedas internas o promociones para cubrir un puesto. Si se considera correcto proceder de esta manera, es recomendable que se incluya dicha aclaración dentro de las políticas para que el empleado se sienta respaldado por ellas. O política de Capacitación y Desarrollo: generalmente incluye el formato de inducción que se le brinda al personal ni bien ingresa en la compañía. Además, se identifica la manera en la que se realiza el proceso de detección de necesidades a través de la evaluación de desempeño, de la evaluación de potencial y algunas capacitaciones que surjan de las necesidades del sector.

Como último componente, se definirán las acciones que soporten las políticas, ya que si los objetivos no están acompañados por las políticas, y las políticas por las acciones que las sustenten, los integrantes de la empresa actuarán de manera desigual y como más les convenga, cuando la intención debe ser que la compañía tenga un comportamiento con una columna vertebral bien establecida.

2.3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Se dispone de la siguiente información que se muestra en cooperativa de ahorro y crédito Puéllaro (2014) se detalla su Misión y Visión.

2.3.1 Misión

Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito, honesta y transparente, que brinda día a día servicios financieros que generan confianza en sus socios contribuyendo de esta manera a su desarrollo y el de su comunidad.

2.3.2 Visión

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Puéllaro Ltda., se proyecta al 2017 ser una institución solvente en el ámbito social y financiero, reconocida como una institución líder en el mercado local, por brindar a sus socios servidores oportunos y de calidad, con personal capacitado, procesos dinámicos y tecnología adecuada, que garantiza su satisfacción y crecimiento.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Figura 2.1 Organigrama estructural de la cooperativa Puéllaro.

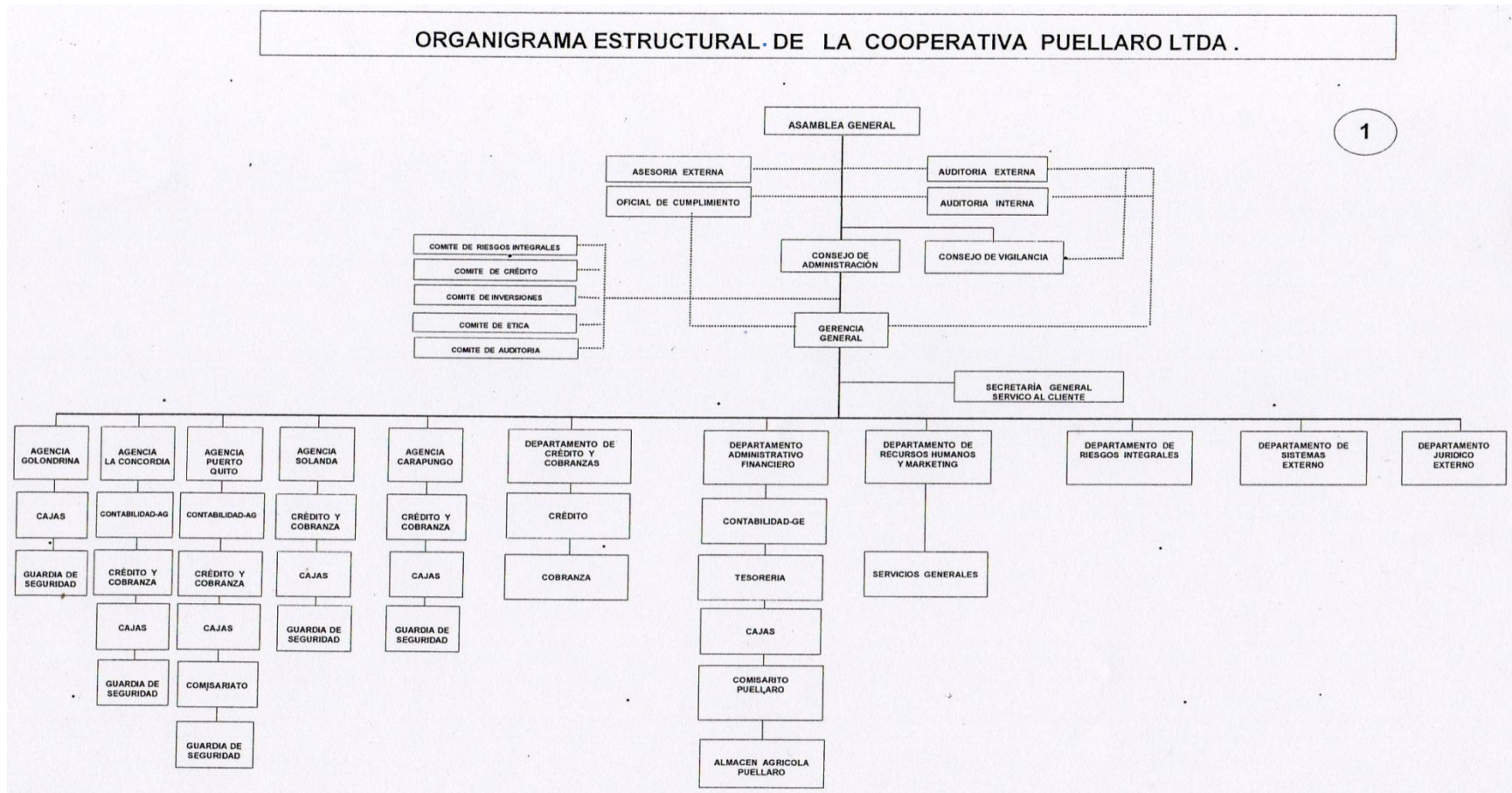
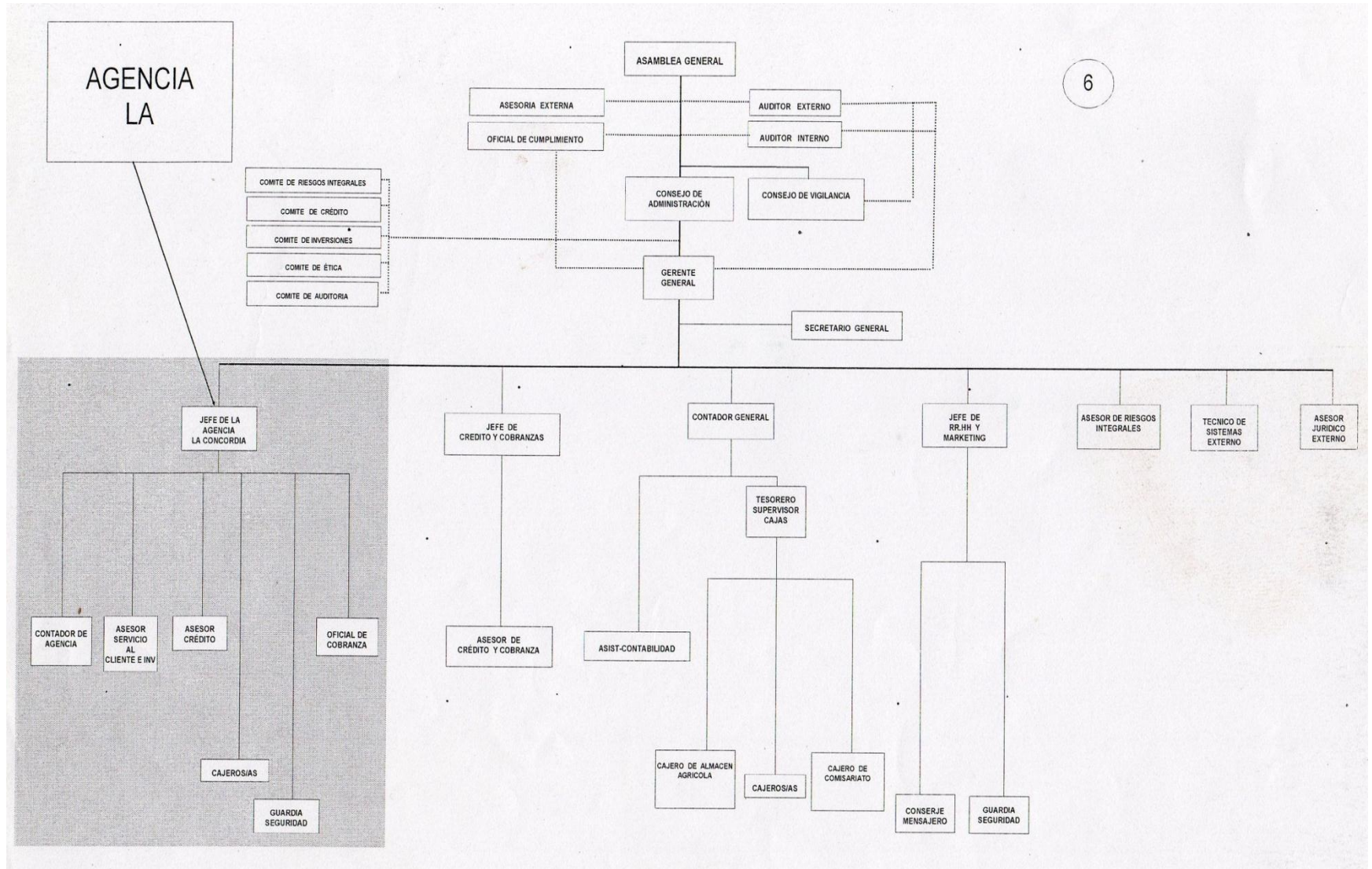


Figura 2.2. Organigrama Posicional de la Cooperativa Puéllaro.



2.3.3 Productos financieros:

- **Cuentas**

- **Ahorro y Certificado**

Una cuenta de ahorro es un depósito ordinario a la vista (producto pasivo), en la que los fondos depositados por la cuenta habiente tienen disponibilidad inmediata y generan cierta rentabilidad o intereses durante un periodo determinado según el montón ahorrado.

Cuota de apertura: \$50.00 (Incluye \$ 15.00 a certificados de aportación).

Los beneficios que se tiene al abrir una cuenta de ahorro a la vista son los siguientes:

- Cuenta con créditos
- Seguro médico (Atención gratuita y medicamentos)
- Intereses se pagan cada 3 meses dependiendo el monto que deposite

- Ahorro educación**

Una cuenta de ahorro creada para quienes estudian, la misma que tiene como objetivo ir ahorrando para sus estudios e incentivar la cultura de ahorro en los más chicos de la casa y además obtienen intereses.

Cuota de apertura: \$ 10.00

Los beneficios que tiene Ahorro Educación es:

- Créditos de \$600 sin garante, sin encaje con responsabilidad de una persona mayor de edad
- El más ahorrativo tiene un incentivo al finalizar el año(diciembre)

- Cuenta futuro**

Un ahorro planificado le permitirá cumplir sus metas o sueños con un continuo ahorro, en el cual usted elige el monto a ahorrar y su frecuencia.

Para poder acceder a este tipo de cuenta es con una cuota inicial de apertura de \$ 10.00.

- **Créditos**

-**Crédito de consumo:** con un monto máximo de 25000 dólares, tasa de 14,69% y con la necesidad de presentar una garantía personal o hipotecaria. Tiempo máximo de 84 meses.

- **Crédito de vivienda:** con monto máximo de 25000 dólares, tasa de 10,70% y mínimo la firma de un garante. Tiempo máximo de 84 meses.

- **Microcrédito:** con tasa de 22% y monto máximo de 20000 dólares. Tiempo máximo de 42 meses

- **Crédito estudiantil:** de 600 dólares a 6 meses plazo otorgado a socios menores de 18 años y máximo 2 créditos por familia.

Es necesario acotar que las formas de pago tiene dos posibilidades, la una con cuota fija que es un interés mensual y cuotas iguales durante todo el tiempo que el crédito dure o cuotas variables, donde el pago del capital es mayor en el inicio y así tanto el pago de capital siguiente como los intereses son menores y así las cuotas descienden progresivamente.

- **Inversiones**

Plazo fijo montos desde \$ 200.00 hasta cualquier monto.

2.4 ANÁLISIS EXTERNO

2.4.1 Análisis PESTEL

(Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales)

-Factores Políticos.

La COAC PUÉLLARO LTDA, debe cumplir con las normas que exige el gobierno y bajo las cuales todas las empresas sea cual sea su razón social deben ceñirse.

Entre esas normas y formalidades legales se encuentra: registro en la SEPS. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria), UAF (Unidad de Análisis Financiero)

Además de lo anterior, hay diversos planes de apoyo gubernamental con créditos blandos al pequeño empresario o Pymes.

Por otro lado también tenemos otros aspectos políticos:

- Legislación actual en el mercado.
- Legislación futura.
- Políticas gubernamentales.
- Periodo gubernamental y cambios.
- Financiamiento e iniciativas.

-Factores Económicos.

La oferta de créditos a nivel nacional supera los 1`000.000,00 millón de dólares mensuales y en su gran mayoría son créditos de microcréditos, los cuales ayudan aún más en el crecimiento de la rentabilidad.

Cooperativa de ahorro y crédito Puéllaro (2012)A pesar de las dificultades del sector, el año 2010 fue un buen año para la empresa por sus constantes inversiones por parte de los socios.

En general, la empresa se ha mantenido vigente en el mercado financiero. Si además rediseña su estrategia comercial, es probable que pueda crecer hacia nuevos mercados y canales de asociación con diferentes bancos de la localidad, supliendo las necesidades de sus clientes.

Por otro lado también tenemos otros aspectos económicos:

- Situación económica local.

- Asuntos generales de impuestos.
- Tasas de interés específicas de los productos y servicios.
- Motivadores de los clientes/usuarios.
- Intereses y cambio de tasas.

- Factores Sociales.

Frente a la inestabilidad y crisis bancaria donde el cliente ha demostrado su desconfianza, en especial en los bancos, lo que ha llevado a incrementar la crisis económica del País, por lo que ha sido necesario buscar alternativas para demostrarle al cliente que existen opciones que permiten fomentar el ahorro y brindar créditos.

Una alternativa que merece atención por parte del estado, es el sector de la economía solidaria, especialmente el sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito, en donde se practican de mejor manera los principios de solidaridad, ayuda mutua, autogestión y control democrático. Poniendo como objetivo fundamental de su actividad, el desarrollo del hombre, que por su puesto debe modernizarse y ser manejada con conocimientos técnicos, para brindar los servicios de una manera eficiente, efectiva y económica.

Las Cooperativas se caracterizan por la democratización de capitales, de Ahorros y Créditos, por lo tanto no existe vinculación ni concentración de recursos en pocas manos.

La quiebra de varios bancos ha sido un fortalecimiento del sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito, por cuanto se ha demostrado confianza por la solvencia de las mismas, lo cual se refleja en un incremento de los depósitos, en especial a Plazo Fijo, que crecieron en un 100% en el período desde el año de 1999 hasta la presente fecha 2015. Lo que demuestra que las personas han incrementado la confianza en las cooperativas más que en los bancos.

Independientemente las personas confían más en las cooperativas que en los bancos, por la gran razón que conocen a sus directivos y personal que labora en ella lo cual les brinda mucha más aceptación en lo que se refiere a sus ahorros e inversiones.

Por otro lado también tenemos otros aspectos sociales:

- Opinión y actitud del consumidor.
- Cambios de leyes que afecten a factores sociales.
- Grandes eventos e influencias.
- Publicidad y relaciones públicas.

- Factores Tecnológicos.

La implementación de tecnologías como software para cajas, atención al cliente, créditos, Jefe de agencia y más, Internet, detectores de entrada y salida del personal.

Por otro lado también tenemos otros aspectos tecnológicos:

- Desarrollos tecnológicos competidores.
- Tecnologías asociadas/dependientes.
- Información y Comunicación.
- Mecanismos/tecnología de venta.
- Legislación tecnológica.
- Potencial de Innovación.
- Acceso a la tecnología, licenciamiento y patentes.
- Asuntos de propiedad intelectual.

- Factores Ecológicos.

De acuerdo a este factor la COAC PUÉLLARO LTDA. se encarga más del cuidado del medio ambiente con apoyo a varias instituciones que solicitan la colaboración directa de la Financiera.

Por otro lado también tenemos otros aspectos ecológicos:

- Recolección y buen manejo de materiales de oficina depreciados.
- Reutilización de materiales de oficina (hojas, fundas, folder entre otras)
- Regulación sobre consumo de energía.
- Preocupación por el calentamiento global.

- Factores Legales.

La COAC PUÉLLARO LTDA., cumple con la legislación sobre salud y seguridad en el trabajo según políticas gubernamentales.

Por otro lado también tenemos otros aspectos legales:

- Licencias.
- Leyes sobre el empleo.
- Derecho de propiedad intelectual.
- Leyes de salud y seguridad laboral.
- Sectores protegidos o regulados.

2.4.2 Cuadro de análisis externo según su nivel

Figura 2.3. Análisis externo según su nivel

	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
Estabilidad Política	X					X
Estabilidad Económicas		X			X	
Estabilidad Social		X		X		
Estabilidad Tecnológica	X					X
Estabilidad Ecológica	X					X
Estabilidad Legal	X				X	

Fuente: COAC PUÉLLARO
Elaboración: MILTON LUCIO

2.4.3 Aplicación de estrategias COAC PUÉLLARO LTDA., de acuerdo a su análisis externo

Las siguientes son las estrategias financieras que se aplican actualmente en la empresa:

-Estrategias de rentabilidad.

Se elaboran en base a la rentabilidad, que es la medida de la eficacia de las actividades de la cooperativa previendo cuáles serán las actividades, el volumen de ventas de servicios que permitirá alcanzar estas actividades y el resultado que se puede esperar puede asegurar el mantenimiento de una rentabilidad suficiente en el futuro.

-Estrategias de crecimiento.

Por otro lado busca asegurar su rentabilidad futura y posición en el mercado. Para lograr el crecimiento, debe prever los mercados que se desarrollarán, la producción necesaria y las inversiones que se deberán efectuar.

-Estrategias de seguridad.

Se refiere a su supervivencia, la cual se puede garantizar mediante la prevención de balances financieros futuros, sus fuentes de financiamiento y su tesorería.

-Capital de trabajo

El capital de trabajo es la inversión que la cooperativa hace en activos a corto plazo como efectivo, valores negociables, inventarios y cuentas por cobrar. Asegurar la sobrevivencia, es decir mantener un nivel adecuado de liquidez. El manejo que se le dé al dinero se verá reflejado en su eficiencia y en el rendimiento de los recursos. Generalmente busca elevar la productividad a través de la optimización de la relación que existe entre los productos o servicios ofrecidos y los recursos humanos, materiales y financieros que se utilizan. La inversión en nuevas tecnologías le permite a la empresa mejorar su productividad y competitividad.

-Flujos de efectivo

Es parte esencial de la empresa para el cumplimiento de las obligaciones financieras. La planeación financiera se enfoca en el efectivo y en la generación de utilidades, porque de estos depende la sobrevivencia, éxito y crecimiento de la cooperativa.

- Obtener crecimiento en ventas y utilidades.
- Especializarse, expandirse o diversificarse.
- Enfrentar situaciones adversas (crisis económica, incremento del número de competidores, competencia desleal.).

CAPÍTULO 3

RECOLECCIÓN Y TRATAMIENTO DE DATOS.

3.1 Presentación y análisis de resultados

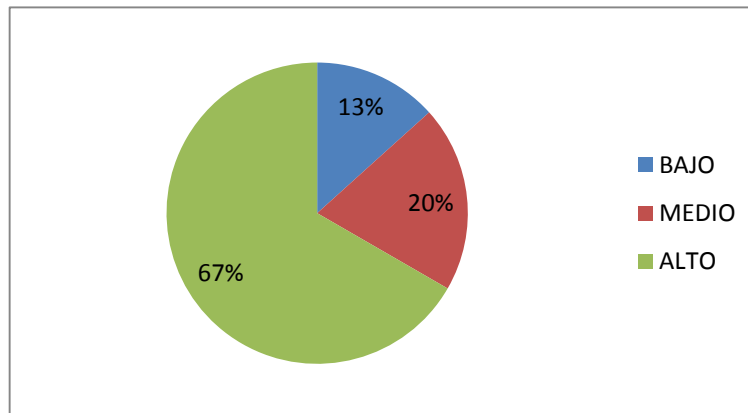
1.- ¿Qué tan actualizado está el conocimiento del empleado en relación con su ámbito de trabajo?

Tabla 3.1. Actualización de conocimientos.

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BAJO	2	13.33
MEDIO	3	20.00
ALTO	10	66.67
TOTAL	15	100

Fuente: ABRIL 2015

Figura 3.1 Actualización de conocimientos.



Análisis

Del 66.67% de los empleados encuestados tiene actualizado los conocimientos en un nivel alto; el 20% esta actualizado en un nivel medio y el 13.33% no está actualizado.

Interpretación

Del grupo de trabajo es heterogéneo en el nivel de conocimientos, lo cual incide en los resultados de la organización.

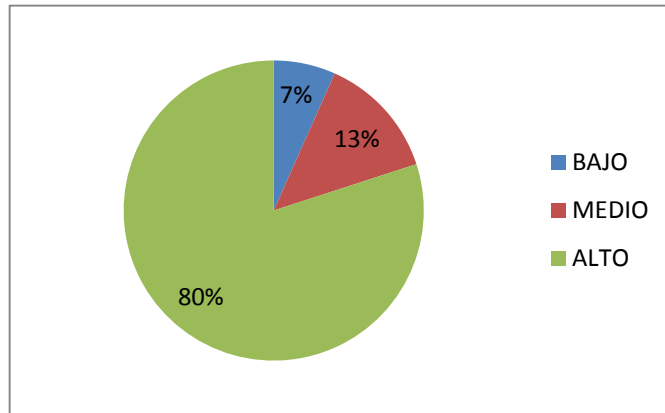
2.- En general, ¿qué tan dedicado es el empleado en su trabajo?

Tabla 3.2. Dedicación en el trabajo.

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BAJO	1	6.67
MEDIO	2	13.33
ALTO	12	80.00
TOTAL	15	100

Fuente: ABRIL 2015

Figura 3.2. Dedicación en el trabajo.



Análisis

Del 80% de los empleados encuestados está dedicado a su puesto de trabajo en un nivel alto; el 13.33% está dedicado a su puesto de trabajo en un nivel medio y el 6.67% no está dedicado a su puesto de trabajo.

Interpretación

Del grupo de trabajo es heterogéneo en el nivel de dedicación al puesto de trabajo, lo cual incide en los resultados de la organización.

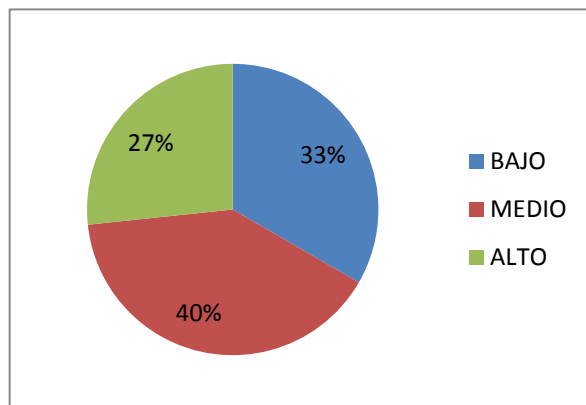
3.- En general, ¿qué tan bien trabaja el empleado en equipo?

Tabla 3.3. Trabajo en equipo.

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BAJO	5	33.33
MEDIO	6	40.00
ALTO	4	26.67
TOTAL	15	100

Fuente: ABRIL 2015

Figura 3.3. Trabajo en equipo.



Análisis

Del 26.67% de los empleados encuestados tiene capacidad para trabajar en equipo en un nivel alto; el 40% tiene capacidad para trabajar en equipo un nivel medio y el 33.33% tiene capacidad para trabajar en equipo.

Interpretación

Del grupo de trabajo es heterogéneo en el nivel de capacidad para trabajar en equipo, lo cual incide en los resultados de la organización.

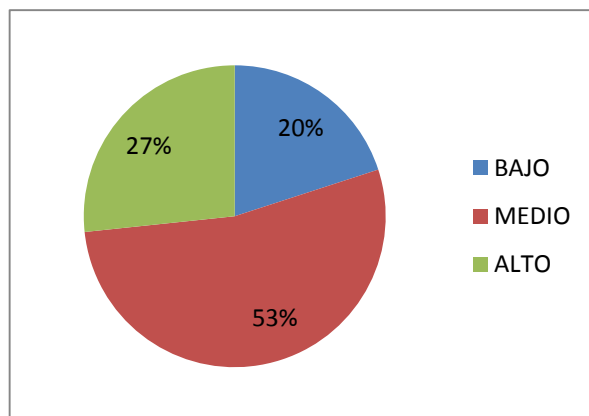
4.- En general, ¿con qué frecuencia logra el empleado terminar su trabajo para las fechas programadas de entrega?

Tabla 3.4. Fechas programadas de entrega.

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BAJO	3	20.00
MEDIO	8	53.33
ALTO	4	26.67
TOTAL	15	100

Fuente: ABRIL 2015

Figura 3.4. Fechas programadas de entrega.



Análisis

Del 26.67% de los empleados encuestados suele terminar las funciones encargadas a tiempo en un nivel alto; el 53.33% suele terminar las funciones encargadas a tiempo en un nivel medio y el 20% no puede terminar las funciones encargadas a tiempo.

Interpretación

Del grupo de trabajo es heterogéneo en el nivel de terminar las funciones encargadas a tiempo, lo cual incide en los resultados de la organización.

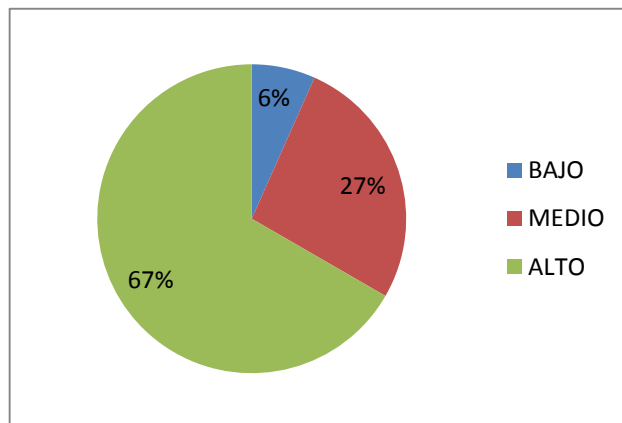
5.- En general, ¿qué tan efectivo es el empleado en el trabajo?

Tabla 3.5. Efectividad en el trabajo.

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BAJO	1	6.67
MEDIO	4	26.67
ALTO	10	66.67
TOTAL	15	100

Fuente: ABRIL 2015

Figura 3.5. Efectividad en el trabajo.



Análisis

Del 66.67% de los empleados encuestados es efectivo en su lugar de trabajo o negocios encargados en un nivel alto; el 26.67% es efectivo en su lugar de trabajo o negocios encargados en un nivel medio y el 6.67% no es efectivo en su lugar de trabajo o negocios encargados.

Interpretación

Del grupo de trabajo es heterogéneo en el nivel de ser efectivo en su lugar de trabajo o negocios encargados, lo cual incide en los resultados de la organización.

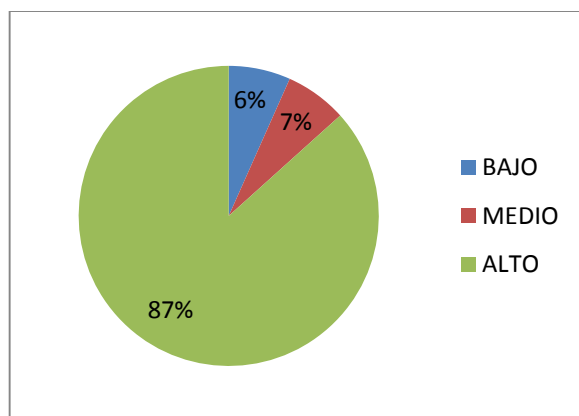
6.- En general, ¿con qué rapidez actúa el empleado para resolver un problema?

Tabla 3.6. Actuación ante un problema.

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BAJO	1	6.67
MEDIO	1	6.67
ALTO	13	86.67
TOTAL	15	100

Fuente: ABRIL 2015

Figura 3.6. Actuación ante un problema.



Análisis

Del 86.67% de los empleados encuestados tiende a resolver los problemas con efectividad y a tiempo en un nivel alto; el 6.67% tiende a resolver los problemas con efectividad y a tiempo en un nivel medio y el 6.67% no tiende a resolver los problemas con efectividad y a tiempo.

Interpretación

Del grupo de trabajo es heterogéneo en el nivel de resolver los problemas con efectividad y a tiempo, lo cual incide en los resultados de la organización.

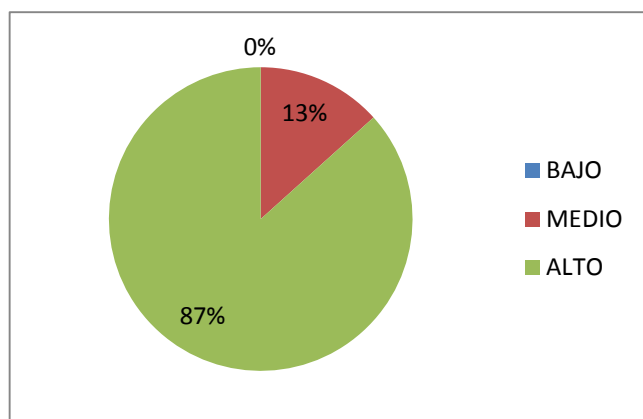
7.- En general, ¿qué tanto respeta el empleado las reglas establecidas por la empresa?

Tabla 3.7. Reglas establecidas por la empresa.

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BAJO	0	0.00
MEDIO	2	13.33
ALTO	13	86.67
TOTAL	15	100

Fuente: ABRIL 2015

Figura 3.7. Reglas establecidas por la empresa.



Análisis

Del 86.67% de los empleados encuestados tiene respeto a normas y reglas establecidas en la Empresa en un nivel alto; el 13.33% tiene respeto a normas y reglas establecidas en la Empresa en un nivel medio y el 0% no existe personal que no respete la normas y reglas establecidas en la empresa.

Interpretación

Del grupo de trabajo es heterogéneo en el nivel de respeto a normas y reglas establecidas en la Empresa, lo cual incide en los resultados de la organización.

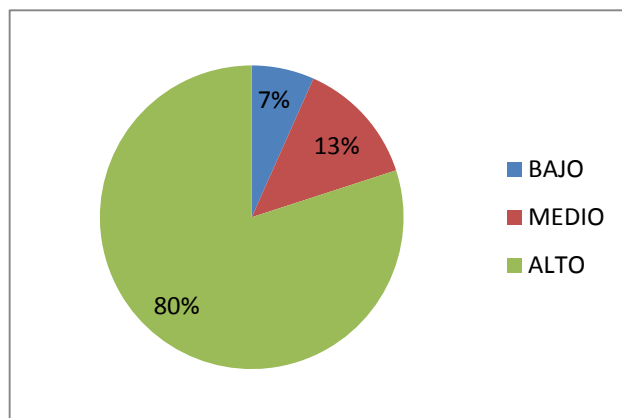
8 ¿Cuánta facilidad muestra el empleado para acceder a la información necesaria?

Tabla 3.8. Facilidad para acceder a la información.

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BAJO	1	6.67
MEDIO	2	13.33
ALTO	12	80.00
TOTAL	15	100

Fuente: ABRIL 2015

Figura 3.8. Facilidad para acceder a la información.



Análisis

Del 80% de los empleados encuestados tiene facilidad para poder acceder a la información necesaria en un nivel alto; el 13.33% tiene facilidad para poder acceder a la información necesaria en un nivel medio y el 6.67% no tiene facilidad para poder acceder a la información necesaria.

Interpretación

Del grupo de trabajo es heterogéneo en el nivel de facilidad para poder acceder a la información necesaria, lo cual incide en los resultados de la organización.

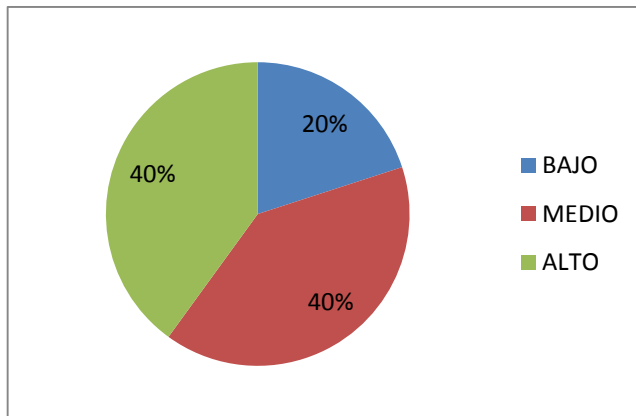
9 ¿Qué tan proactivo es el empleado para sugerir e implementar mejoras en su trabajo?

Tabla 3.9. Sugerencias y comentarios para la empresa.

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BAJO	3	20.00
MEDIO	6	40.00
ALTO	6	40.00
TOTAL	15	100

Fuente: ABRIL 2015

Figura 3.9. Sugerencias y comentarios para la empresa.



Análisis

Del 40% de los empleados encuestados tiene iniciativa para sugerir e implementar mejoras en su lugar de trabajo en un nivel alto; el 40% tiene iniciativa para sugerir e implementar mejoras en su lugar de trabajo en un nivel medio y el 20% no tiene iniciativa para sugerir e implementar mejoras en su lugar de trabajo.

Interpretación

Del grupo de trabajo es heterogéneo en el nivel de tener iniciativa para sugerir e implementar mejoras en su lugar de trabajo, lo cual incide en los resultados de la organización.

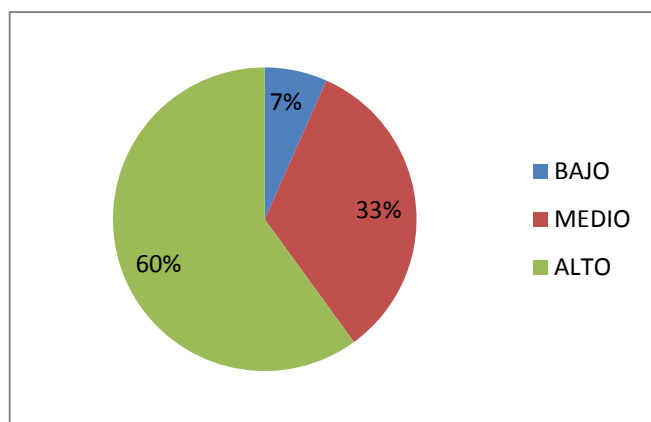
10.- ¿Qué tan receptivo es el empleado al momento de recibir críticas y sugerencias?

Tabla 3.10. Recepción de críticas y sugerencias

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BAJO	1	6.67
MEDIO	5	33.33
ALTO	9	60.00
TOTAL	15	100

Fuente: ABRIL 2015

Figura 3.10. Recepción de críticas y sugerencias



Análisis

Del 60% de los empleados encuestados es receptivo al momento de recibir críticas y sugerencias en un nivel alto; el 40% es receptivo al momento de recibir críticas y sugerencias en un nivel medio y el 20% no es receptivo al momento de recibir críticas y sugerencias.

Interpretación

Del grupo de trabajo es heterogéneo en el nivel de ser receptivo al momento de recibir críticas y sugerencias, lo cual incide en los resultados de la organización.

3.1.1 Aplicación de estrategias COAC PUÉLLARO LTDA.

De acuerdo a la encuesta realizada internamente a los empleados.

- Elegir al personal en base a una serie de pruebas de aptitud de conocimientos y desempeño para el puesto.
- Fomentar la competitividad en base al benchmarking y la productividad.
- Establecer períodos de innovación del manual o producto, no mayores a un año.
- Llevar a cabo periódicamente la evaluación de todo el personal y determinar mensualmente sus niveles de conocimientos.
- Para disminuir el riesgo de salida del personal de la empresa, se debe de estar diversificando las normas de trabajo.
- Llevar a cabo mensualmente un análisis de las razones de los empleados para de esta manera medir la efectividad de la aplicación del manual de puestos.
- De la misma manera, analizar los estados financieros mensualmente.

3.1.2 Índices Financieros

Los índices financieros, también conocidos indicadores, son razones que nos permiten analizar los aspectos favorables y desfavorables de la situación económica y financiera de una empresa y de la misma forma permiten analizar el estado actual o pasado de la empresa, en función de niveles óptimos.

3.1.3 Liquidez

Mide la capacidad del negocio para cancelar sus obligaciones inmediatas a corto plazo. En función del grado de liquidez de los componentes se establece la condición de la empresa.

Tabla 3.11. Índice de liquidez.

ÍNDICES DE LIQUIDEZ					
ÍNDICE	FÓRMULA	2012	2013	2014	TENDENCIA
RAZÓN CORRIENTE	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	0.78	0.59	0.58	Desfavorable a la baja
RAZÓN ÁCIDA	$\frac{\text{Ac Corriente} - \text{Inventarios} - \text{Ctas Anticipadas}}{\text{Pasivo Corriente}}$	0.74	0.58	0.52	Desfavorable a la baja
CAPITAL DE TRABAJO NETO	Activo corriente – Pasivo Corriente	308526.12	293524.21	238232.02	Desfavorable a la baja

Fuente: COAC PUÉLLARO

Elaboración: MILTON LUCIO

La liquidez tiene que ver con la capacidad de la cooperativa de mantener el pago de sus obligaciones inmediatas; y el riesgo de liquidez mide la capacidad de la cooperativa para tener suficientes recursos líquidos (dinero en efectivo) para mantener la sostenibilidad normal del negocio; la liquidez implica tanto la posibilidad de convertir en dinero un activo como el que sea innecesario rebajar su precio para poder venderlo, es decir, como los recursos son producto de una captación el tenerlos en efectivo nos genera un costo financiero, por lo que, es mejor tenerlos en activos productivos, en caso de atender un retiro masivo de fondos tendríamos que vender los activos productivos a un precio menor (con descuento).

Entonces, se entiende por riesgo de liquidez, cuando la Cooperativa enfrenta una escasez de fondos para cumplir sus obligaciones y que por ello, tiene la necesidad de conseguir recursos alternativos o vender activos en condiciones desfavorables, esto es, asumiendo un alto costo financiero o una elevada tasa de descuento, incurriendo en pérdidas de valorización.

3.1.4 Razones de endeudamiento

De acuerdo al banco central del Ecuador (2005), mide la capacidad del negocio para contraer deudas a corto y largo plazo. Es importante de discriminación del pasivo total, cabe aclarar que la empresa puede tener un endeudamiento alto, pero si la mayor parte de este es a largo plazo, puede estar en mejor situación que otra empresa que tengan un menor índice pero con alto endeudamiento corriente.

Una composición adecuada de los pasivos y patrimonio de una empresa, está dado así:

Tabla 3.12. Razones de endeudamiento.

Pasivo Corriente (De 20% a 25%)
Pasivo Largo Plazo (De 30% a 35%)
Patrimonio (De 40% a 50%)
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO (100%)

Fuente: COAC PUÉLLARO

Elaboración: MILTON LUCIO

Mediante estos índices la relación entre capital ajeno (fondos o recursos aportados por los acreedores) y el capital propio (recursos aportados por los socios o accionistas, y lo que ha generado la propia empresa), así como también el grado de endeudamiento de los activos, miden también el respaldo patrimonial.

Tabla 3.23. Índice de endeudamiento.

ÍNDICES DE ENDEUDAMIENTO							
ÍNDICE	FÓRMULA	2012	2013	2014	% MAX	%MIN	TENDENCIA
Razón de Endeudamiento total	$\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Activo total}}$	89.26%	90.82%	93.21%	85%	30%	Desfavorable a la alta
Razón de Endeudamiento Corto Plazo	$\frac{\text{Pasivo Corto Plazo}}{\text{Activo Total}}$	58.12%	43.23%	60.46%	99%	45%	Desfavorable a la baja
Razón de Endeudamiento Largo Plazo	$\frac{\text{Pasivo Largo Plazo}}{\text{Activo Total}}$	30.12	28.81%	32.14%	60%	30%	Desfavorable a la baja

Fuente: COAC PUÉLLARO

Elaboración: MILTON LUCIO

3.1.5 Razones de Rentabilidad

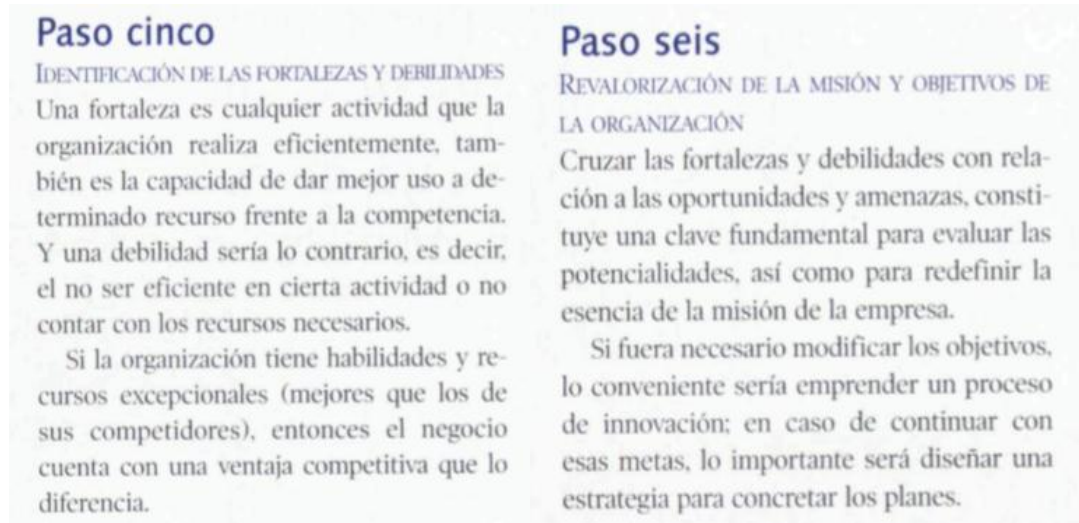
Miden la capacidad del negocio para generar utilidades, dado que las utilidades son las que garantizan el desarrollo de la empresa, puede afirmarse que las razones de rentabilidad son una medida efectiva de la administración en el manejo de los costos y gastos totales, a fin de que las ventas generen utilidades.

A más de mostrar la rentabilidad de la empresa en relación con las ventas y el patrimonio, indican también la eficiencia operativa de la gestión empresarial de todas las áreas de la empresa.

3.2 CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ FODA

De acuerdo a Salvador Romero (2007) se detalla lo siguiente:

Figura 3.11. Fuentes de conceptos.



El perfil de la empresa se conforma por personas, en especial los ejecutivos, su orientación y sus valores que son importantes para formular la matriz FODA. Estos establecen el clima organizacional y determinan la dirección de la empresa a través de su visión. La identificación de las fortalezas y debilidades de las compañías, así como de las oportunidades y amenazas presentes en las condiciones externas, se considera como una actividad común de las empresas. Lo que suele ignorarse es que la combinación de estos factores puede requerir de distintas decisiones estratégicas.

La Matriz FODA, cooperativa de ahorro y crédito Puéllaro Ltda. (2014) Recoge la información resultante del análisis de la información obtenida durante la línea de base, se puede evidenciar grandes fortalezas que la cooperativa tiene a la fecha de su diagnóstico y que debe ser potencializada con la finalidad de aprovechar las oportunidades que presenta el mercado. Que sin duda lo constituye todo el desarrollo que el Gobierno Nacional está dando al sector de la Economía Popular y Solidaria, desde diferentes instancias como lo son el financiamiento de cartera, el impulso al acceso a tecnología, capacitación entre otros beneficios.

Por otra parte se notan algunas debilidades las mismas que deberían ser atendidas por parte de la cooperativa y tiene más que ver con su organización interna, esto con el fin de afrontar las amenazas que el mercado presenta.

Tabla 3.14. Fortalezas y debilidades

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Buen clima Organizacional.	Agencia no cuentan con cajero automático.
Empleados de acuerdo con su horario de labores.	Inexistencia de un manual de Análisis y Descripción de Puestos basados en competencias.
Constante capacitación especializada en su área de trabajo.	De acuerdo con la magnitud de la Cooperativa no se pueden otorgar créditos mayores a 30000.00 usd.
La cooperativa Puéllaro un posee excelente capital para apertura de nuevas oficinas.	Insatisfacción de los socios nuevos al solicitar un crédito por primera vez, por la demora de los mismos.
La cooperativa Puéllaro posee siete oficinas con infraestructura propia y adecuada.	Procesos lentos que originan demora y malestar entre los socios.
Satisfacción de los clientes por la calidad de servicios prestados.	Actualización de datos aún no se encuentran al 100%.
Aumento de socios en los últimos años, permitiendo el crecimiento de la rentabilidad de la cooperativa Puéllaro.	

Fuente: COAC PUÉLLARO

Elaboración: MILTON LUCIO

Tabla 3.25. Oportunidades y amenazas

FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Existencia de cursos para Cooperativas por parte de la SEPS .	Inestabilidad económica del País.
Gestionar políticas de motivación, incentivos para los empleados.	Riesgo crediticio.
Expansión de nuevas oficinas en sectores comerciales del Ecuador.	Elevado nivel de competencia del sector financiero.
Cuenta con financiamiento externo de la CFN, BANCO CENTRAL y otros.	Nivel de endeudamiento de los potenciales socios.
Acceso a nuevas tecnologías según se requiera.	
Ley de Seguros de ahorros de Socios COSEDE .	
Consejo mundial de cooperativas de ahorro y crédito (WOCCU).	

Fuente: COAC PUÉLLARO

Elaboración: MILTON LUCIO

3.3 FODA ESTRATÉGICO

3.3.1 FORTALEZAS VS. AMENAZAS (FA)

- En los últimos años se ha visto un incremento en el número de clientes, pero existen clientes con cuentas inactivas.

- Los clientes de la cooperativa consideran excelente la calidad de sus servicios y están satisfechos con la calidad de atención, permitiendo posicionarse en el País, aunque se debe tomar en cuenta el alto grado competitivo que existe en el sector financiero, sector donde se ejecutará el proyecto.

- Todos los empleados trabajan bajo una misma visión y misión corporativa, pero esto no impide que existan clientes con cuentas inactivas.

- El aumento de clientes de la empresa en los últimos años ha permitido un posicionamiento excelente, para poder expandirse en el país, se debe tomar en cuenta varios factores como la inestabilidad económica que afecta a todos los sectores productivos del país y el riesgo crediticio.

- Los empleados de la cooperativa reciben capacitación especializada y constante en su área de trabajo, tomando en cuenta la inestabilidad económica que atraviesa el país.

3.3.1.1 ESTRATEGIAS

-Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo.

- Un ejemplo reciente de estrategia FA se presentó cuando la Cooperativa usó un magnífico departamento jurídico (fuerza) para cobrar a socios en mora, pues habían sido objeto de reestructuración de créditos atrasados los cuales estaban nuevamente quedando en mora. Las empresas rivales que imitan ideas, innovaciones y productos patentados son una amenaza grave en muchas industrias.

3.3.2 FORTALEZAS VS. OPORTUNIDADES (FO)

-El ambiente laboral en el que se desenvuelve la institución es muy bueno, además de contar con el respaldo de un plan operativo donde se capacitará al personal en diferentes áreas.

- El aumento de clientes en los últimos años permitirá expandir su zona geográfica en Provincias Comerciales del País.

- La cooperativa cuenta con alianzas estratégicas que le permitirán contar con el financiamiento necesario para crear nuevas agencias.

- Los empleados reciben capacitación constante y especializada de su área de trabajo, se gestionarán políticas de motivación e incentivos que permitirán crecer como institución y poder reflejar en la atención y servicio que se presta al cliente.

- Debido a que tiene un buen posicionamiento en el mercado financiero, tiene la oportunidad de expandirse con nuevas agencias.

3.3.2.1 ESTRATEGIAS

- Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.

- Todos los gerentes querrían que sus organizaciones estuvieran en una posición donde pudieran usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos.

3.3.3 DEBILIDADES VS. OPORTUNIDADES (DO)

-La cooperativa no cuenta con cajeros automáticos en la actualidad, pero cuenta con capital propio y financiamiento externo para la adecuación y otorgación de nuevos servicios.

- El salario según los empleados es considerado como bueno, para incrementar su remuneración se gestionarán políticas de motivación e incentivos que satisfagan en su totalidad este aspecto.

3.3.3.1 ESTRATEGIAS

- Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.

- Por ejemplo, podría haber una gran demanda de créditos para satisfacer las necesidades de todas las personas que lo necesiten y los tiempos de pago sean más extensos (oportunidad), pero la cooperativa carece de personal especializado en otorgar créditos a largo tiempo (debilidad). Una estrategia DO posible consistiría en otorgar dichos créditos constituyendo una empresa de riesgo compartido con una empresa competente en este campo. Otra estrategia DO sería contratar personal y enseñarle las capacidades técnicas requeridas.

3.3.4 DEBILIDADES VS. AMENAZA (DA)

-El alcance geográfico de la cooperativa es un hecho, y por motivos de expansión deberá enfrentarse al elevado nivel de competencia que existe en el sector financiero.

- La remuneración de los empleados se ve afectada por la inestabilidad económica del país, por lo cual la empresa deberá actuar ante la situación y mantener un salario considerado como bueno por sus empleados.

- Al contar con cuentas de clientes inactivas y teniendo la oportunidad expansión se debe realizar un análisis tomando en cuenta la realidad actual del alcance geográfico de la cooperativa

- Se debe adaptar a las nuevas tendencias tecnológicas y a las necesidades actuales de los clientes, tomando en cuenta la realidad nacional y el riesgo crediticio.

3.3.4.1 ESTRATEGIAS

-Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

- Una estrategia bien solventada es que la cooperativa implemente servicio de promociones que por cada reactivación de cuentas inactivas tendrá beneficios de adquirir créditos sin garantes e inmediatos.

3.4 MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS.

Por su parte, Jericó (2001) desglosa el talento individual en capacidades, compromiso y acción. Las capacidades hacen referencia a los conocimientos, habilidades y actitudes. Es necesario que el individuo tenga cierto nivel de conocimientos y habilidades para el desempeño de las actividades correspondientes al puesto de trabajo, pero lo que realmente permite generar conocimiento es su actitud emprendedora, es decir, su afán de establecerse metas y hacer todo lo posible para alcanzarlas, proceso por el cual se genera know-how.

El Manual de Descripción de Funciones y Clasificación de Puestos nos permite conocer en forma detallada y secuencial cómo se desarrollan las actividades y tareas asignadas a las áreas de trabajo, a fin de tener un conocimiento integral sobre la operatividad en la Cooperativa, que permita identificar puntos críticos, para considerarlos al diseñar puestos de trabajo para mejorar.

Por otro lado también nos sirve de instrumento de apoyo técnico administrativo en el funcionamiento institucional, al presentar en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones de los distintos órganos y unidades del Consejo; al establecer de manera formal los métodos de trabajo, precisar los responsables de la ejecución, control y evaluación de las actividades, facilitar la interrelación entre ellos y agilizar la gestión operativa.

A continuación presentamos algunos puestos de trabajo que se desempeñan actualmente en la Empresa:

Puesto N° 1

Nombre del cargo:	JEFE DE AGENCIA
MISIÓN DEL CARGO	
Planificar, organizar, dirigir, supervisar y controlar que todas las actividades Administrativas-Financieras y Recursos Humanos de la Agencia se realicen eficientemente cumpliendo con normas de solvencia y prudencia financiera, busca la rentabilidad y desarrollo de su dependencia, además cumple y hace cumplir las políticas, las leyes, reglamentos y estatutos de la Cooperativa.	
ACTIVIDADES	
Participa en la formulación del (Plan Operativo Anual) y (Plan Estratégico) de la Cooperativa.	
Elabora un plan de trabajo anual para el desarrollo de su Agencia y presenta a Gerencia, para su aprobación, seguimiento y evaluación.	
Participa, en la planificación y presupuestación operativa de su Agencia y de la institución.	
Administra adecuadamente la Agencia para incrementar la captación y colocación de los recursos a través de los diversos productos vigentes.	
Planifica, organiza, dirige y controla las actividades administrativas-financieras de la Agencia.	
Cumple y hace cumplir las políticas de crédito para una adecuada administración de cartera.	
Supervisa diariamente que el personal a su cargo de un excelente servicio de información y atención al cliente que acuden a la Agencia.	
Atiende y da solución a problemas que se presenten en la Agencia.	
Revisa el registro de las transacciones operativas y financieras que se ejecutan.	
Prepara reportes periódicos sobre su gestión administrativa-financiera, crecimiento y resultado de la Agencia a su cargo y presenta a Gerencia.	
Coordina con su personal la adecuada colocación y recuperación de los créditos concedidos.	
Aprueba o rechaza las solicitudes de crédito de acuerdo a lo dispuesto en el Reglamento de Crédito Vigente.	
Supervisa y coordina el adecuado manejo de los suministros de oficina y su reposición oportuna.	

Entrega y recibe el fondo de cambio de los cajeros y verifica el cuadro de caja al fin del día con sus anexos.							
Cumplir a cabalidad con el acuerdo de confidencialidad y no divulgación de información que le compete únicamente a la Institución.							
Administra la bóveda de la Agencia y responsable de la custodia de los valores.							
INSTRUCCIÓN FORMAL							
Instrucción		Título profesional de al menos tercer nivel en Contabilidad y Auditoría CPA, Administrador de Empresas, Ingeniero Comercial, Economista o afines.					
Área de conocimiento		Ingeniería comercial, administración de empresas o carreras afines.					
EXPERIENCIA							
Tiempo		3 a 5 años o más en actividades similares en Instituciones Financieras.					
Especialidad		Finanzas.					
CONOCIMIENTOS							
Atención al Cliente, Administración de Crédito y Cobranza, Riesgo del Crédito, Control de Morosidad, Políticas Crediticias, Comercialización del Crédito, Recuperación de Cartera, Análisis y Evaluación del Crédito, Manejo de Documentación Crediticia, Elaboración de Informes Técnicos, Reglamento de Crédito, Técnicas de Archivo, Contabilidad General, Análisis Financiero, Cálculo Financiero, Portafolio de Inversiones, Rentabilidad Financiera, Elaboración de Productos Financieros, Proyectos, Recursos Humanos, Reglamento de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, Reglamento Interno, Estatuto, Legislación Laboral, Riesgos de Mercado, Riesgos de liquidez y Manejar Microsoft Office.							
COMPETENCIAS GENERALES		DETALLE		A	B	C	D
Capacidad de análisis		Poder llegar a una síntesis o conclusión global.		x			
Toma de decisiones		Comprende la capacidad para comunicarse e influenciar sobre los demás y para resolver conflictos.		x			

Liderazgo	Inspirar valores de acción y anticipar escenarios de desarrollo.	x			
Iniciativa	Consiste en la capacidad para incursionar en cosas nuevas y desconocidas con la certeza y convicción de que todo saldrá bien.	x			
Minucioso	Habilidad para manejar el cambio para asegurar la competitividad y efectividad a un largo plazo.	x			
Excelente relaciones personales	Sensibilidad y empatía ante los demás, habilidad para motivar al personal y capacidad para ejercer el liderazgo.	x			
Negociación	Es la capacidad para hacerse entender, expresar conceptos e ideas en forma efectiva.	x			
Dinamismo	Conducta auto dirigida hacia las metas importantes.	x			
Trabajo bajo presión	Es el espíritu de lucha del deporte trasladado a los negocios.	x			
Imparcialidad	Consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad.	x			
Honestidad	El gerente es una persona de confianza para los accionistas y para la sociedad, por lo que sus acciones y conductas deben enmarcarse dentro de una moral y ética intachable.	x			

Puesto N° 2

Nombre del cargo:	TESORERO
MISIÓN DEL CARGO	
Planificar, organizar, controlar y supervisar los valores de caja en efectivo (bóveda) y fiduciarias a su cargo, que son entregados por los cajeros y cumpliendo con las disposiciones legales, estatutarias y reglamentarias de la Cooperativa.	
ACTIVIDADES	
Las claves de los diferentes usuarios asignados y entregados por la Institución (bancos, y los diferentes servicios de pago electrónicos y correos deben ser personales e intransferibles.	
Cumplir a cabalidad con el acuerdo de confidencialidad y no divulgación de información que le compete únicamente a la Institución.	
Participa en la formulación del (Plan Operativo Anual) y (Plan Estratégico) de la Cooperativa.	
Informa oportunamente de las disponibilidades económicas de acuerdo a reportes de estados bancarios y de caja que permitan a la Gerencia General la toma de decisiones.	
Participa, en la planificación y presupuestación operativa de su área y de la institución.	
Elabora el Flujo de Caja, coordinando la fuente de información con todas las áreas de negocios y oficinas operativas a efectos de determinar las disponibilidades o requerimientos de liquidez.	
Administra el efectivo de caja general, para disponer de recursos económicos, con la finalidad de atender los requerimientos de los socios y clientes.	
Controlar e informar a la Gerencia de manera mensual las inversiones que mantiene la Cooperativa en diferentes Instituciones.	
Mantener e informar a la Gerencia un control mensual de todos los créditos externos; adjuntando tablas de amortización con sus respectivos anexos contables.	
Entrega los pagarés, escrituras de hipotecas, garantías y bienes prendarios de créditos cancelados o vencidos a los socios, previo informe del Asesor de Crédito Especial; o al Jefe de Crédito y Cobranzas para realizar las gestiones de cobro judicial o extrajudicial.	
Custodia los valores, cheques, pagares, garantías, y bienes prendarios que respalden los créditos y otros documentos de propiedad de la Cooperativa Colabora en cajas cuando hay exceso de clientes como cajera y atiende a los clientes cuando tienen diversos problemas y da soluciones.	
Presenta el informe diario de disponibilidad financiera en efectivo para las diferentes transacciones	

de Contabilidad y Gerencia General; Legaliza diariamente la documentación referente a ingresos y egresos.						
Cuadra las cuentas de ahorro y certificados de aportación a fin de eliminar el arrastre de saldos.						
Determina el monto de ingreso y egreso diario mediante la verificación de papeles de depósito, retiro y pago de préstamos.						
Elabora el comprobante de ingreso resumido, desglosando por rubros y pasa a contabilidad.						
Firma cheques para pagos por diferentes conceptos, conjuntamente con el Gerente hasta los montos establecidos en el reglamento respectivo.						
Registra en el sistema de archivo los pagarés vigentes, cancelados y en demanda judicial y efectuar el cuadro mensual con la información contable.						
INSTRUCCIÓN FORMAL						
Instrucción	Título profesional de tercer nivel en Contabilidad y Auditoría, Administrador de Empresas, Economista, Ingeniero Comercial o carreras afines.					
Área de conocimiento	Contabilidad y Auditoría, Administrador de Empresas, Economista, Ingeniero Comercial o carreras afines.					
EXPERIENCIA						
Tiempo	3 a 5 años o más en actividades similares (Finanzas).					
Especialidad	Finanzas.					
CONOCIMIENTOS						
Gestión de Tesorería, Gestión de Caja, Actualización Contable, Plan de Cuentas, Patrimonio Técnico, Contabilidad de Costos, Presupuesto, Elaboración y Evaluación, Flujo de Caja, Evaluación Financiera, Inversiones, Estadística Financiera, Calificación de la Cartera de Riesgos, Tributación, Análisis e Interpretación de Estados Financieros, Informes de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, Ley de Entidades Financiera, Legislación Laboral, Tributación y Manejar Microsoft Word, Safi, PowerPoint, Excel avanzado, Internet, Adobe Acróbata.						
COMPETENCIAS GENERALES		DETALLE	A	B	C	D
Capacidad de mando (liderazgo)		Requiere de capacidad para manejo de grupo tanto de grupos próximos	x			

	como distantes.				
Iniciativa	Requiere de iniciativa para progresar día a día.	x			
Síntesis	Requiere de la capacidad de análisis para la elaboración de depósitos, pagos, cheques, etc., y en la revisión de las mismas o cualquier tipo de documento.	x			
Análisis	Diferencias en depósitos y en registros bancarios.	x			
Expresión oral	Requiere de buena dicción y capacidad de expresarse correctamente.	x			
Toma de decisiones	Tiene un grado elevado de responsabilidad.	x			
Minucioso, creativo	Requiere de capacidad para manejar adecuadamente materiales de oficinas, y principalmente valores.	x			
Honorable, confiable	Requiere de una alta discreción.	x			
Excelentes relaciones personales	Requiere de un buen trato.	x			
Trabajo bajo presión	Capacidad para resolver situaciones concretas con resultados inmediatos.	x			
Alto autoestima y sociable	Enfrentarse a tareas con una alta expectativa de éxito ya que se ven a sí mismas de un modo positivo.	x			

Puesto N° 3

Nombre del cargo:	JEFE DE CRÉDITO Y COBRANZA
MISIÓN DEL CARGO	
<p>Planificar, organizar, dirigir y controlar el otorgamiento y recuperación del crédito en base a una evaluación eficiente, en concordancia a las normas, procedimientos y políticas establecidas por la institución y Organismos de Control, buscando rentabilidad, calidad financiera, calidad de servicio y manteniendo una cartera sana.</p>	
ACTIVIDADES	
<p>Participa en la formulación del (Plan Operativo Anual) y (Plan Estratégico) de la Cooperativa.</p>	
<p>Las claves de los diferentes usuarios asignados y entregados por la Institución deben ser personales e intransferibles.</p>	
<p>Cumplir a cabalidad con el acuerdo de confidencialidad y no divulgación de información que le compete únicamente a la Institución.</p>	
<p>Cumplir a cabalidad con el Reglamento de Trabajo, Reglamento Interno, Código de Ética y los demás reglamentos de la Institución.</p>	
<p>Elabora un plan de trabajo anual para el desarrollo de su Departamento y presenta a Gerencia, para su aprobación, seguimiento y evaluación.</p>	
<p>Planifica, organiza, ejecuta y controla el otorgamiento del crédito y recuperación en concordancia a la normativa interna (Reglamento de Crédito) y al Organismo de Control.</p>	
<p>Mejora los servicios de crédito, evalúa y propone la factibilidad de implementar nuevas líneas o productos de crédito de acuerdo a las necesidades del mercado.</p>	
<p>Planifica, organiza y supervisa el adecuado manejo del archivo del departamento y custodia de los documentos que garantizan el otorgamiento de los créditos.</p>	
<p>Coordina con los Asesores de Crédito la adecuada calidad de servicio, análisis, evaluación del crédito a fin de garantizar la calidad de la cartera.</p>	
<p>Efectúa el seguimiento de las acciones de cobranza de la cartera, mediante mecanismos de control eficiente para su recuperación.</p>	
<p>Investiga y analiza las líneas de crédito existente en el mercado financiero, proponiendo reformas a las políticas vigentes y/o creación de nuevos productos para mantener y mejorar competitividad institucional.</p>	

Planifica y supervisa las actividades del área de crédito y cobranza, distribuyendo tareas al personal que se encuentra a su dirección.	
Cumple y hace cumplir a los Asesores de Crédito, Políticas, Reglamento de Crédito, Manual de Crédito y las que emitan el Consejo de Administración, Gerencia General y Organismos de Control.	
Participa con derecho a voz y voto en el Comité de Crédito que se reúnen para dar trámite a los créditos solicitados.	
Disponer la realización de inspecciones o seguimientos anteriores y posteriores al otorgamiento de crédito, en los casos que considere conveniente, para verificar el cumplimiento de uso de los recursos y/o existencia e integridad de las garantías.	
Analiza y recomienda a sus subordinados la reprogramación de los créditos en los casos particulares que tengan dificultad de recuperación en las condiciones iniciales otorgadas.	
Analiza y prepara los reportes estadísticos sobre el otorgamiento del crédito, cuadros de morosidad y demás complementarios, que considere necesario para la evaluación del servicio del crédito.	
Realizar otras actividades encomendadas por su jefe inmediato.	
INSTRUCCIÓN FORMAL	
Instrucción	Título profesional de tercer nivel en Administración de Empresas, Dr. Contador Auditor C.P.A, Ingeniero Comercial, Economista o afines.
Área de conocimiento	Contabilidad y Auditoría, Administrador de Empresas, Economista, Ingeniero Comercial o carreras afines.
EXPERIENCIA	
Tiempo	3 a 5 años o más en actividades similares (Finanzas).
Especialidad	Finanzas.
CONOCIMIENTOS	

Atención al Cliente, Administración de Crédito y Cobranza, Cobranza Judicial, Riesgo del Crédito, Control de Morosidad, Políticas Crediticias, Requisitos del Crédito, Proceso Crediticio, Comercialización del Crédito, Recuperación de Cartera, Análisis y Evaluación del Crédito, Manejo de Documentación Crediticia, Elaboración de Informes Técnicos, Reglamento de Crédito, Técnicas de Archivo, Análisis Financiero, Cálculo Financiero, Portafolio de Inversiones, Rentabilidad Financiera, Elaboración de Productos Financieros, Recursos Humanos, Disposiciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, Reglamento Interno, Estatuto, Riesgos de Mercado, Riesgos de liquidez Manejar Microsoft Office.					
COMPETENCIAS GENERALES	DETALLE	A	B	C	D
Capacidad de mando (liderazgo)	Disponer y asignar el trabajo, la autoridad y los recursos, para lograr la meta departamental que debe estar perfectamente enmarcado para cada uno de sus integrantes.	x			
Líneas de acción	Prepara y cierra los contratos, garantías, descuentos, negociaciones de pago y en general asiste a todas las operaciones importantes con los clientes.	x			
Diseña y prepara	Informes mensuales para la dirección y para los usuarios internos.	x			
Análisis	De todo tipo de crédito que se efectúe en la oficina.	x			
Planea	Las metas del mes siguiente, en cuanto a parámetros de crédito y cobranza.	x			
Coordina	Presupuesto anual del departamento de crédito.	x			
Minucioso, creativo	En las juntas y reuniones con gerentes, directivos y comités	x			
Honorable, confiable	Requiere de una alta discreción.	x			
Excelentes relaciones personales	Requiere de un buen trato.	x			

Trabajo bajo presión	Capacidad para resolver situaciones concretas con resultados inmediatos.	x			
Alto autoestima y sociable	Enfrentarse a tareas con una alta expectativa de éxito ya que se ven a sí mismas de un modo positivo.	x			

Puesto N° 4

Nombre del cargo:	ASESOR DE CRÉDITO
MISIÓN DEL CARGO	
<p>Atender l socio o cliente con cortesía, calidad, responsabilidad y dando información completa sobre la tramitación de créditos, plazos y formas de pago que ofrece la Cooperativa. Analiza, otorga créditos y mantiene una cartera sana, a través de la evaluación, administración y seguimiento de los créditos, en concordancia con los reglamentos y política de la Cooperativa.</p>	
ACTIVIDADES	
<p>Atiende y brinda información al socio sobre los créditos vigentes, condiciones y características de los préstamos, requisitos a cumplir y documentación de respaldo a presentar por el solicitante.</p>	
<p>Recibe, revisa, evalúa y califica las solicitudes de créditos confrontando información, analizada si es o no sujeto de crédito y proyectando el impacto del crédito, para determinar la capacidad de pago del solicitante.</p>	
<p>Mantiene un seguimiento permanente de los créditos en las etapas pre y post otorgamiento, administrando la cartera de crédito bajo su responsabilidad.</p>	
<p>Analiza, evalúa las solicitudes de crédito y emite el informe correspondiente.</p>	
<p>Asigna número a los expedientes y clasifica en función del destino.</p>	
<p>Informa al socio sobre la aprobación o negación de la solicitud.</p>	
<p>Asigna el préstamo ingresando los datos al sistema computacional.</p>	
<p>Llena los documentos de respaldo para el CONSEP, en todos los créditos concedidos.</p>	
<p>Elabora un informe de crédito para su aprobación, de acuerdo al reglamento de crédito.</p>	
<p>Realizar otras actividades encomendadas por su jefe inmediato.</p>	
INSTRUCCIÓN FORMAL	
Instrucción	Tercer nivel.
Área de conocimiento	Ingeniería comercial, administración de empresas o carreras afines.

EXPERIENCIA					
Tiempo	De 6 meses a 1 año en actividades similares.				
Especialidad	Finanzas.				
CONOCIMIENTOS					
Atención al cliente.					
Administración de crédito y cobranza.					
Riesgo de crédito.					
Control de morosidad.					
Políticas crediticias.					
Requisitos del crédito.					
Procesos crediticios.					
Comercialización del crédito.					
Recuperación del crédito.					
COMPETENCIAS GENERALES	DETALLE	A	B	C	D
Capacidad de análisis	Establece controles para verificar las visitas a los clientes y principalmente el análisis de los créditos nuevos.	x			
Toma de decisiones	Los límites de crédito para cada cliente nuevo.		x		
Alimenta	Los sistemas de cómputo en cuanto a la base de datos de todos los socios de la cooperativa.	x			
Asiste y elabora	Los informes mensuales que diseña la gerencia de crédito.	x			
Controla	Los límites de crédito de todo el sector privado monitoreado diariamente.	x			

Excelente relaciones personales	Requiere de un buen trato.	x			
Participa	En representación o en compañía del gerente del departamento.		x		
Dinamismo	Agilidad para aprobación o negación de créditos.	x			
Trabajo bajo presión	Capacidad para resolver situaciones concretas con resultados inmediatos.			x	

Puesto N° 5

Nombre del cargo:	SERVICIO AL CLIENTE
MISIÓN DEL CARGO	
<p>Atender al público eficientemente con amabilidad, cortesía, para la promoción, desarrollo, difusión, publicidad de los productos financieros y apertura de cuentas, provee de toda la información necesaria, buscando incrementar las capacitaciones a corto, mediano y largo plazo para disponer de recursos económicos que permitan su colocación e inversión.</p>	
ACTIVIDADES	
<p>Atiende oportunamente con amabilidad, cortesía y eficiencia al público en las operaciones de servicios Cooperativos.</p>	
<p>Realiza las aperturas de cuenta a nuevos socios e ingresa al sistema computacional para tenerles registrados.</p>	
<p>Realiza la actualización de los datos de los socios, revisa y actualiza el cambio de firmas con los clientes en sus cuentas.</p>	
<p>Informa al cliente sobre la tasa de interés que está dando sobre los créditos, apertura de cuentas de ahorro, servicios financieros y las ventajas de afiliarse a la Cooperativa.</p>	
<p>Orienta la afiliación de asociados, obteniendo los datos suficientes de éstos, para el trámite de la solicitud de ingreso.</p>	
<p>Indica los pasos para su afiliación definitiva dando apertura a la respectiva carpeta de asociado.</p>	
<p>Presenta un informe mensualmente al Jefe Inmediato sobre las gestiones y metas alcanzadas.</p>	
<p>Maneja y mantiene técnicas apropiadas de comunicación y relaciones interpersonales.</p>	
<p>Presenta a su inmediato superior los informes sobre el desarrollo de los asuntos propios del cargo, o los de carácter especial que sean solicitados en el mismo orden.</p>	
<p>Verifica el ingreso de nuevos socios o clientes, conciliando el reporte emitido por el sistema con los respaldos o formularios efectuados en el día.</p>	
<p>Recepta y tramita las solicitudes de los socios, relativas al requerimiento de los beneficios y servicios sociales que brinda la Cooperativa.</p>	
<p>Evalúa permanentemente los productos financieros de la Cooperativa y los compara con la</p>	

competencia a fin de mejorar al servicio.	
Desarrolla productos, servicios financieros, y sociales presentes y futuros en el mercado.	
Atiende y recepta las llamadas telefónicas, tanto internas como externas y tramite a los compañeros de trabajo.	
Realiza las aperturas, renovación, cancelaciones, captaciones de pólizas nuevas e ingresa al sistema computacional para tenerles registrados.	
Realiza el seguimiento de los depósitos que mantienen los clientes e implementa acciones de devolución de captaciones.	
Informa al cliente sobre la tasa de interés que está dando sobre los créditos, apertura de cuentas de ahorro y las ventajas de afiliarse a la Cooperativa.	
Presta los Servicios de Pólizas a los socios y clientes de la Cooperativa.	
INSTRUCCIÓN FORMAL	
Instrucción	Título técnico (3 años) en Administración de Empresas, Ingeniero Comercial, Economista o afines.
Área de conocimiento	Ingeniería comercial, administración de empresas o carreras afines.
EXPERIENCIA	
Tiempo	De 1 a 3 años o más en actividades similares.
Especialidad	Finanzas.
CONOCIMIENTOS	
Atención al cliente.	
Administración de crédito y cobranza.	
Publicidad.	
Negociación.	
Apertura de Cuentas a plazo fijo.	
Elaboración de Productos Financieros.	
Estudios de Mercado.	

Estrategias de Ampliación de Mercado.					
Estatutos y Políticas y Manejar Microsoft Office.					
COMPETENCIAS GENERALES	DETALLE	A	B	C	D
Ser cortés	Con todos los clientes y en todas las situaciones. Un buen representante de Atención al Cliente no debe tener prejuicios ni perjuicios y debe tratar bien a todos los clientes.	x			
Implicarse	No basta con que el representante de Atención al Cliente crea que el cliente está satisfecho, debe comprobar que así es cuando el cliente lo expresa.	x			
Positivismo	Buena precisión para atender amablemente, transmitiendo una actitud positiva.	x			
Iniciativa, creativo	Dar iniciativa en todo lo competente a su puesto de trabajo.	x			
Minucioso	Que se muestra interés en resolver las solicitudes e inquietudes de los clientes.	x			
Capacidad para interrelacionarse	Mantener una conversación asertiva con cada cliente, siempre guardando la debida distancia, para no incomodarlos.	x			
Negociación, confiable	Se puede crear una imagen positiva de un producto, servicio o empresa en la mente del	x			

	consumidor.				
alto autoestima	Poder de superación y logros.	x			
Trabajo bajo presión	Capacidad para resolver situaciones concretas con resultados inmediatos.	x			

Puesto N° 6

Nombre del cargo:	RECIBIDOR PAGADOR
MISIÓN DEL CARGO	
<p>Atender oportunamente, con cortesía, con eficiencia al público en las operaciones de caja, recibe los depósitos, retiro de ahorros, cobro de préstamos, captaciones, liquidaciones, depósitos a plazo, custodia los valores a su cargo y otras que involucre la recepción de dinero por concepto de los servicios que brinda la a Cooperativa.</p>	
ACTIVIDADES	
<p>Recibe el fondo de cambio del Jefe de Agencia, revisa su exactitud, registra en el sistema automatizado, prepara la computadora y demás materiales a emplear en la realización del trabajo.</p>	
<p>Pone su clave de identificación personal en la pantalla de la computadora y da inicio a las labores con el público.</p>	
<p>Recibe y revisa que los comprobantes de depósito, retiro y documentos de identificación sean, correctos, tanto en la numeración, nombre, fecha, firmas y cantidades.</p>	
<p>Atiende al público que solicita los servicios de ingresos o egresos de dinero en las libretas de ahorro.</p>	
<p>Revisa y verifica en el sistema automatizado que existan fondos en los trámites de retiros.</p>	
<p>Cuenta el dinero entregado y recibido por el cliente y confirma con las cantidades escritas en la papeleta, cheques.</p>	
<p>Registra en el sistema automatizado, en el acto, la transacción realizadas y en la libreta de ahorros o documento de respaldo respectivo.</p>	
<p>Controla permanentemente las disponibilidades de caja.</p>	
<p>Realiza trabajos de anotación, registro, y entrega de los valores y documentos recibidos o pagados.</p>	
<p>Efectúa el balance diario de los ingresos y egresos, cuenta, ordena y clasifica el dinero y cheques</p>	

según su valor.	
Elabora el cuadro diario de caja, cotejando el reporte u hoja de colecta emitido por el sistema y los respaldos que mantiene en comprobantes y papeletas de depósito, retiro, pago, valor en efectivo y entrega al Jefe de Oficina.	
Colabora en el archivado de documentos, papeletas de depósitos, retiros, cancelaciones de créditos.	
Las claves de los diferentes usuarios asignados y entregados por la Institución deben ser personales e intransferibles.	
Cumplir a cabalidad con el acuerdo de confidencialidad y no divulgación de información que le compete únicamente a la Institución.	
Cumplir a cabalidad con el Reglamento de Trabajo, Reglamento Interno, Código de Ética y los demás reglamentos de la Institución.	
Realiza otras actividades encomendadas por su Jefe Inmediato.	
Atiende oportunamente con amabilidad, cortesía y eficiencia al público en las operaciones de servicios Cooperativos.	
INSTRUCCIÓN FORMAL	
Instrucción	Título de bachiller en Contabilidad, Físico Matemático o afines.
Área de conocimiento	Contabilidad o Físico Matemático.
EXPERIENCIA	
Tiempo	6 meses a 1 año en actividades similares.
Especialidad	Finanzas.
CONOCIMIENTOS	
Atención al cliente.	
Arqueo de Caja, Conteo de Dólares, Cuadre de Caja, Manejo de Cheques.	
Políticas del Cajero.	

Procedimiento de Trabajo.					
Verificación de documentos y Firmas.					
Cálculo de la Tasa de Interés.					
Operaciones Activas o Pasivas.					
Elaboración de Informes.					
Estatutos y Políticas y Manejar Microsoft Office.					
COMPETENCIAS GENERALES	DETALLE	A	B	C	D
Presencia	La presentación personal es cuidada en sus aspectos de higiene, indumentaria, y distintivos de presentación organizacional.		x		
Negociación	Atiende a las personas que solicitan información.		x		
Análisis	Verificar información otorgada por el socio o cliente que está en la oficina.	x			
Confiable, sociable	Se puede crear una imagen positiva de un producto, servicio o empresa en la mente del consumidor.	x			
Alto autoestima, cortés	Ser sociable y muy atento a los socios ya que es una de las primeras personas que se	x			

	interrelaciona con ellos.				
Trabajo bajo presión	Capacidad para resolver situaciones concretas con resultados inmediatos.	x			

Puesto N° 7

Nombre del cargo:	AUXILIAR DE OFICINA
MISIÓN DEL CARGO	
Realizar trámites de la Matriz de la Cooperativa en diferentes instituciones y distribución de la correspondencia interna y externa. Limpiar y conservar en buen estado la Matriz de la Cooperativa interna y externa, así como también realizar actividades de seguridad y procura el mantenimiento y orden interno y externo de la Matriz de la Cooperativa.	
ACTIVIDADES	
Realiza trámites que se le encomienden, en diferentes entidades públicas y privadas	
Realiza depósitos en bancos y pago de impuestos en instituciones que trabajan con la Matriz de la Cooperativa.	
Realiza compras de útiles de oficina y artículos de aseo para el adecuado mantenimiento de la oficina.	
Realiza la entrega y retiro de correspondencia en oficinas o instituciones que tiene vínculos de trabajo con la Cooperativa.	
Realiza el aseo externo e interno de la Matriz de la Cooperativa buscando que se encuentre siempre en perfectas condiciones.	
Abre y cierra en coordinación con los Guardias de Seguridad las oficinas e instalaciones de acuerdo con el horario de trabajo establecido en la Matriz de la Cooperativa.	
Realiza el aseo general de las oficinas, Cajas, Crédito, Servicio al Cliente, Contabilidad, Gerencia, pasillos.	
Limpia las oficinas, mobiliarios, vidrios, paredes, lámparas, baños y además áreas físicas de la Matriz de la Cooperativa.	
Inspecciona diariamente las áreas asignadas que se encuentren en perfectas condiciones.	
Cuida los bienes materiales de la Matriz de la Cooperativa buscando siempre que no existan desapariciones.	
Retira y entrega documentos de los diferentes departamentos de la Matriz de la Cooperativa	
Barre, aspira los pisos y corredores buscando que se encuentren impecables y siempre en buen estado.	

Recolecta y evacua los desechos de basura que producen cada una de las afinas en ejercicio de su trabajo.					
Colabora en tareas de oficina como archivo, empaçado, transporte de muebles, materiales y otras actividades que requieran las oficinas.					
Verifica las instalaciones y busca que se encuentren siempre en buen estado evitando los riesgos de trabajo.					
Informa a su jefe inmediato sobre materiales, instalaciones, equipos que necesitan ser cambiados por nuevos.					
Atiende a los Consejos de Administración y Vigilancia, en sesiones ordinarias y extraordinarias.					
Realizar otras actividades encomendadas por su jefe inmediato.					
INSTRUCCIÓN FORMAL					
Instrucción	Haber completado por lo menos primaria.				
Área de conocimiento	Salud y seguridad ocupacional básica.				
EXPERIENCIA					
Tiempo	de 6 meses a 1 año en actividades similares.				
CONOCIMIENTOS					
Atención al Cliente Interno y Externo, Relaciones Humanas, Mantenimiento de Equipos, Seguridad Personal, Administración del Tiempo, Gestión Administrativa y Motivación.					
COMPETENCIAS GENERALES	DETALLE	A	B	C	D
Disponibilidad	Tener disponibilidad de tiempo a la hora que se lo necesite.	x			
Honestidad	Inspirar una óptima honestidad para con la institución.	x			
Responsabilidad	Ser responsable con cada actividad encomendada.	x			
Puntualidad	Ante todo puntualidad.	x			
Agilidad	Tener una buena capacidad de manejar las cosas.	x			

Estabilidad emocional	Persona con sus cinco sentidos bien establecidos.	x			
Honorable, confiable	Se puede crear una imagen positiva de un producto, servicio o empresa en la mente del consumidor.	x			
Excelentes relaciones personales	Saber interrelacionarse con el cliente interno y externo.	x			
Trabajo bajo presión	Capacidad para resolver situaciones concretas con resultados inmediatos.	x			
Alto autoestima y sociable	Poder de superación y logros.	x			

CAPÍTULO 4

4.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1.1 Conclusiones:

La implementación de un Manual de Análisis y Descripción de Puestos, basados en competencias, permitirá que los empleados de la cooperativa conozcan de manera formal, clara y precisa las operaciones de los productos de la empresa y el papel que les corresponde a todos y cada uno de ellos en las actividades encomendadas.

Por otra parte podemos concluir que con la estructura organizacional adecuada el personal contribuirá eficientemente al logro de los objetivos de la empresa.

Mientras más clara sea la definición de un puesto, las actividades a realizar y la comprensión de las relaciones de autoridad y las relaciones informales con otros puestos se evitara conflictos y la productividad de las personas aumentará.

Al llevar a cabo el análisis de la situación de la empresa de acuerdo a lo indicado resultó evidente la necesidad de formalizar su estructura orgánica y sus operaciones ya que actualmente se encuentra desorganizada y el poco personal con el que cuentan no tiene bien definidas sus funciones.

Como resultado del análisis se pudieron identificar las principales actividades que se realizan actualmente en la Cooperativa, de acuerdo a este estudio se encontraron las deficiencias que existen en los procesos para definir áreas donde se puede mejorar y así sean eficientes los recursos.

El Manual de Descripción de Puestos basados en Competencias es de gran utilidad debido a que en él se explican las actividades que se realizan actualmente y las que pretenden realizar y se sistematizan sus experiencias y conocimientos para hacerlos fácilmente transmisibles y poder así cumplir con el propósito que tiene la empresa de crear nuevos puestos, además se utilizará como instrumento de formación y referencia a todos los miembros de la Cooperativa.

4.1.2 Recomendaciones

Se recomienda que la Cooperativa tome en consideración la propuesta del Manual de Análisis y Descripción de Puestos, basados en competencias y lo proporcione a todos los miembros de la empresa para que de esta manera se puedan estandarizar las operaciones realizadas y los servicios prestados a los clientes.

Se recomienda que la Organización adopte la propuesta, aunque esta acción implique un costo para la Empresa, esto debe verse más como una inversión, ya que traerá beneficios al generar mayor eficiencia en los procesos debido a que los miembros de la organización tendrían bien definidas sus responsabilidades y no realizaría tareas que no le corresponden.

Dar a conocer a los miembros actuales y futuros de la institución la existencia del manual, para que de una manera clara y sencilla comprendan las funciones que deben cumplir, responsabilidades, autoridad, actividades que les corresponde, sucesión de las mismas y el lugar que ocupan dentro de la organización.

De acuerdo a la encuesta realizada, se recomienda aplicar dicho manual ya que los empleados no están al 100% del conocimiento de sus actividades a realizar en cada uno de sus puestos de trabajo.

A lo largo de esta investigación se llega a una recomendación, de que los manuales de análisis y descripción de puestos, basados en competencias, resulta indispensable para la cooperativa, gracias a ellos se logra la mayor eficiencia de los recursos, tanto humanos como financieros, ya que facilitan la estandarización de los procesos y la preservación del conocimiento adquirido por la misma empresa.

Bibliografía

- Alles, M. (2008). *Selección por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Banco Central del Ecuador. (2005). *Boletines Economicos del Banco Central del Ecuador*. Quito.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestion del Talento Humano*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw Hill.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Puéllaro. (2012). *Página oficial Cooperativa de Ahorro y Crédito Puéllaro*. Obtenido de <http://www.coacpuellaro.fin.ec/puellaro-ltda/>
- Copyright 2003, Dr. Rafael Gautier and Dr. George Boeree. (2003). *wikipedia*. Obtenido de <http://webpace.ship.edu/cgboer/maslowesp.html>
- Diamond, S. (1983). *Como preparar manuales administrativos*. México: Nueva Editorial Interamericana.
- Franco, G. (2001). *www.arearh.com*. Obtenido de www.arearh.com
- Gómez Ceja, G. (2002). *Sistemas Administrativos, Análisis y Diseño*. México: McGraw Hill.
- Gregor, D. M. (2014). *wikipedia*. Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADa_X_y_Teor%C3%ADa_Y
- Ley de Cooperativas, A. y. (2005). *Ley de Cooperativas*. Quito: Ediciones Juridicas Edijur.
- Lledo, P. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Santiago de Chile: Newsletter.
- Louart, P. (2010). *Estrategia en la Gestión de Recursos Humanos*. Santiago de Chile: Ediciones Gestión.
- Merten, L. (2000). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: CINTERFOR/OIT.
- monografias. (2001). *monografias*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos17/ciclo-vida-producto/ciclo-vida-producto.shtml>
- monografias.com. (2014). Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos66/capacitacion-recursos-humanos/capacitacion-recursos-humanos2.shtml#xsistemade#ixzz3ld7EDfa5>

P., J. (2001). Del profesional con talento al talento organizativo. En J. P., *Gestión del talento* (pág. 65). Madrid: Pearson Educación.

PUELLARO, C. (2014). *Patente n° 0001*. QUITO.

Reyes Ponce, A. (1998). *Administración de Empresas, Teoría y Práctica*. México: Limusa.

Romero, S. (2007). Planeación Estratégica. En S. Romero, *Nueve pasos hacia el éxito*. Entrepreneur.

Tamayo, M. (2003). *La experiencia mexicana en el Desarrollo del Proyecto de Formación Profesional basada en Competencias Laborales*. México: Biblioteca Digital de la OEI.

monografias.com. (2014). Obtenido de :
<http://www.monografias.com/trabajos66/capacitacion-recursos-humanos/capacitacion-recursos-humanos2.shtml#xsistemade#ixzz3ld7EDfa5>

Cooperativa de Ahorro y Crédito Puéllaro. (2012). *Página oficial Cooperativa de Ahorro y Crédito Puéllaro*. Obtenido de <http://www.coacpuellaro.fin.ec/puellaro-ltda/>

Copyright 2003, Dr. Rafael Gautier and Dr. George Boeree. (2003). *wikipedia*. Obtenido de <http://webspaceship.edu/cgboer/maslowesp.html>

monografias.com. (2001). *monografias.com*. Obtenido de
<http://www.monografias.com/trabajos17/ciclo-vida-producto/ciclo-vida-producto.shtml>

Gregor, D. M. (2014). *wikipedia*. Obtenido de
https://es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADa_X_y_Teor%C3%ADa_Y

LINCOGRAFÍAS

<http://www.coacpuellaro.fin.ec/filosofia/>

<http://www.bancafacil.cl/bancafacil/servlet/Contenido?indice=1.2&idPublicacion=20000000000000018&idCategoria=3>

<https://es.wikipedia.org/wiki/Ahorro>

https://books.google.com.ec/books?id=TwnmlLyBJIYC&pg=PA260&lpg=PA260&dq=agustin+reyes+ponce+manuales&source=bl&ots=yTqh1RBJCj&sig=5P55AQO_pZQLUT-D8Z-

[9GZkqpeI&hl=es&sa=X&ved=0CBwQ6AEwAGoVChMI3eyn2ejnxwIVC9ceCh2wZQG4#v=onepage&q=agustin%20reyes%20ponce%20manuales&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=9GZkqpeI&hl=es&sa=X&ved=0CBwQ6AEwAGoVChMI3eyn2ejnxwIVC9ceCh2wZQG4#v=onepage&q=agustin%20reyes%20ponce%20manuales&f=false)

https://es.wikipedia.org/wiki/Cooperativa_de_ahorro_y_cr%C3%A9dito

<http://www.monografias.com/trabajos84/importancia-diseno-perfiles-cargos-competencias/importancia-diseno-perfiles-cargos-competencias.shtml#gestionpoa#ixzz3mspctZMC>

TEXTOS LEGALES:

Ley de Cooperativas de Ahorro y Crédito y Reglamento: con las Últimas Reformas”
Editorial: Ediciones Jurídicas Edijur; 1era edición; Año 2005; Quito – Ecuador.

Ley de Instituciones del Sistema Financiero y Seguros” Editorial: Ediciones Jurídicas Edijur; 1era edición; Año 2005; Quito – Ecuador.

“Constitución Política de la República del Ecuador” Editorial: Ediciones Jurídicas Edijur; 1era edición; Año 2005; Quito – Ecuador.

INFORMES ASD

Boletines Económico Financieros del Banco Central del Ecuador. Banco Central del Ecuador; Año 2005.

Informes e Instructivos Contables – Financieros, Colegio de Contadores Públicos de Pichincha.

ANEXOS

ANEXO A



RELACION ENTRE EL PATRIMONIO TECNICO TOTAL Y LOS ACTIVOS Y CONTINGENTES PONDERADOS POR RIESGO (EN U.S. DOLARES)

CONFORMACION DEL PATRIMONIO TECNICO TOTAL

PATRIMONIO TECNICO PRIMARIO

CODIGO	DESCRIPCION	feb-15	mar-15
31	Capital social	66.485.622,01	67.138.403,85
3201	Prima en colocación de acciones	0,00	0,00
3301	Reservas legales	15.069.325,06	18.932.352,69
3302	Reservas generales	0,00	0,00
330310	Para futuras capitalizaciones	5.888.566,72	5.888.566,72
34	Otros aportes patrimoniales	0,00	0,00
3601	Utilidades o excedentes acumulados – saldos auditados	0,00	0,00
3602	Pérdidas acumuladas – saldos auditados	0,00	0,00
2608	Préstamo subordinado	0,00	0,00
2802	Aportes para futura capitalización	0,00	0,00
MENOS:			
190530	Plusvalía mercantil	0,00	0,00
3202	Descuento en colocación de acciones	0,00	0,00
A	TOTAL PATRIMONIO TECNICO PRIMARIO	87.443.513,79	91.959.323,26

PATRIMONIO TECNICO SECUNDARIO

CODIGO	DESCRIPCION	VALOR	VALOR
2801	Obligaciones convertibles en acciones	0,00	0,00
330305	A disposición de la Junta de Accionistas	0,00	0,00
3305	Reservas por revalorización del patrimonio	0,00	0,00
3310	45% reservas por resultados no operativos	0,00	0,00
35	45 % superávit por valuaciones	372.489,98	394.271,52
3601	Utilidades o excedentes acumulados	3.863.027,63	0,00
3602	Pérdidas acumuladas	0,00	0,00
3603	Utilidad del ejercicio	0,00	0,00
3604	Pérdida del ejercicio	0,00	0,00
5 - 4	Ingresos menos gastos	1.400.295,42	2.420.511,42
MAS:			
149930 (valor absoluto)	(Provisión general para cartera de créditos)	0,00	0,00
MENOS:			
	Deficiencia de provisiones, amortizaciones y depreciaciones	0,00	0,00
	Pérdidas activadas que fueron detectadas a través de auditorías de la propia entidad, de la Superintendencia de Bancos o de las auditorías externas y el valor de los aumentos de capital realizados contraviniendo las disposiciones del artículo 125 de la Co	0,00	0,00
1613	Dividendos pagados por anticipado	0,00	0,00
B	TOTAL PATRIMONIO TECNICO SECUNDARIO	5.635.813,03	2.814.782,94

C = A+B (**)	PATRIMONIO TECNICO TOTAL	93.079.326,82	94.774.106,20
---------------------	---------------------------------	----------------------	----------------------

MENOS

El capital asignado a una sucursal o agencia en el exterior.	0,00	0,00
Los requerimientos de patrimonio técnico de las entidades que de acuerdo con las disposiciones vigentes así lo requieran.	0,00	0,00
El valor patrimonial proporcional de aquellas entidades que no requieren de la conformación de un patrimonio técnico.	0,00	0,00
Inversiones en otras Instituciones del sistema financiero, que las conviertan en subsidiaria o afiliada de dicha institución.	0,00	0,00
Los saldos registrados en la cuenta 1611 "Anticipo para adquisición de acciones", cuando correspondan a inversiones en acciones, anticipos en la capitalización o constitución de compañías subsidiarias o afiliadas.	0,00	0,00
D DEDUCCIONES AL PATRIMONIO TECNICO TOTAL	0,00	0,00

E = C - D	PATRIMONIO TECNICO CONSTITUIDO	93.079.326,82	94.774.106,20
------------------	---------------------------------------	----------------------	----------------------

ACTIVOS Y CONTINGENTES PONDERADOS POR RIESGO

Activos ponderados con 0.00	0,00	0,00
Activos ponderados con 0.10	0,00	0,00
Activos ponderados con 0.20	14.584,14	14.586,01
Activos ponderados con 0.40	0,00	0,00
Activos ponderados con 0.50	9.614.396,59	9.555.236,92
Activos ponderados con 1.00	752.964.533,78	768.028.904,36
F TOTAL ACTIVOS Y CONTINGENTES PONDERADOS POR RIESGO	762.593.514,51	777.598.727,29

POSICION, REQUERIMIENTO Y RELACION DE PATRIMONIO TECNICO

G = F x 12%	PATRIMONIO TECNICO REQUERIDO	68.633.416,31	69.983.885,46
H = E - G	EXCEDENTE O DEFICIENCIA DE PATRIMONIO TECNICO REQUERIDO	24.445.910,51	24.790.220,74
	ACTIVOS TOTALES Y CONTINGENTES x 4%	34.110.822,71	34.693.428,57
	POSICION/P.T.REQUERIDO	35,62%	35,42%
	P.T. / ACT. Y CONTING. POND.X RIESGO	12,21%	12,19%
	P.T. / ACTIVOS Y CONTINGENTES TOTALES	10,91%	10,93%
	ACTIVO FIJO / PATRIMONIO TECNICO	26,12%	26,33%

Nota. Para el mes de febrero de 2010 el Patrimonio Técnico requerido se calcula del 9% según Decreto Ejecutivo N° 194



ANEXO B

“Generando Solidaridad y Confianza”

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
CONSOLIDADO
EJERCICIO 2015

	feb-2015	mar-2015
INGRESOS		
51 INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	17.018.015,85	26.522.595,53
5101 Depósitos	152.799,61	231.188,30
5102 Operaciones interbancarias	-	-
5103 Intereses y descuentos de inversiones en títulos valores	761.529,88	1.181.497,09
5104 Intereses de cartera de créditos	16.102.208,12	25.106.651,70
52 COMISIONES GANADAS	5.977,90	11.868,07
5201 Cartera de créditos	36,14	36,14
5204 Fianzas	-	-
53 UTILIDADES FINANCIERAS	80.109,17	115.696,96
5301 Ganancia en cambio	-	-
5302 En valuación de inversiones	-	-
5303 En venta de inversiones	80.109,17	115.696,96
54 INGRESOS POR SERVICIOS	250.096,26	395.617,15
5490 Otros Ingresos	250.096,26	395.617,15
55 OTROS INGRESOS OPERACIONALES		
5501 Utilidades en acciones y participaciones	-	-
5503 Dividendos por certificados de aportación	-	-
56 OTROS INGRESOS	2.064.586,12	2.590.892,29
5601 Utilidad en venta de bienes	-	-
5604 Recuperaciones de activos financieros	1.709.253,17	2.038.606,67
5690 Otros	355.332,95	552.285,62
TOTAL INGRESOS	19.418.785,30	29.636.670,00
GASTOS		
41 INTERESES CAUSADOS	7.293.170,53	11.219.341,40
4101 Obligaciones con el público	7.210.343,81	11.097.383,62
4103 Obligaciones financieras	82.826,72	121.957,78
42 COMISIONES CAUSADAS	353,20	817,43
4290 Varias	353,20	817,43
43 PERDIDAS FINANCIERAS	3.103,21	3.103,21
4302 En valuación de inversiones	-	-
4303 En venta de inversiones	3.103,21	3.103,21
44 PROVISIONES	1.639.642,95	2.385.081,66
4401 Inversiones	-	-
4402 Cartera de créditos	1.594.028,53	2.314.456,25
4403 Cuentas por cobrar	45.614,42	70.615,21
4405 Otros activos	-	10,20
4406 Operaciones contingentes	-	-
4407 Operaciones Intebancarias	-	-
45 GASTOS DE OPERACION	7.547.608,58	11.592.687,32
4501 Gastos de personal	3.548.659,61	5.288.564,61
4502 Honorarios	21.013,44	31.718,40
4503 Servicios varios	1.540.556,99	2.414.958,59
4504 Impuestos, contribuciones y multas	900.244,91	1.371.074,53
4505 Depreciaciones	581.720,22	893.510,33
4506 Amortizaciones	425.566,51	638.130,30
4507 Otros gastos	529.846,90	954.730,56
47 OTROS GASTOS Y PERDIDAS	928.450,36	967.334,55
4701 Pérdida en venta de bienes	-	-
4703 Intereses y comisiones devengados en ejercicios anteriores	928.206,95	966.096,43
4790 Otros	243,41	1.238,12
48 IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLEADOS	606.161,05	1.047.793,01
4810 Participación a empleados	300.968,47	520.245,66
4815 Impuesto a la renta	305.192,58	527.547,35
TOTAL GASTOS	18.018.489,88	27.216.158,58
UTILIDAD DE EJERCICIO	1.400.295,42	2.420.511,42



ANEXO C

“Generando Solidaridad y Confianza”

INDICADORES FINANCIEROS

		feb-15	mar-15
1. CAPITAL			
1.1	COBERTURA PATRIMONIAL DE ACTIVOS	197,29%	210,66%
1.2	PATRIMONIO TECNICO CONSTITUIDO/ACTIVOS Y CONTINGENTES PONDERADOS POR RIESGO	12,21%	12,19%
1.3	PT SECUNDARIO/PT PRIMARIO	6,45%	3,06%
2. CALIDAD DE ACTIVOS:			
2.1	MOROSIDAD BRUTA TOTAL	4,30%	3,81%
2.2	MOROSIDAD CARTERA COMERCIAL	0,58%	3,50%
2.3	MOROSIDAD CARTERA CONSUMO	3,95%	3,45%
2.4	MOROSIDAD CARTERA DE VIVIENDA	0,13%	0,22%
2.5	MOROSIDAD CARTERA DE MICROEMPRESA	5,73%	5,07%
2.6	PROVISIONES / CARTERA DE CREDITO IMPRODUCTIVA	87,34%	99,38%
2.7	COBERTURA CARTERA COMERCIAL	153,57%	46,52%
2.8	COBERTURA CARTERA CONSUMO	68,56%	78,89%
2.9	COBERTURA CARTERA DE VIVIENDA	814,35%	499,96%
2.10	COBERTURA CARTERA DE MICROEMPRESA	117,79%	132,68%
3. MANEJO ADMINISTRATIVO:			
3.1	ACTIVOS PRODUCTIVOS / PASIVOS CON COSTO	105,90%	105,98%
3.2	GRADO DE ABSORCIÓN - Gastos operacionales / margen financiero	89,72%	86,35%
3.3	Gastos de personal / Activo total promedio	2,53%	2,50%
3.4	Gastos operativos / Activo total promedio	5,39%	5,48%
4. RENTABILIDAD:			
4.1	RENDIMIENTO OPERATIVO SOBRE ACTIVO - ROA	1,00%	1,14%
4.2	RENDIMIENTO SOBRE PATRIMONIO - ROE	8,79%	10,09%
5. LIQUIDEZ			
5.1	FONDOS DISPONIBLES / TOTAL DEPÓSITOS A CORTO PLAZO	15,73%	15,59%
5.2	LIQUIDEZ DE 1era LINEA	26,72%	26,57%
5.3	LIQUIDEZ DE 2da LINEA	23,49%	23,60%
5.4	COBERTURA 25 MAYORES DEPOSITANTES	341,49%	311,84%
5.5	COBERTURA 100 MAYORES DEPOSITANTES	255,21%	245,99%

ANEXO D

Ilustración 1 Agencias de la COAC Puéllaro



Leyenda:

A: Solanda (09/01/1998)

B: Carapungo (08/01/2000)

C: Matriz (15/04/1969)

D: Puerto Quito (12/1996)

E: Concordia (25/02/2000)

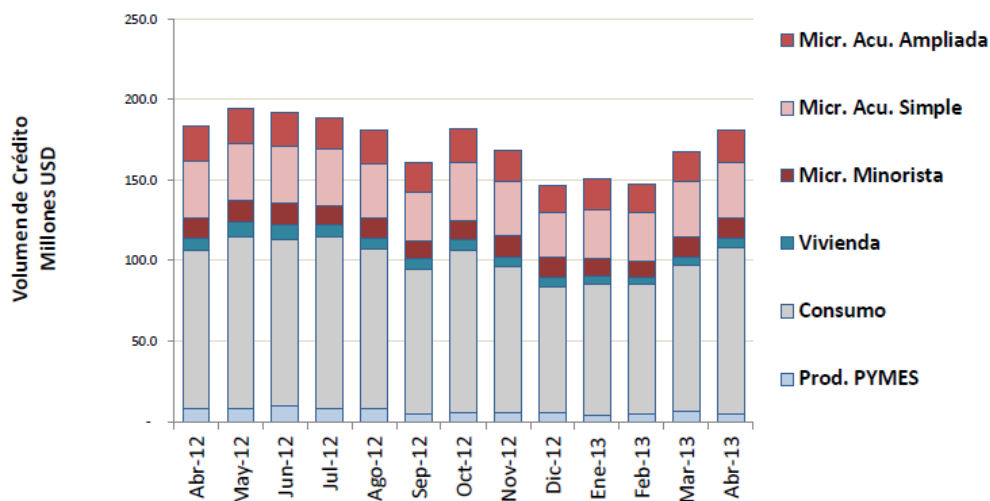
F: Santo Domingo (10/09/2010)

G: Golondrinas (25/02/2000)



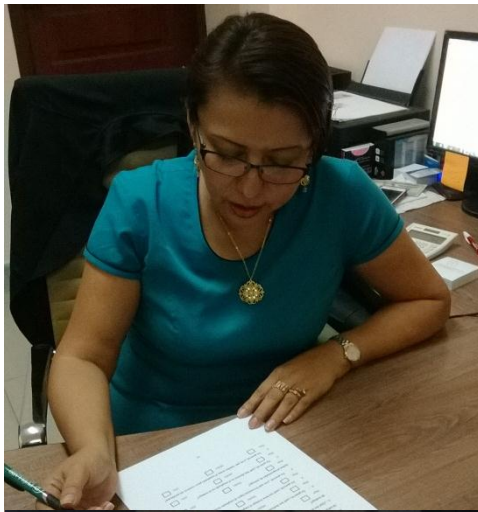
ANEXO E Volumen de Crédito

Cooperativas



Edificio Yuraj Pirca 6to. Piso Of. 607. Pasaje Carlos Ibarra OE1-76 y Av. 10 de Agosto. Quito.
Teléfono 228761 Celular 0994176892 info@dleps.org www.dleps.com

ANEXO F



ANEXO G

Enfoques de gestión por competencias

<i>Enfoque anglosajón</i>	<i>Enfoque francófono</i>
El principal objetivo es aumentar el rendimiento individual o grupal.	Orientado hacia la persona. Actúa como elemento de auditoría de la capacidad individual y los esfuerzos que la empresa hace por mantener a su fuerza de trabajo en condiciones óptimas de empleabilidad.
Se basa en medidas cuantitativas	Las competencias son una mezcla indisociable de conocimientos y experiencias laborales.
Está centrado en competencias genéricas y universales, presuponiendo que cualquier organización de cualquier país necesita competencias muy parecidas. Las competencias representan el lazo de unión o conexión de las conductas individuales con la estrategia de la organización	Las competencias deben desarrollarse <i>ad hoc</i> para cada organización, siendo imposible identificar competencias genéricas
La competencia primordial es la flexibilidad	Uso de megacompetencias, como la capacidad de aprender y las diferentes estrategias para el aprendizaje
Centrado en los contenidos del puesto de trabajo, así como en su relación con la estrategia global.	Centrado más en los procesos de aprendizaje que en las personas

ANEXO H

ENCUESTA



“COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PUÉLLARO LTDA”

CUESTIONARIO

Este cuestionario tiene como objetivo recopilar información necesaria para conocer si los empleados están plenamente comprometidos con la empresa.

MARQUE CON UNA X LA RESPUESTA QUE CONSIDERE CORRECTA.

1.- ¿Qué tan actualizado está el conocimiento del empleado en relación con su ámbito de trabajo?

Bajo Medio Alto

2 En general, ¿qué tan dedicado es el empleado en su trabajo?

Bajo Medio Alto

3 En general, ¿qué tan bien trabaja el empleado en equipo?

Bajo Medio Alto

4 En general, ¿con qué frecuencia logra el empleado terminar su trabajo para las fechas programadas de entrega?

Bajo Medio Alto

5 En general, ¿qué tan efectivo es el empleado en el trabajo?

Bajo Medio Alto

6 En general, ¿con qué rapidez actúa el empleado para resolver un problema?

Bajo Medio Alto

7 En general, ¿qué tanto respeta el empleado las reglas establecidas por la compañía?

Bajo Medio Alto

8 ¿Cuánta facilidad muestra el empleado para acceder a la información necesaria?

Bajo Medio Alto

9 ¿Qué tan proactivo es el empleado para sugerir e implementar mejoras en su trabajo?

Bajo Medio Alto

10 ¿Qué tan receptivo es el empleado al momento de recibir críticas y sugerencias?

Bajo Medio Alto