

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE

SERVICIOS Y RECURSOS HUMANOS

MODALIDAD A DISTANCIA

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIOS Y
RECURSOS HUMANOS**

**TEMA: “CREACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL DEPARTAMENTO DEL
TALENTO HUMANO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
TEXTIL 14 DE MARZO UBICADO EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA.”**

AUTOR: WILSON RAMIRO PAUCAR TIPAN

DIRECTOR: ING. CARLOS CEVALLOS

QUITO – ECUADOR

2009 - 2010

Certifico que bajo mi dirección la presente tesis ha sido realizada en su totalidad por el Señor Wilson Ramiro Paucar Tipan

Ing. Carlos Cevallos R.
Director de Tesis

Del contenido de la presente tesis se responsabiliza el autor.

Wilson Ramiro Paucar Tipan

C.I. No. 171503092-8

DEDICATORIA

EL presente trabajo va dedicado con todo mi amor, mi cariño y esfuerzo:

A mis queridos amados padres, porque gracias a su amor, sabiduría y apoyo incondicional me han sabido guiar y dirigir por el camino correcto, formando en mí un espíritu de lucha y esfuerzo para alcanzar mis sueños.

A la compañera, amiga, al amor de mi vida Paola Pilataxi, por su amor, comprensión y apoyo incondicional en este proceso arduo y de mucho trabajo para la consecución de todos mis objetivos planteados en mi vida.

AGRADECIMIENTO

A Dios por iluminar mi vida, y brindarme la sabiduría y fortaleza necesaria para lograr la culminación de mi carrera profesional y elaborar el presente trabajo.

A mis padres, novia, compañeros, amigos por su apoyo incondicional, gracias por estar siempre junto a mí apoyándome en momentos de alegrías y tristezas durante toda mi carrera universitaria, mi más sincero agradecimiento.

A mi Director de Tesis Ing. Carlos Cevallos excelente Catedrático, por su apoyo incondicional, por compartir conmigo sus conocimientos, que fueron un valioso e importante aporte para la culminación del presente trabajo.

Manifiesto también mi reconocimiento a todos quienes fueron mis maestros durante mi vida universitaria, por haberme entregando sus conocimientos para llegar a ser un exitoso profesional.

**TEMA: CREACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL
DEPARTAMENTO DEL TALENTO HUMANO PARA LA
“COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO TEXTIL 14 DE
MARZO” UBICADO EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA.**

CAPITULO I

GENERALIDADES

1.1.	Planteamiento del Problema.....	2
1.2.	Formulación del Problema.....	3
1.3.	Objetivos.....	4
1.3.1.	Objetivo General.....	4
1.3.2.	Objetivos Específicos.....	4
1.4.	Justificación.....	5
1.5.	Limitaciones.....	6
1.6.	Marco Metodológico.....	7
1.6.1.	Tipo de Investigación.....	7
1.6.2.	Métodos de la Investigación.....	8
1.6.3.	Población y Muestra.....	9
1.6.4.	Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos	11
1.6.5.	Diseño del Cuestionario.....	11
1.6.6.	Tratamiento de la información.....	15

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO - CONCEPTUAL

2.1	Organización.....	17
2.1.1	Organización Formal.....	17
2.1.2	Organización Informal.....	19
2.2.	División Organizacional.....	21
2.3.	Diseño Organizacional.....	21
2.4.	Los cuatro requisitos del diseño organizacional.....	22
2.5.	Las cuatro características principales del diseño organizacional.....	25

2.5.1. Diferenciación.....	25
2.5.2. Formalización.....	26
2.5.3. Centralización.....	28
2.5.4. Integración.....	31
2.6. Amplitud de control.....	33
2.7. Organización de un departamento de Recursos Humanos.....	35
2.8. Función esencial de un Dpto. de Recursos Humanos.....	36
2.9. Modelo para administración de Recursos Humanos.....	37
2.10. Organigramas.....	38
2.10.1. Ventajas de su uso.....	38
2.10.2. Desventajas de su uso.....	39
2.10.3. Clasificación de los organigramas.....	40
2.11. Marco Conceptual.....	48

CAPITULO III

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA COOPERATIVA

3.1 Antecedentes.....	53
3.2. Constitución.....	55
3.3. Servicios y Beneficios que brinda la Cooperativa.....	55
3.4. Ámbito de Desarrollo de la Cooperativa.....	57
3.5. Organigrama Estructural.....	58
3.6. Organigrama Posicional.....	61
3.7. Filosofía de la Cooperativa.....	63
3.8. Valores y Principios.....	63
3.9. Misión.....	66
3.10. Visión.....	66
3.11. Objetivos.....	66
3.12. Aspectos Legales y de Control.....	66
3.13. Órganos de Control.....	67

3.14. Análisis F.O.D.A.....	69
-----------------------------	----

CAPITULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1. Diagnóstico de la Estructura del Departamento del Talento Humano.....	71
4.2. Análisis de la Investigación.....	71
4.3. Conclusiones.....	92

CAPÍTULO V

PROPUESTA

Creación e Implementación del Departamento del Talento Humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Textil 14 de Marzo”.

5.1. Introducción.....	94
5.2. Justificación.....	95
5.3. Organización del Departamento del Talento Humano.....	96
5.4. Misión del Departamento del Talento Humano.....	97
5.5. Visión del Departamento del Talento Humano.....	97
5.6. Objetivos del Departamento del Talento Humano.....	98
5.7. Actividades para lograr los objetivos de la Administración de Recursos Humanos.....	99
5.8. Estructuración del Departamento del Talento Humano.....	101
5.9. Organigrama Estructural y Posicional.....	102
5.10. Perfiles para los cargos del Departamento del Talento Humano.....	106
5.11. Políticas para los subsistemas de Recursos Humanos.....	120
5.11.1. Planificación de Recursos Humanos.....	120
5.11.2. Análisis de Cargos y Descripción de Cargos.....	120

5.11.3. Valoración de Cargos.....	122
5.11.4. Compensación (Administración de Salarios)	123
5.11.5. Reclutamiento.....	123
5.11.6. Selección.....	125
5.11.7. Inducción.....	126
5.11.8. Evaluación de Desempeño.....	127
5.11.9. Capacitación.....	128
5.12. Políticas del Departamento del Talento Humano.....	130

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones.....	134
6.2. Recomendaciones.....	135
Bibliografía.....	136
Web grafía.....	137
Anexos	

CAPITULO I

GENERALIDADES

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Es muy importante y esencial considerar en la organización a las personas o colaboradores como un elemento básico en la Administración de Recursos Humanos, puesto que con su buen desempeño determinaran el grado de éxito de la organización.

En una primera aproximación realizada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Textil 14 de Marzo", con el fin de establecer los problemas generados por la falta de un Departamento del Talento Humano se determinó lo siguiente:

- No existe en la Estructura Organizacional de la Cooperativa el Departamento del Talento Humano que se encargue, de implementar y aplicar todos los procesos de los Subsistemas de Recursos Humanos.

Con la debida investigación y observación que se realizó al clima laboral en la Cooperativa nos encontramos con las siguientes novedades.

- Al no existir en la Estructura Organizacional de la Cooperativa, el Departamento del Talento Humano, el encargado de realizar la selección del personal para cubrir las vacantes disponibles es el Gerente General.
- Existe desconocimiento de los procesos de selección de personal por parte de la Gerencia General, ocasionando conflictos internos entre los colaboradores, por que no son personas idóneas para cubrir una vacante, por lo tanto no son un soporte para el área asignada.
- Desconocimiento de sus funciones.
- Deficiente atención al cliente.

- Al no existir el Departamento del Talento Humano, no hay una persona quien evalué el desempeño de los colaboradores, existe un conformismo que solo esperan su remuneración mensual.
- El incentivo por cumplimiento de metas es nulo, desmotivando a los colaboradores de la organización, ocasionando que los empleados se enfrenten abiertamente con la organización.
- En la actualidad no existe un registro de fuentes como universidades e institutos para la selección del personal.
- No se realiza un verdadero análisis en las hojas de vida, contratando al personal a conveniencia.
- No existe un método de Valoración del Puesto.
- La motivación es escasa.
- Perdidas del dinamismo en las gestiones operativas.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La falta del Departamento del Talento Humano en la Estructura Organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Textil 14 de Marzo” ocasiona fricciones internas entre empleados, directivos y gerente general, puesto que la selección del personal obedece a intereses personales y no institucionales.

1. ¿Cómo debe estructurarse las funciones del Departamento del Talento Humano para cumplir la gestión integral de los procesos de Recursos Humanos?
2. ¿Cómo sería la plantilla mínima de Recursos Humanos que lleve adelante los procesos de la gestión del talento humano?
3. ¿Cuáles serían los procesos esenciales de los diferentes procesos de gestión del talento humano para que sea eficaz?

4. ¿Cuáles son las políticas que deberían emanarse del Consejo de Administración, Gerencia General, para optimizar los procesos de gestión del talento humano?
5. ¿Cuáles son las políticas salariales que actualmente maneja la Cooperativa, para mantener incentivados a todos los empleados de la organización?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Creación e Implementación del Departamento del Talento Humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Textil 14 de Marzo”.

1.3.2 Objetivos Específicos

1. Determinar las funciones del Departamento del Talento Humano que le permita funcionar adecuadamente.
2. Establecer los cargos tipo a integrar el Departamento del Talento Humano y describir las funciones de los mismos.
3. Determinar las políticas generales para el funcionamiento de los subsistemas de Recursos Humanos con el enfoque de las competencias.
4. Definir las estrategias principales de los Subsistemas de Recursos Humanos a utilizarse en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Textil 14 de Marzo”.

1.4 JUSTIFICACIÓN

Actualmente las Cooperativas de Ahorro y Crédito, han demostrado un crecimiento significativo en el mercado financiero, citamos como ejemplo la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Textil 14 de Marzo” la expansión que demuestra no es tan solo por los montos de captaciones, créditos, y excedentes al final de los ejercicios económicos, sino también por el incremento de sus membrecías, sus agencias, puntos de recaudación y la diversificación de servicios en beneficios de nuestros asociados; por este motivo está plenamente demostrado que la Cooperativa es una herramienta más, para el desarrollo social, cultural, y económico para la sociedad.

Por este motivo que surge la necesidad de incluir en el Organigrama Estructural de la Cooperativa el Departamento del Talento Humano, con el fin de seleccionar y mantener un personal óptimo, para satisfacer las necesidades de nuestros asociados.

Una acertada dirección del Departamento del Talento Humano en la Cooperativa, nos permitirá contar con empleados calificados e idóneos para el normal funcionamiento de la misma.

Este departamento se encargara de implementar y aplicar los debidos procesos de los subsistemas de Recursos Humanos para contar con colaboradores eficientes y eficaces, de esta manera mejorar la imagen institucional y lograr los objetivos organizacionales.

1.5 LIMITACIONES

1. El desarrollo de la tesis abarcara el tiempo establecido por la universidad que es de 8 meses.
2. El estudio abarcará la Creación e Implementación del Departamento del Talento Humano de la Cooperativa.
3. La investigación no abarca mayores limitaciones ya que se cuenta con el apoyo del nivel directivo y abarcará toda la Cooperativa.

El desarrollo de la tesis se llevará a cabo con recursos económicos propios, para el tratamiento de la información se necesita como herramienta clave un computador, internet, movilización, libros entre otros para la culminación de la misma.

Este proyecto se realizara en las instalaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Textil 14 Marzo" la empresa está ubicado en San Rafael, Valle de los Chillos.

1.6 MARCO METODOLÓGICO

1.6.1 Tipo de Investigación

El tipo de estudio que se ha aplicado para el desarrollo y diseño de la investigación será el descriptivo, observacional y las fuentes de información donde se obtuvieron fueron de tipo bibliográfico y de campo.

✓ **Descriptivo**

Mediante esta investigación podremos describir y analizar las características, es decir identificar las áreas críticas del proceso de selección, contratación y evaluación del personal de la Cooperativa, esta descripción se realizará de tal manera que se conozca todas las falencias de la administración actual del talento humano.

✓ **Observacional**

Este tipo de investigación observa directamente la situación actual de la Cooperativa, es decir el proceso de selección, contratación y evaluación del personal, ya que me encuentro involucrado en esta Institución, y se ha visto las fricciones internas que hay entre empleados, funcionarios y directivos.

✓ **Bibliográfica**

Es la indagación que se realizará con el apoyo de fuentes de información, como textos, libros, revistas, documentos escritos, manuales y entre otros.

✓ **De Campo**

La investigación de campo es la principal que se va a aplicar ya que día a día suceden situaciones incómodas, con respecto al proceso de la administración del personal de la Cooperativa puesto que al no existir este departamento muchos desconocen las funciones de cada estructura.

1.6.2 Métodos de la Investigación

Los procedimientos metodológicos, que se van a usar en la investigación, para poder establecer el conocimiento y determinar las conclusiones son las siguientes:

✓ **Método Inductivo**

Método que se inicia con la observación de fenómenos particulares en la Cooperativa, para poder llegar al conocimiento claro del problema. Es decir la observación del comportamiento y desenvolvimiento del personal para llegar a dar soluciones concretas, la solución de la misma sería la Estructuración del Departamento del Talento Humano.

✓ **Método Deductivo**

Es la continuación del método anterior, ya que aquí reinicia un análisis minucioso del conocimiento adquirido en la observación, para llegar a hechos particulares. Es decir con el análisis e identificación del problema de la Cooperativa, se realizará un Manual de Procesos para todos los departamentos que conforma el organigrama funcional de la cooperativa.

✓ **Métodos Estadísticos**

Es aquella información que trata con variables cuantitativas, de tal manera que permite tabular, y obtener importantes resultados, conclusiones y recomendaciones para la Estructuración del Departamento del Talento Humano.

1.6.3 Población y Muestra

La Cooperativa 14 de Marzo fue fundada en el año de 1969, y actualmente tiene tres agencias y seis puntos de recaudación a nivel de la Provincia de Pichincha, actualmente contamos con 33.000 socios aproximadamente por lo tanto se ha visto la necesidad de contratar personal para las diferentes áreas que conforman la Institución.

La Cooperativa tiene actualmente 40 empleados, 18 hombres y 22 mujeres, contamos con 20 directivos los cuales se dividen en 5 miembros del Consejo de Vigilancia, 9 del Consejo de Administración, 2 de la Comisión de Crédito, 2 de la Comisión de Asuntos Sociales y 2 de la Comisión de Educación.

Personal Externo son 10 guardias, 5 personas de aseo y limpieza, y 4 notificadores.

Es decir un total de 79 personas que laboran en la Cooperativa, bajo Contrato Individual y otros como servicios ocasionales.

Fórmula para calcular la muestra

El número de empleados del Área Administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Textil 14 de Marzo” es de 61 colaboradores, este número constituirá nuestra población para realizar el cálculo de la muestra, donde:

n = Muestra

N = Población 61

Z = Nivel de confianza 95% (0,95)

p = probabilidad de aciertos 50% (0,50)

q = probabilidad de desaciertos 50% (0,50)

E = Error muestral 0,05

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{N * E^2 + Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{(0,95)^2 * 0,5 * 0,5 * 61}{61 * (0,05)^2 + (0,95)^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{0,9025 * 0,5 * 0,5 * 61}{61 * (0,025) + 0,9025 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{13,76}{0,1525 + 0,2256}$$

$$n = \frac{13,76}{0,3781}$$

$$n = 36$$

Se realizarán 36 encuestas, al personal que es dependiente de toda la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Textil 14 de Marzo”.

Nota.- En esta encuesta no están incluidos directivos del Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, y Comisiones, puesto que los señores directivos pasan a ser trabajadores independientes porque sus dietas son pagadas mediante facturas mensualmente hasta que culmine su periodo de directivos.

1.6.4 Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos.

En esta investigación se elaborará cuestionarios, los cuales serán dirigidos al personal que labora en la Cooperativa, con el fin de obtener información del personal y del ambiente de trabajo de cada Agencia y Punto de Recaudación, en dichos cuestionarios se establecerán preguntas abiertas y cerradas que proyecten veracidad y confiabilidad en las respuestas que proporcionen cada empleado.

También realizaremos entrevistas, a las personas que actualmente laboran en la Cooperativa, a los ex empleados que voluntariamente han renunciado o han solicitado el desahucio por diferentes motivos.

Realizaremos también la técnica de observación de todos los procesos de selección, contratación y evaluación del personal, para determinar los riesgos y conflictos laborales que se están dando en la Cooperativa.

Toda la información que se recolecte con las tres técnicas a emplear, estará debidamente documentada, se realizará seguimiento de la misma para comprobar su validez.

1.6.5 Diseño del Cuestionario

Este cuestionario se diseñó con preguntas de fácil entendimiento de tal manera que es un cuestionario fácil y concreto.

A continuación se presenta el diseño del cuestionario que se aplicará en el personal de la Cooperativa.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
“TEXTIL 14 DE MARZO”

CUESTIONARIO PARA LA CREACIÓN E IMPLEMENTACIÓN
DEL DEPARTAMENTO DEL TALENTO HUMANO

Este cuestionario tiene como objetivo realizar la investigación, no posee ningún valor con respecto a la Empresa para la cual usted labora, solo tiene fines estudiantiles para realizar una Tesis de Grado.

Por favor contestar de manera veraz las preguntas detalladas a continuación.

Agradezco su colaboración.

Género: Masculino Femenino
Condición Laboral: Estable Contratos Otros
Jerarquía Laboral: Empleado Seguridad

1. ¿Las metas que persigue la organización están claramente definidas?

SI NO DESCONOCE

2. ¿Los objetivos planteados por la organización se encuentran bien definidos y claros?

SI NO DESCONOCE

3. ¿Estima que es necesario el Departamento del Talento Humano?

SI NO DESCONOCE

4. ¿En la Cooperativa la distribución de trabajo es la más propicia para que se alcancen las metas?

SI NO DESCONOCE

5. ¿Existe una preocupación real por el desarrollo y retención del talento en la Institución?

SI NO DESCONOCE

6. ¿Tiene conocimiento de los Reglamentos Internos de la Cooperativa?

SI NO DESCONOCE

7. ¿Existe un trato equitativo en cuanto a oportunidades y recompensas?

SI NO DESCONOCE

8. ¿Existe políticas salariales en la Cooperativa?

SI NO DESCONOCE

9. ¿Existe algún proceso para la selección del nuevo personal?

SI NO DESCONOCE

10. ¿Existe algún mecanismo que se emplean para analizar el rendimiento de los Empleados?

SI NO DESCONOCE

11. ¿Recibe constantemente adiestramiento por parte de la Cooperativa?

SI NO DESCONOCE

12. ¿Existe un plan de carrera para los empleados?

SI NO DESCONOCE

13. ¿Existe control sobre el clima laboral en la Cooperativa?

SI NO DESCONOCE

14. ¿La cooperativa cuenta con manual de funciones?

SI NO DESCONOCE

15. ¿Existe un proceso de inducción para el nuevo empleado?

SI NO DESCONOCE

16. ¿La falta del departamento del talento humano al momento de contratar un nuevo empleado crea conflicto de intereses entre funcionario y directivos?

SI NO DESCONOCE

17. ¿Existe incentivos para el desarrollo profesional de los trabajadores que conforman la Cooperativa?

SI NO DESCONOCE

18. ¿La Cooperativa realiza evaluación cuantitativa y cualitativa?

SI NO DESCONOCE

19. ¿Existe políticas de incentivo, por buen desempeño y medidas correctivas por desempeño deficiente?

SI NO DESCONOCE

20. ¿La cooperativa cuenta con un código de ética o conducta?

SI NO DESCONOCE

1.6.6 Tratamiento de la Información

Para realizar el tratamiento y análisis de los datos se toma en cuenta lo que detallo a continuación:

- **Codificación.-** en la presente investigación se estableció la codificación respectiva para cada una de las respuestas de los colaboradores, para mayor facilidad y manipulación de las mismas.
- **Tabulación.-** los datos obtenidos serán debidamente ordenados en filas y columnas en una matriz, la misma que constará de títulos, encabezado, cuerpo fuente y notas de pie de página, para una mayor claridad en el manejo de los mismos.
- **Graficación.-** con la ayuda de programas informáticos como el Excel, se realizarán cuadros estadísticos, como histogramas, pasteles, diagramas, entre otros, para facilitar la interpretación de los resultados.
- **Análisis e Interpretación.-** con la información y resultados obtenidos es preciso realizar un análisis para emitir criterios, conclusiones y recomendaciones, acerca de la investigación realizada.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO - CONCEPTUAL

2.1 Organización

“Las organizaciones son unidades sociales construidas intencionalmente y reconstruidas para alcanzar objetivos específicos. Esto significa que las organizaciones se proponen y construyen con planificación y se elaboran para conseguir determinados objetivos; así mismo, se reconstruyen es decir se reestructuran y se plantean a medida que los objetivos se alcanzan o se descubren medios mejores para alcanzarlos a menor costo y esfuerzo”¹

2.1.1 Organización Formal

“En general la Organización Formal se entiende en general, la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada. Pero describir a una organización como “formal” no significa que contenga nada inherentemente inflexible o indebidamente limitante.

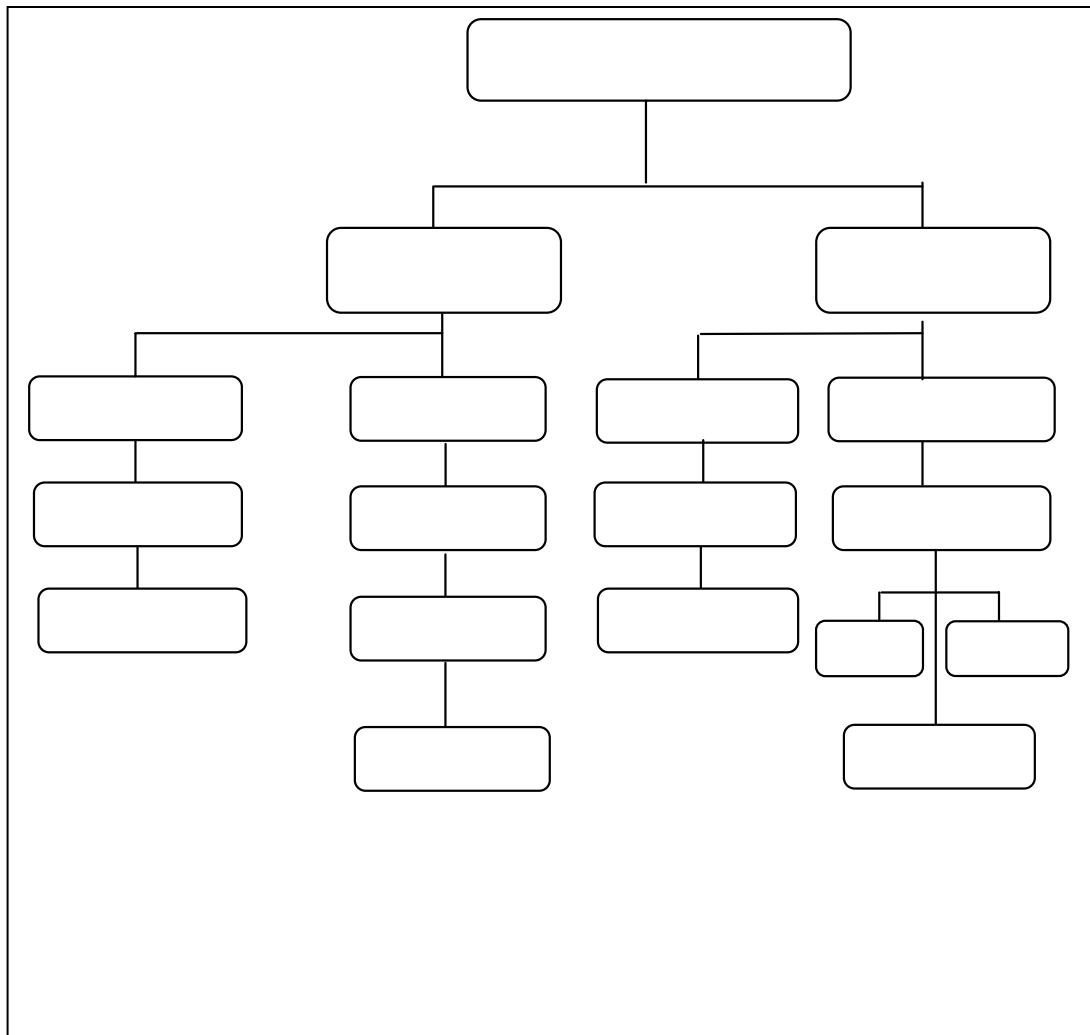
Para proceder correctamente a la organización, un administrador debe generar una estructura que ofrezca las mejores condiciones para la contribución eficaz del desempeño individual, tanto presente como futuro, a las metas grupales.

La organización formal debe ser flexible, debe dar lugar a la discrecionalidad, la ventajosa utilización del talento creativo y el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales en las organizaciones más formales. No obstante, en una situación grupal los

❖ ¹ CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Procesos Administrativos Tercera Edición. Ed. Mac Graw – Hill 2001.

esfuerzos individuales deben canalizarse hacia metas grupales y organizacionales”²

Organización Formal



❖ ² Harold Koontz – Heinz Wehrich, Administración un perspectiva global 11ª. Edición McGraw – Hill 1998

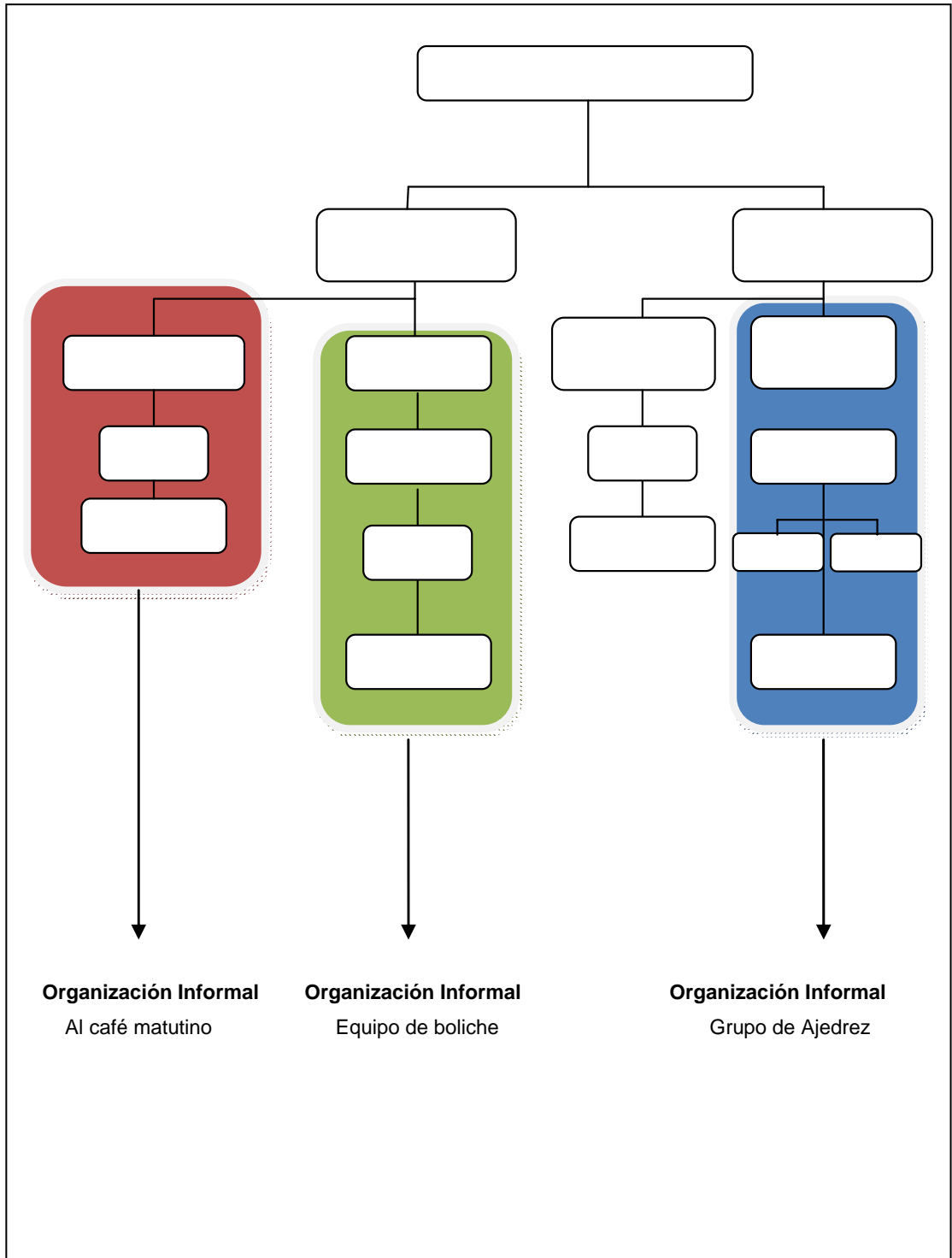
2.1.2 Organización Informal

“Se describe a la Organización Informal como un conjunto de actividades personales sin un propósito común consciente, aunque favorable a resultados comunes. Así las relaciones informales establecidas en el grupo de personas que juegan ajedrez a la hora de la comida pueden contribuir al cumplimiento de las metas organizacionales. Frente a un problema organizacional, es más fácil que se pida ayuda a alguien a quien se conoce personalmente que a alguien de quien lo único que sabe es que ocupa un determinado sitio en un organigrama. Mas recientemente, Keith Davis, de Arizona State University, quien ha escrito abundantemente sobre el tema y a cuya definición nos atendremos, describió la **organización informal** como “como una red de relaciones personales y sociales no establecida ni requerida por la organización formal pero que surge espontáneamente de la asociación entre sí de las personas.

De este modo, son organizaciones informales (relaciones que no aparecen en un organigrama) el grupo que trabaja en los talleres, el personal de sexto piso, el equipo que se reúne a jugar boliche todos los viernes por la noche, a los del café matutin”³

❖ ³ Harold Koontz – Heinz Wehrich, Administración un perspectiva global 11ª. Edición McGraw – Hill 1998

Organización Informal



2.2 División Organizacional

Uno de los aspectos de la organización en el establecimientos de departamentos.

Departamento.- “el término departamento se designa a un área, división o sucursal en particular de una organización sobre la cual un administrador posee autoridad respecto del desempeño de actividades específicas. De acuerdo con su uso más general, un departamento puede ser una división sección de investigación de mercado o la unidad de cuentas por cobrar.”⁴

2.3 Diseño organizacional

“El diseño organizacional estudia la superestructura organizacional de la empresa y los procesos utilizados para que funcione, refleja la configuración estructural de la empresa y su funcionamiento. Por un lado, la configuración de la estructura organizacional representa los órganos que componen la empresa y sus relaciones de interdependencia y por el otro su funcionamiento incluye las funciones y actividades necesarias para conseguir los objetivos de la empresa. El diseño organizacional incluye la definición de la estructura básica de la empresa y como dividir y asignar la tarea empresarial entre departamentos, divisiones, equipos y cargos, aspectos que generalmente se divulgan en los organigramas, los manuales de la organización y la descripción de cargos”⁵

❖ ⁴ Harold Koontz – Heinz Wehrich, Administración un perspectiva global 11ª. Edición McGraw – Hill 1998

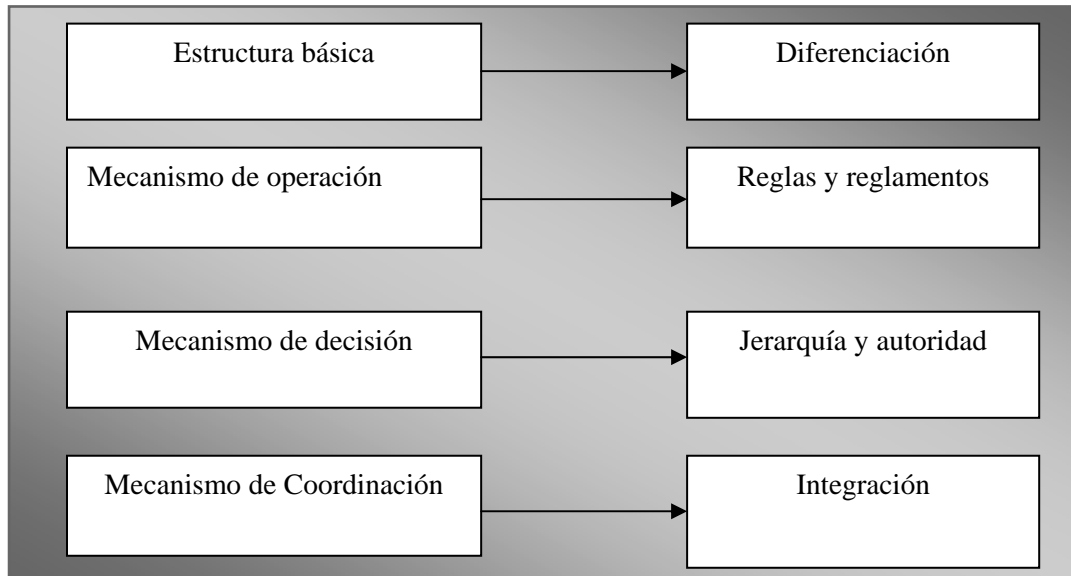
❖ ⁵ CHIAVENATO, Idalberto. Administración De Recursos Humanos Quinta Edición. Ed.- Mac Graw – Hill, 2000.

2.4 Los cuatro requisitos del diseño organizacional

El diseño organizacional constituye una de las prioridades de la administración, pues define como funcionara la organización y como se aplicaran y distribuirán sus recursos.

Los cuatro requisitos deben ser atendidos de manera simultánea. Lo importante es notar que las nuevas tendencias están cambiando radicalmente el formato y el contenido del diseño organizacional. Además el diseño organizacional está dejando de constituir el esquema impositivo de limitación de las personas y estandarización de su comportamiento, para convertirse en un esquema amigable de apoyo y soporte para que las personas puedan relacionarse mejor, procesar la información, tomar decisiones respecto de su trabajo, desarrollar intelectualmente sus actividades, compartir con su equipo, mejorar el proceso de trabajo, focalizar el cliente externo o interno, alcanzar metas y resultados fijados por consenso con sus superiores y participar en los resultados y metas alcanzados o superados. Con estas tendencias el diseño organizacional dejo de ser una finalidad en sí mismo, hasta transformarse en un medio adecuado para integrar personas y en una herramienta para ayudarlas a desarrollar sus actividades

Los cuatro requisitos fundamentales en el diseño organizacional



- **Como estructura básica.**

A través de la división del trabajo organizacional y la asignación de los recursos empresariales para que el sistema pueda funcionar integrada y satisfactoriamente. La estructura básica define como se dividirá la tarea de la empresa; a través de la especialización vertical, llamada jerarquía, y de la especialización horizontal llamada departamentalización, así como el formato organizacional más adecuado al negocio de la empresa.

- **Como mecanismo de operación.**

Para indicar a los miembros de la empresa lo que deben y lo que no deben hacer, por medios de descripciones de cargos procedimientos y rutinas de trabajo, normas y reglamentos internos, estándares de desempeño, sistema de evaluación de

desempeño, etc. De esta manera, el mecanismo de operación se basa en la existencia de normas, reglas y reglamentos, y define los aspectos dinámicos, de la organización y se refleja a través de los manuales de la organización o de las rutinas y procedimientos.

- **Como mecanismo de decisión.**

Establece el proceso de toma de decisiones para encontrar consonancia entre los objetivos globales de la organización y los objetivos específicos de cada uno de los órganos o equipos que la componen.

- **Como mecanismo de coordinación entre las partes.**

Define como debe armonizarse e integrar la organización sus diferentes partes, en función de la división de trabajo organizacional. Mientras la estructura básica divide el trabajo y diferencia las partes el mecanismo de coordinación integra y da coherencia al todo. Es la búsqueda de la integración para compensar la diferenciación de la tarea organizacional. El mecanismo de coordinación es un medio de aglutinar y unir las diversas partes de la organización para lograr la integración y la sinergia como un todo

2.5 Las cuatro características principales del diseño organizacional

El diseño organizacional debe reunir y compatibilizar cuatro características principales: diferenciación, formalización, centralización e integración. En las diversas empresas, cada una de estas características varía enormemente originando diseños organizacionales heterogéneos, razón por la cual no existen dos empresas con diseños iguales. Veamos cada una de estas características del diseño organizacional, recordando siempre que ellas interactúan entre sí y que son interdependientes.

- **Diferenciación**

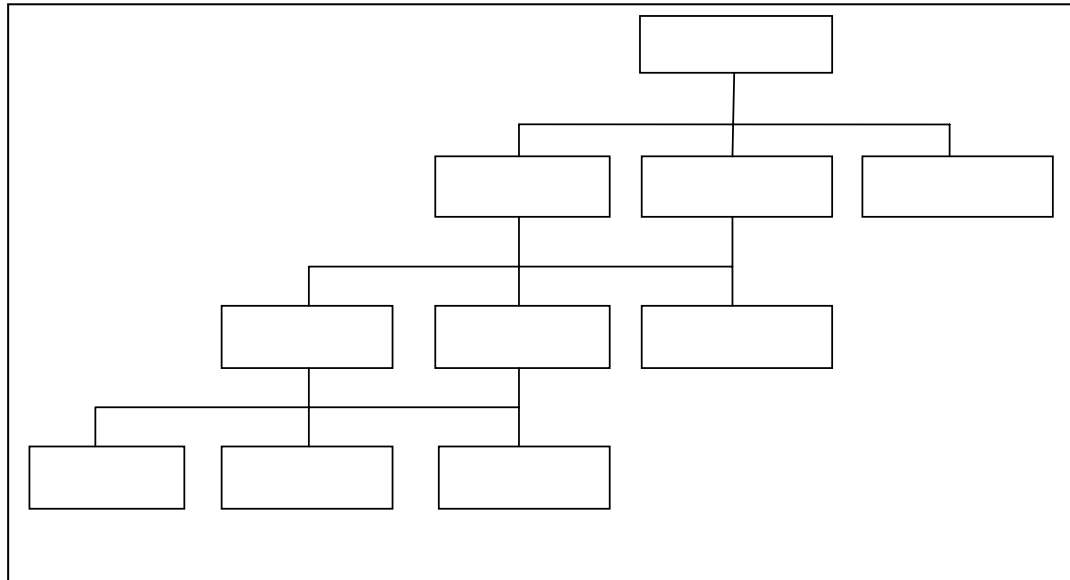
Se refiere a la división del trabajo en departamentos o subsistemas y en capas de niveles jerárquicos.

La diferenciación puede ser:

Horizontal: en departamentos o divisiones, mediante la departamentalización.

Vertical: en niveles jerárquicos, mediante la creación de escalones de autoridad.

Ejemplo: Organigrama que indica la diferenciación horizontal (departamentos o divisiones) y la diferenciación vertical (diferentes niveles jerárquicos).



Cuanto mayor sea la complejidad de las actividades requeridas por el ambiente externo y cuanto mayor sea la diversidad de las tareas ejecutadas, mayor deberá ser la diferenciación interna de la organización. Esto significa que cuanto mayor sea la variedad de clientes y consumidores y cuanto mayor sea la variedad de productos y servicios, mayor será la diferenciación existente en la organización. Cuanto mayor sea la diferenciación, mayor será la heterogeneidad de la organización por el hecho de tener mayor número de departamentos y niveles jerárquicos.

- **Formalización**

Se refiere a las existencias de reglas y reglamentos que prescriben cómo, cuándo y por qué se ejecuta las tareas. La formalización es el grado en que las reglas y reglamentos se definen explícitamente para gobernar el comportamiento de los miembros de la empresa. El carácter formal impone cierto ritual dentro de la organización.

Cuanto mayor sea la formalización, mayor es la existencia de normas de conducta, rutinas y procedimientos, formularios y documentos, con el fin de comprobar las actividades, métodos y procesos rígidos para acatar la legislación vigente, archivos para guardar información escrita, certificados, firmas reconocidas, aprobaciones y aspectos similares. El objetivo es documentar, registrar y comprobar a través de papeles que pueden ser archivados y guardados durante años.

La formalización se puede hacer mediante:

- a. **El cargo:** a través de especificaciones relacionadas con el cargo en sí como la descripción de este.
- b. **El flujo de trabajo:** a través de instrucciones y procedimientos detallados sobre cómo ejecutar las tareas, como el proyecto de elaboración de un producto.
- c. **Las reglas y reglamentos:** a través de formalización de reglas y procedimientos para todas las situaciones posibles, especificando quién puede o no puede hacer ciertas cosas, cuándo, dónde para quién y con qué autorización.

La formalización sirve para reducir la variabilidad humana, impone rigidez y obediencia y elimina la libertad personal, para asegurar que las cosas se ejecuten exactamente de acuerdo con lo previsto. Sin embargo, la tendencia moderna se orienta más hacia la confianza en las personas que hacia el énfasis en reglas y reglamentos de la organización, hacia la desburocratización y desregulación, y hacia la libertad y participación de las personas, que hacia la imposición de reglas y reglamentos.

- **Centralización**

Se refiere a la localización y distribución de la autoridad para tomar decisiones. La centralización implica concentración de las decisiones en la cima de la organización, es decir, en el nivel institucional con poca o ninguna delegación en el nivel intermedio.

En la centralización todas las decisiones deben ser llevadas hacia la cúpula, para que esta apruebe o decida. El dirigente debe asumir todas las decisiones dentro de la organización, incluso sus numerosos detalles.

La descentralización exige tres condiciones fundamentales:

La primera, que todas las personas involucradas tengan un conocimiento claro y uniforme de la misión de la organización y de las estrategias globales para realizarlas

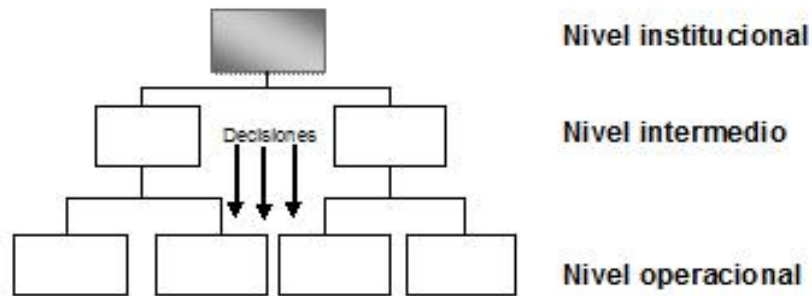
La segunda es la capacitación profesional de las personas para que aprendan a diagnosticar las situaciones y tomar correctamente las decisiones que se requiera, y adaptarlas a los objetivos de la organización.

La tercera, es la motivación personal para involucrarse conscientemente en los objetivos organizacionales y esforzarse con determinación para alcanzarlos de la mejor manera posible.

El mayor desperdicio cometido deliberadamente en nuestras organizaciones no son las pérdidas financieras los daños materiales, los atrasos en la producción, baja productividad, los costos elevados, la calidad deficiente etc., pues aunque estos

son, sin la menor duda, problemas importantes se derivan de un problema mucho mayor; el enorme y continuo desperdicio del talento, de la capacidad del profesional y la motivación a las personas.

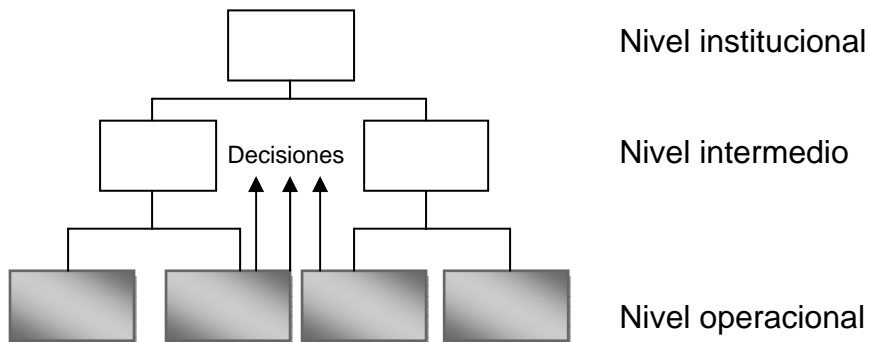
Organización centralizada



Ventajas y desventajas de la Centralización

Ventajas de la centralización	Desventajas de la centralización
<ul style="list-style-type: none"> Las decisiones lo toman los administradores que tienen una visión global de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Las decisiones las toman administradores que están lejos de los hechos.
<ul style="list-style-type: none"> Quienes toman las decisiones están situados en la cima de la organización, están generalmente mejor entrenados y preparados que lo que hallan en niveles inferiores 	<ul style="list-style-type: none"> Quienes toman decisiones y están situados en la cima casi nunca tienen contactos con los trabajadores ni con las situaciones involucradas.
<ul style="list-style-type: none"> La eliminación de los esfuerzos duplicados reducen los costos operacionales 	<ul style="list-style-type: none"> Línea de comunicación más larga producen demoras prolongadas.

Organización descentralizada



Ventajas y Desventajas de la Descentralización

Ventajas de la Descentralización	Desventajas de la Descentralización
<ul style="list-style-type: none"> • Quienes ejecutan las tareas pueden tomar decisiones con más rapidez. 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede presentarse falta de información y coordinación entre departamentos.
<ul style="list-style-type: none"> • Quienes toman la decisión tienen más información sobre la situación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor costo por administrador, debido a más entrenamiento y mejor salario de los administradores en los niveles inferiores.
<ul style="list-style-type: none"> • Mayor involucramiento en las decisiones crea mayor moral y motivación entre los mandos medios. 	<p>Los administradores tienden a adoptar una visión más estrecha y pueden defender más el éxito de sus departamentos que el de la empresa como un todo.</p>

- **INTEGRACIÓN**

Se refiere a los medios de coordinación y enlace de las partes de la organización. Cuanto mayor sea la diferenciación, mas heterogénea es la estructura de la empresa y mayor la necesidad de coordinar las diferentes partes de la organización con el fin de obtener un funcionamiento coherente, armónico y sinérgico.

La integración es el proceso que facilita el enlace y se lleva a cabo a través de medios de coordinación intraorganizacional.

Los esquemas de integración más usados son:

- a. Jerarquía administrativa
- b. Departamentalización
- c. Asesoría (staff)
- d. Comisiones y fuerzas de tareas
- e. Reglas y procedimientos
- f. Objetivos y planes
- g. Distribución física o arquitectura

a. Jerarquía administrativa: es la solución común a los problemas de integración entre dos o más subunidades de una empresa que deben reportarse al mismo superior o que deben integrar sus actividades para facilitar la comunicación, resolver conflictos, obtener sinergia de esfuerzo.

b. Departamentalización: es un proceso de diferenciación organizacional en que la división de trabajo se hace en sentido horizontal, provocando la especialización en departamentos.

c. Asesoría (staff): el problema de la sobrecarga de la jerarquía se soluciona empleando la asesoría por intermedio de asistentes de ejecutivos de línea o de especialistas funcionales, y permite aumentar la cantidad de información que aquella posición de la jerarquía puede procesar el número de

decisiones que puede tomar y el volumen de conflictos que puede resolver.

d. Comisiones y fuerzas de tareas: las comisiones y fuerzas de tareas pueden utilizarse para facilitar la integración de subunidades de la empresa. Para facilitar la coordinación entre ventas y producción los ejecutivos de las dos subunidades pueden reunirse con sus auxiliares principales para analizar los problemas. Las reuniones, comisiones y fuerzas de tareas son mecanismos integradores que permiten resolver problemas de integración que otros mecanismos no logran.

e. Reglas y procedimientos: constituye otro mecanismo para aligerar sobrecarga de la jerarquía. Cuando las situaciones de decisión son rutinarias e incluyen partes de la organización, es posible establecer reglas y procedimientos sobre la manera como deben tomarse. Las reglas y procedimientos constituyen decisiones ya tomadas por la empresa, y que las partes involucradas deben seguir cuando enfrentan determinada situación.

f. Objetivos y planes: tienen una función semejante a las reglas y los procedimientos pero durante un tiempo limitado. Es un mecanismo de integración utilizado para conciliar partes de la organización que operan con relativa independencia entre si pero que precisan integrar los resultados. Los objetivos y planes constituyen medios que facilitan la integración cuando las circunstancias que los rodean no sean imprevisibles ni muy cambiantes. La mayor restricción en este esquema de integración es el costo, pues crear objetivos y planes inteligentes y realistas requiere de tiempo y energía.

g. Distribución física o arquitectura: es otro elemento del diseño organizacional que facilita la integración entre unidades o personas mediante la distribución física o territorial de los

diversos elementos, los equipos o las personas. La arquitectura permite la proximidad física, que torna más fácil la comunicación, la distribución de oficinas capaces de facilitar los contactos entre las personas y los sitios abiertos que ayudan a aproximarlas entre sí.

2.6. Amplitud de control

La amplitud y control se refiere al número de subordinados que cada órgano o cargo puede supervisar de manera adecuada cuanto mayor sea la amplitud, mayor será el número de subordinados y, en consecuencia, menor el grado de atención y control que el superior puede prestarles.

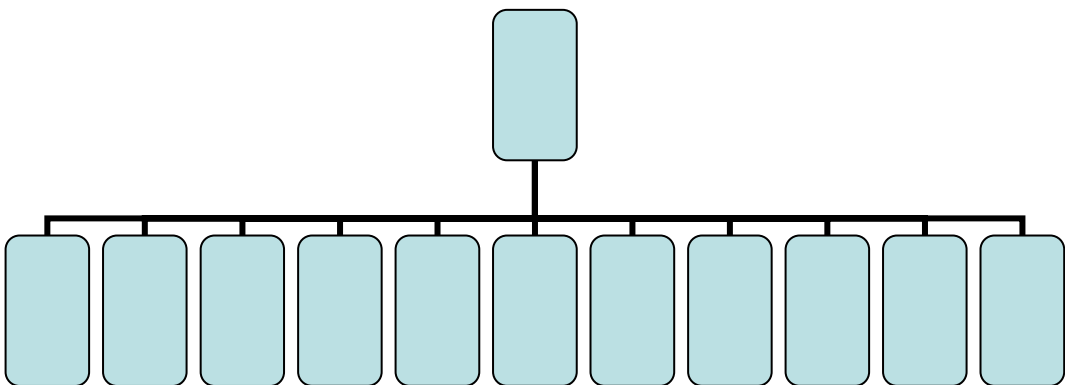
En la empresa que tiene gran amplitud de control, la configuración global de la organización es típicamente plana. La *estructura plana* tiene pocos niveles jerárquicos y grandes grupos de trabajo en cada nivel.

En las empresas donde existe pequeña amplitud de control, la configuración global de la organización es típicamente *alta*: tiene una larga cadena de autoridad (muchos niveles jerárquicos) y pocos grupos y pocos grupos de trabajo en cada uno de los niveles jerárquicos.

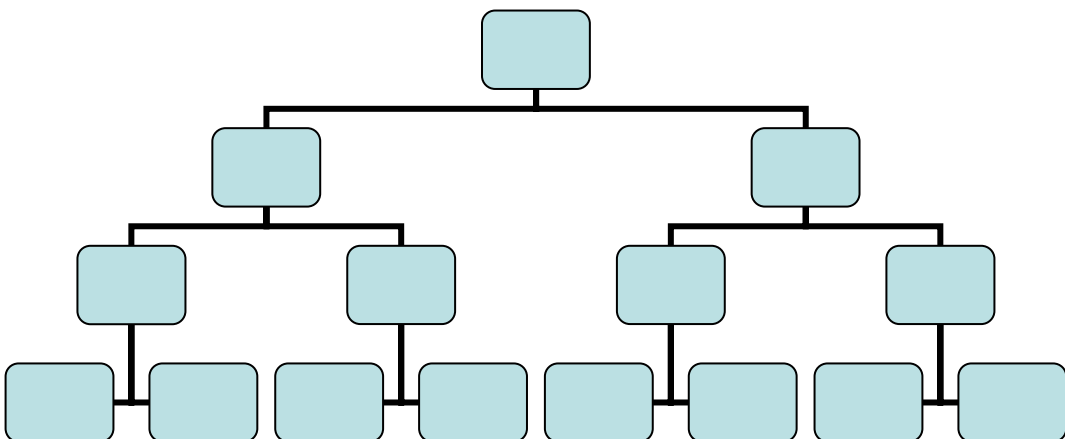
En las organizaciones *altas*; caracterizadas por largas cadenas de mando debido al número de niveles jerárquicos y por estrecha amplitud de control, la comunicación vertical se congestiona y retarda y se filtra distorsionada por diferentes interpretaciones, complicaciones o generalizaciones durante el camino.

Las decisiones que vienen desde el nivel institucional hacia el nivel operacional avanza lentamente y los canales de información conducen información inadecuada o inexacta a los niveles siguientes:

ORGANIZACIÓN "PLANA"

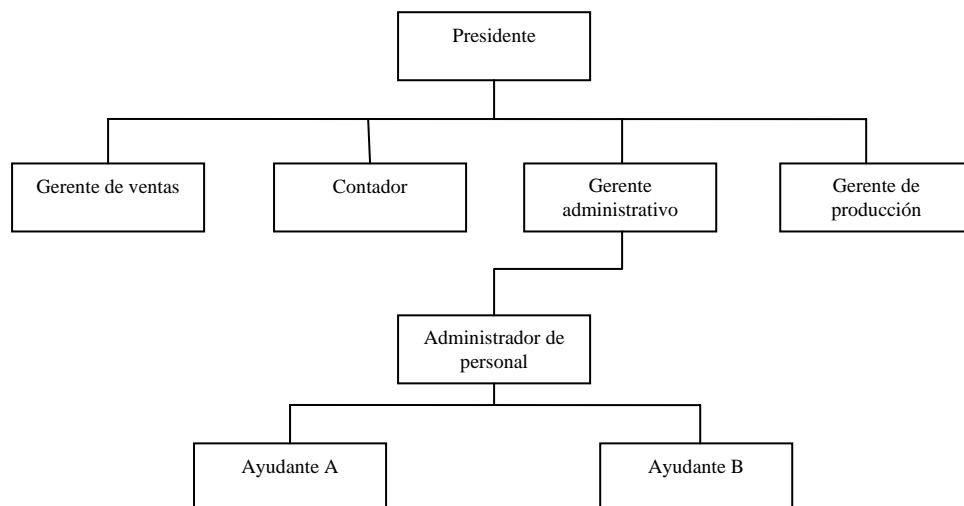


ORGANIZACIÓN ALTA



2.7. Organización de un Departamento de Recursos Humanos

En todas las empresas modernas se crea un departamento de personal cuando los beneficios que se espera derivar de el exceden sus costos. Hasta que eso ocurra, los gerentes de departamentos tienen a su cargo las actividades de recursos humanos o las delegan a sus subordinados. Cuando el departamento de personal se crea, por lo común es pequeño y se hace responsable de su conducción a un gerente de nivel medio.



A medida que la organización crece los puestos de departamentos de personal se especializan cada vez más. El tamaño de los distintos departamentos de personal varían mucho y en gran ración. Un estudio reciente documenta una tasa promedio de un empleado de recursos humanos por cada 100 personas en la organización relación que se expresa 1:100.

2.8. Función esencial de un Departamento de Recursos Humanos

En el departamento del talento humano de personal se establece una jerarquía de puestos. Las funciones del puesto de mayor importancia varían de una a otra organización. Cuando el departamento se establece por primera vez con frecuencia sea la persona que lo encabeza el título de gerente de personal o de recursos humanos.

Los departamentos de personal de grandes dimensiones incluyen diversos puestos. El gerente de reclutamiento, por ejemplo, ayuda a los otros gerentes de la organización a reclutar y seleccionar personal idóneo.

El de compensaciones establece y mantiene niveles adecuados de compensación financiera. El de capacitación y desarrollo proporciona programas, cursos y otras actividades dirigidas al mejoramiento de los conocimientos del personal de la organización y así sucesivamente. Cada uno de estos gerentes puede recibir apoyo de un equipo de especialistas, así como de secretarías y diversos empleados de oficina.

Los departamentos de recursos humanos existen para ayudar y prestar servicios a la organización a sus dirigentes, a sus gerentes y a sus empleados. El de recursos humanos es un departamento de servicio. Incluso en los casos en que la compañías se ven obligadas a reducir gastos, con frecuencia las organizaciones se esfuerzan por identificar técnicas que les permitan mantener los mismos servicios a toda la empresa, aunque el número de integrantes sea menor.

Como integrantes de un departamento de servicios, los gerentes de recursos humanos y los especialistas que los apoyan no tiene la autoridad que los apoyan no tienen la autoridad de dirigir otros departamentos. En su lugar ejercen, *autoridad corporativa* que se faculta de asesorar, no de dirigir, a otros gerentes. La *autoridad lineal* consiste en la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos de manufacturan o

distribuyen los productos o servicios de una organización. Las personas que ejercen autoridad lineal en ocasiones reciben el título de *gerentes operativos*. Estos gerentes toman decisiones respecto a producción, desempeño y personal. Determinan las promociones, a quien le corresponde determinado puesto y otros aspectos de la administración de recursos humanos.

Cuanto el departamento de personal recibe autoridad funcional, su función deja de ser de asesoría y se convierte en autoridad operativa. Como en todas las organizaciones, las decisiones que pueda tomar siempre estarán supeditadas a la aprobación de la dirección.

2.9 Modelo para la Administración de Recursos Humanos

Cuando diversas actividades o entidades están relacionadas si forman un sistema. Todo sistema consta de dos o más partes, que interactúan entre sí, pero que posee límites claros y precisos. Por ejemplo, un cuerpo humano es un sistema compuesto por subsistemas como respiratorio, el digestivo, el circulatorio etcétera. Una organización también es un sistema compuesto por divisiones, áreas, departamentos etcétera. Tanto los subsistemas del cuerpo como los de la organización poseen límites claros y precisos.

Todas las actividades de administración de recursos humanos mantienen una relación entre sí. Por ejemplo los desafíos generales de la organización afectan la manera en que trabajan el departamento de selección de personal. El subsistema de selección influye a su vez en la evaluación y desarrollo de los empleados.

Un modelo de sistema describe las actividades de la administración de los recursos humanos en términos de requerir *insumos*, *transformación*, y convertirlos en *productos*.

2.10 Organigrama

Es la grafica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan.

Los organigramas son representaciones graficas de los diferentes niveles de autoridad, que van de mayor a menor jerarquía. Cada puesto se representa por medio de un rectángulo que encierra el nombre de un puesto y en ocasiones el nombre de quien lo ocupa, la unión de los cuadros mediante líneas representa los canales de autorización y responsabilidad.

Los organigramas son útiles instrumentos de organización y nos revelan:

- ❖ La división de funciones.
- ❖ Los niveles jerárquicos.
- ❖ Las líneas de autoridad y responsabilidad
- ❖ Los canales formales de la comunicación.
- ❖ La naturaleza lineal o asesoramiento del departamento.
- ❖ Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores etc.
- ❖ Las relaciones que existe entre los diversos puestos de la empresa en cada departamento o sección de la misma.

2.10.1 Ventajas de su uso

El uso de los organigramas ofrecen varias ventajas precisas, entre las que sobresalen las siguientes:

- ❖ Obliga a sus actores aclarar sus ideas.
- ❖ Muestra quien depende de quién.
- ❖ Indica alguna de las peculiaridades importantes de la estructura de una compañía sus puntos fuertes y débiles.

- ❖ Sirve como historia de los cambios, instrumento de enseñanza y medio de la información al público acerca de las relaciones de trabajo de la compañía.
- ❖ Se utiliza como guía para planear la expansión al estudiar los cambios que se propongan en la reorganización, al hacer planes corto y largo plazo y al formular el plan ideal.

2.10.2 Desventajas de su uso

No obstante las múltiples ventajas que ofrece el uso de los organigramas, al usarlo no se deben pasar por alto sus principales defectos que son los siguientes:

- ❖ No muestra más que las relaciones formales.
- ❖ Indica que las relaciones se suponen que existe y no necesariamente las relaciones reales.
- ❖ No muestra relaciones informales que existe entre los jefes, que suelen ser numerosas y a menudo más importantes que las relaciones formales.
- ❖ Imponen una rigidez innecesaria.
- ❖ Son estáticas, mientras que las organizaciones que representan están cambiando siempre y por esta razón pueden volverse obsoletas rápidamente, a menos que actualicen con regularidad y frecuencia.

2.10.3 Clasificación de los organigramas

Los organigramas se clasifican en cuatro grandes grupos:

Por su naturaleza

Microadministrativos

Corresponden a una sola organización, pero pueden referirse a ella en forma global o sea alguna de las unidades que la conforman.

Macroadministrativos

Involucran a más de una organización.

Mesoadministrativos

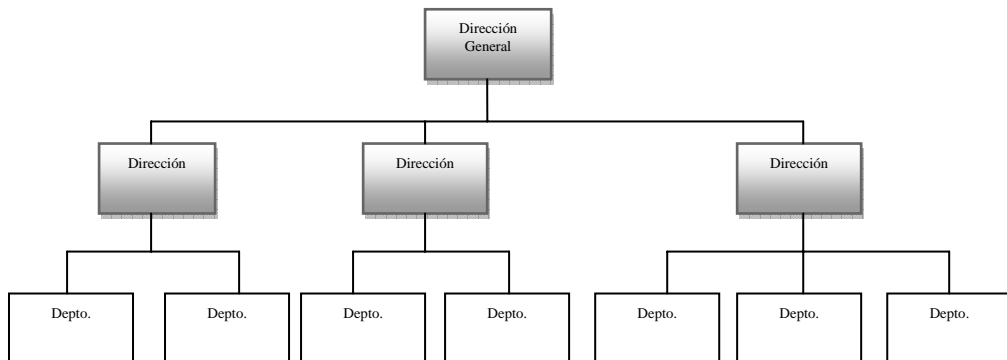
Contemplan a todo un sector administrativo o a dos o más organizaciones de un mismo sector.

Por su ámbito

Generales

Contienen información representativa de una organización hasta determinar el nivel jerárquico, dependiendo de su magnitud y características.

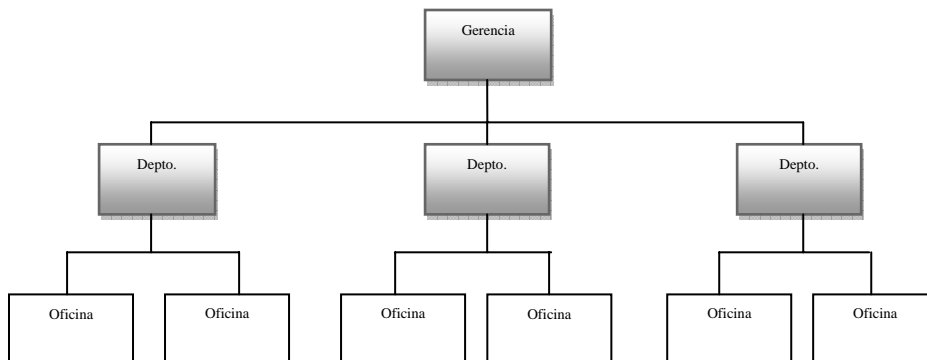
Organigrama General



Específicos

Muestran en forma particular la estructura de una unidad administrativa o área de la organización.

Organigrama Específico

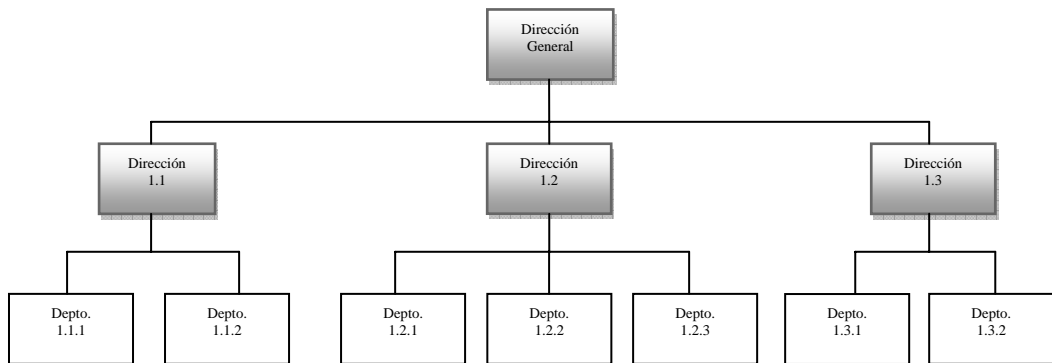


Por su contenido

Integrales

Es la representación gráfica de todas las unidades administrativas de una organización así como sus relaciones de jerarquía o dependencia.

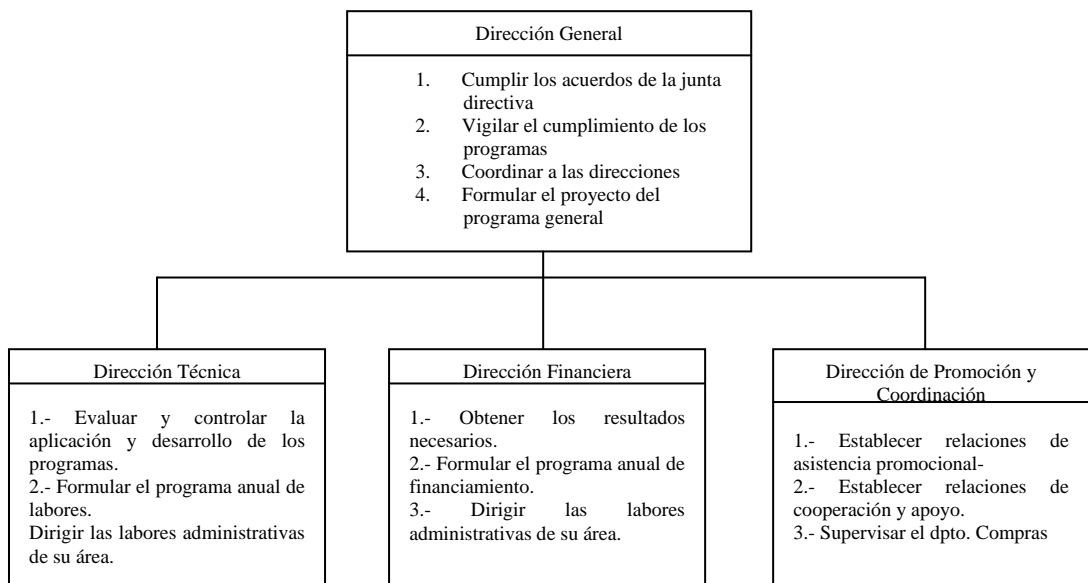
Organigrama Integral



Funcionales

Incluye en el diagrama de la organización, además de las unidades y sus interrelaciones, las principales funciones que tienen asignadas las unidades incluidas en el grafico.

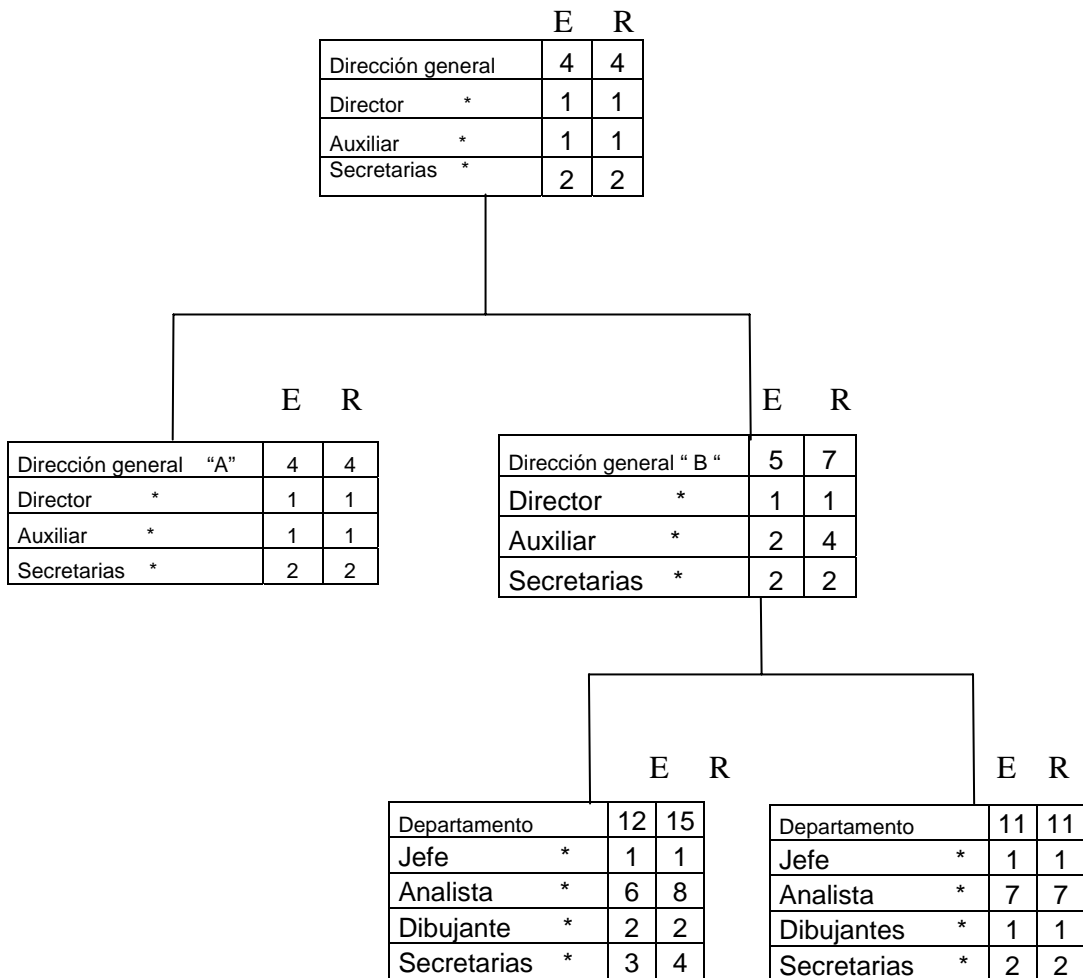
Organigrama Funcional



De puestos plazas y unidades

Indican, para cada unidad consignada, las necesidades en cuanto a puestos, así como el número de plazas existentes o necesarias. También pueden incorporar los nombres de las personas que ocupan las plazas.

Organigrama de puestos, plazas y unidades.



E = Existentes

R = Requisitos

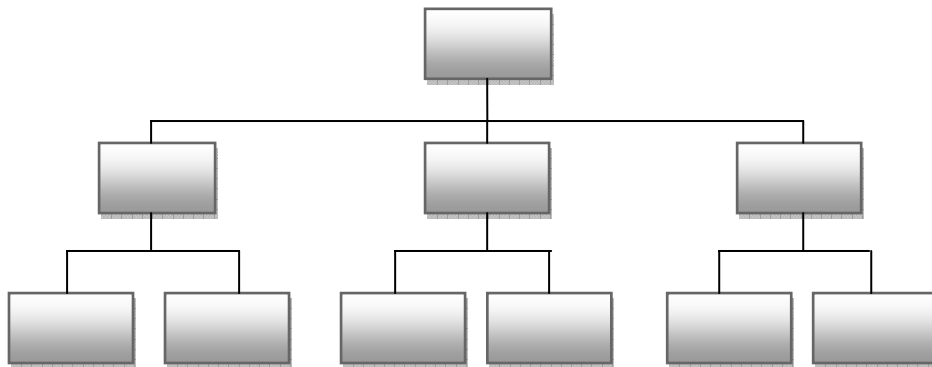
* = Nombre de la persona

Por su presentación

Verticales

Presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular en la parte superior, desagregando los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizados en la administración por lo cual se recomienda su uso en los manuales de organización.

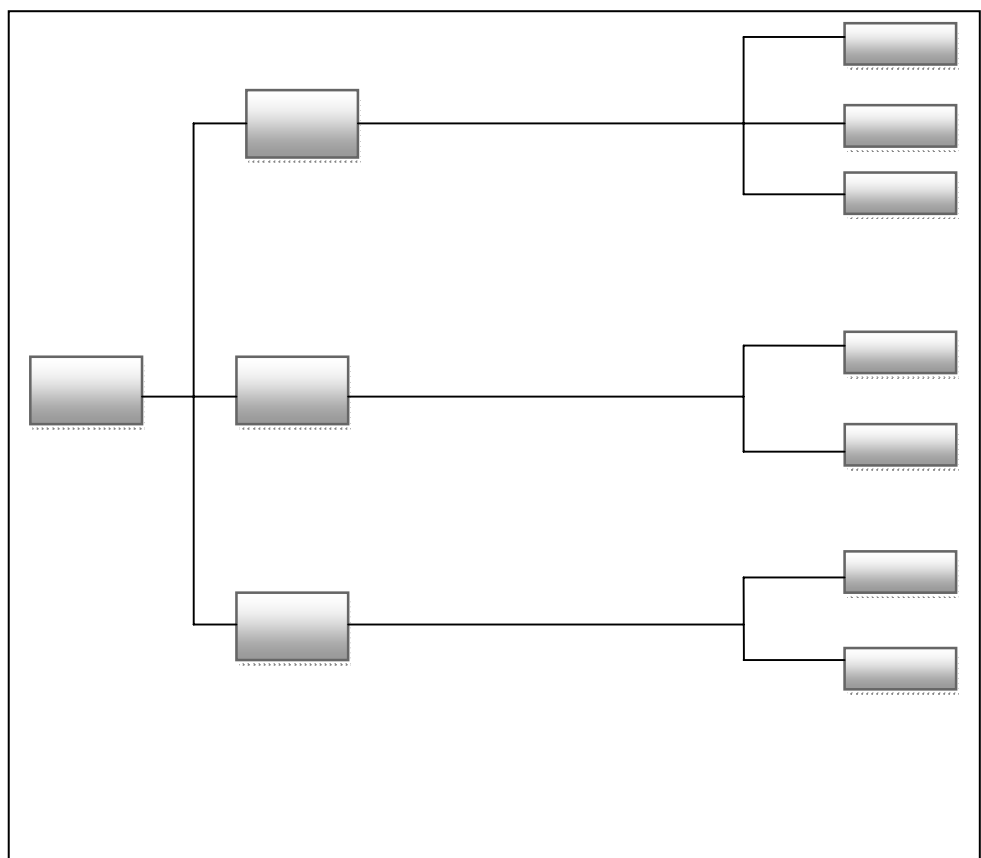
Organigrama Vertical



Horizontales

Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma análoga a columnas, mientras que las relaciones entre las unidades por líneas se disponen horizontalmente.

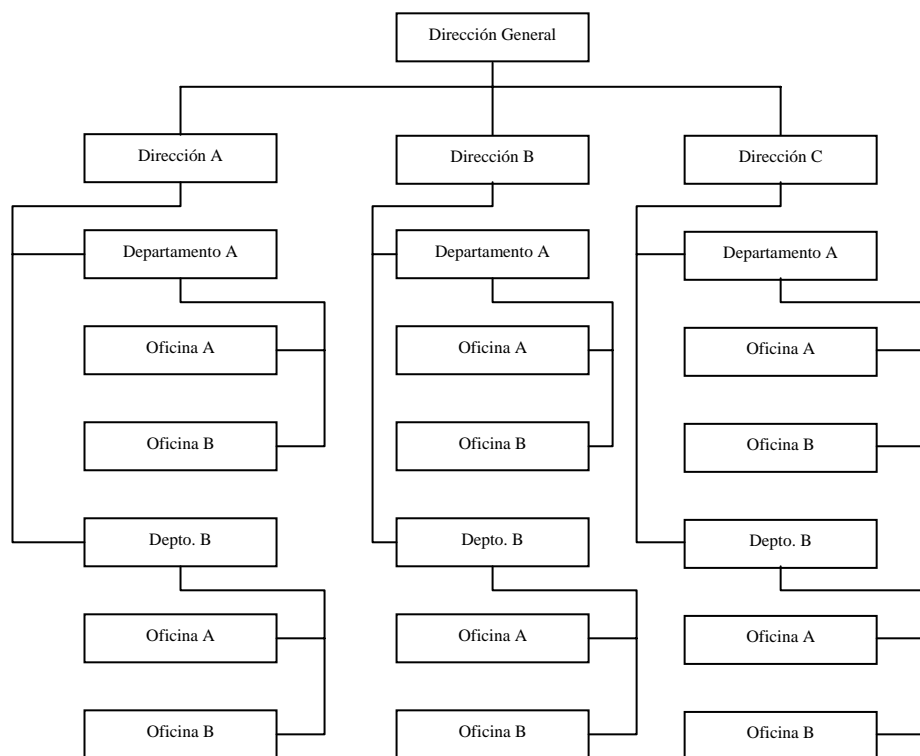
Organigrama Horizontal



Mixtos

La presentación utiliza combinaciones verticales y horizontales con el objeto de ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda su utilización en caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.

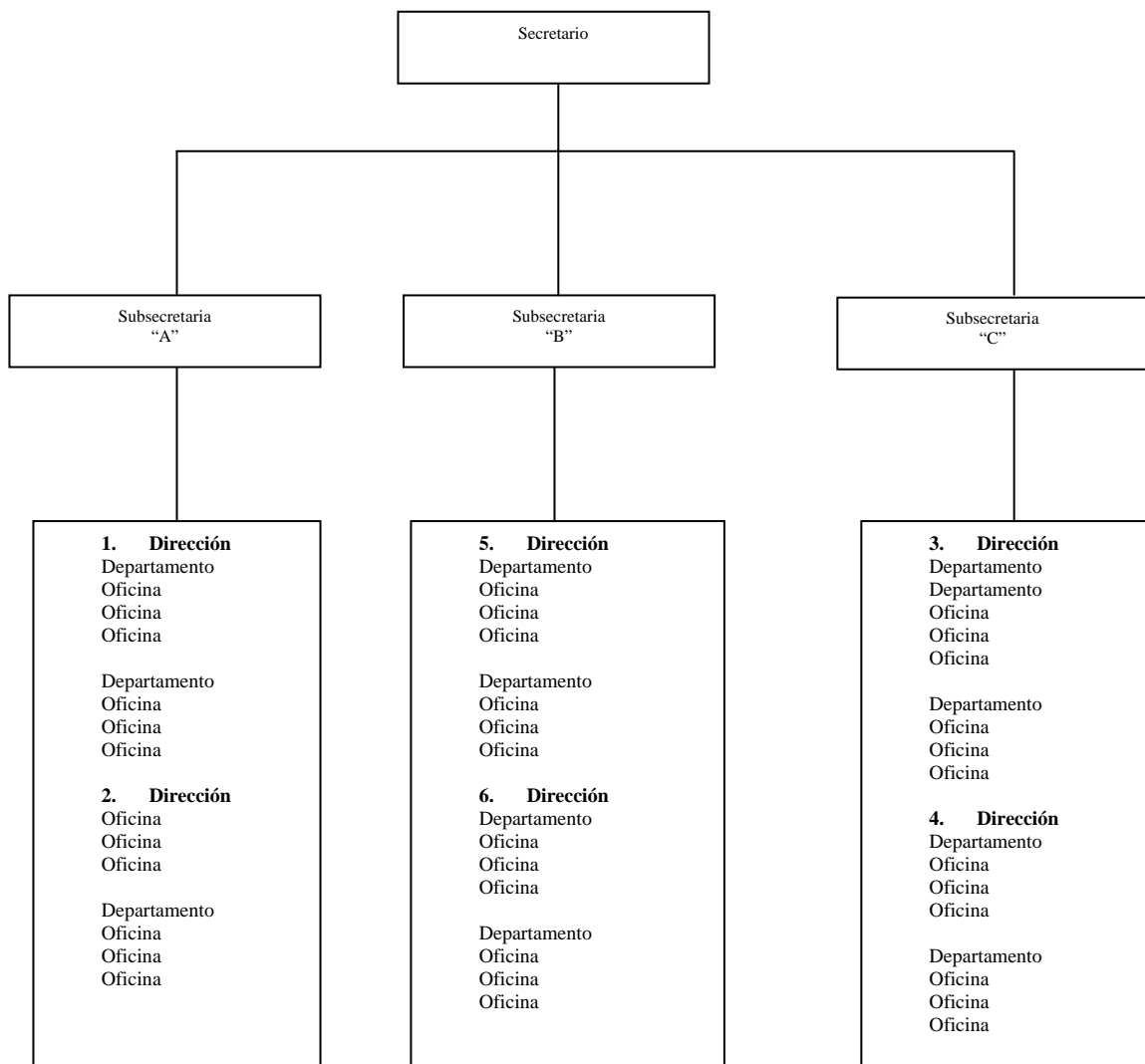
Organigrama Mixto



De Bloque

Parten del diseño vertical e integran un número mayor de unidades en aspectos más reducidos, al desagregar en conjunto varias unidades administrativas ubicadas, en los últimos niveles jerárquicos seleccionados para el gráfico.

Organigrama de Bloque



2.11 Marco Conceptual

Es necesario que se detalle el marco conceptual en este proyecto para mejor comprensión de los términos en el desarrollo de la tesis.

A continuación se detalla los términos más frecuentes en el desarrollo de este proyecto.

Administración de Riesgos.- es el proceso mediante el cual las instituciones del sistema financiero identifican, miden, controlan, mitigan y monitorean los riesgos inherentes al negocio, con el objeto de definir el perfil de riesgo, el grado de exposición que la institución está dispuesta a asumir en el desarrollo del negocio y los mecanismos de cobertura, para proteger los recursos propios y de terceros que se encuentran bajo su control y administración.

Administración de Recursos Humanos.- conjunto de principios, procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servidores de una organización su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento a favor de unos y otros.

Cooperativa de Ahorro y Crédito.- tiene como finalidad incentivar y captar el ahorro de las personas, canalizar créditos generados por el ahorro de los socios hacia los fines de producción, consumo, vivienda y microempresa de los propios socios y regularizan el sistema de reajuste de los ahorros y créditos.

Clima de la Organización.- grado en que el entorno o ambiente es favorable o desfavorable para los integrantes de la organización.

Comunicación.- la transferencia de información, como la que ocurre de una a otra persona.

Diseño de Cargos.- es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo.

Controlar.- verificar que todo ocurra de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Departamentalización.- es un proceso de diferenciación organizacional en el que la división de trabajo se hace en el sentido horizontal, provocando la especialización en departamentos.

Economía.- se refiere a los términos y condiciones conforme a los cuales se adquieren bienes y servicios en la calidad y cantidad adecuadas, en el momento oportuno y al menor costo posible.

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

Efectividad.- es el grado en que los programas están obteniendo los objetivos propuestos.

Eficiencia.- consiste en lograr la utilización más productiva de bienes materiales y de recursos humanos y financieros.

Jerarquía Administrativa.- es la solución común a los problemas de integración entre dos o más subunidades de una empresa que deben reportarse al mismo superior o que deben integrar sus actividades para facilitar la comunicación, resolver conflictos, obtener sinergia de esfuerzos.

Método.- es una serie de pasos sucesivos, conducen a una meta, es decir, llegan a tomar las decisiones y una teoría que permita generalizar y resolver de la misma forma problemas semejantes en el futuro. Por ende es necesario que se siga el método más apropiado a un problema, lo que equivale a decir que debe seguir el camino que lo conduzca a su objetivo.

Monitoreo.- evaluación continua y periódica que hace la gerencia de la eficiencia del diseño y operación de la estructura de Control Interno, para determinar que esté funcionando de acuerdo a lo planeado.

Organigrama.- Es la grafica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan.

Política Salarial.- la política salarial es el conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y la filosofía de la organización en lo que corresponde a la remuneración de sus empleados.

Preveer.- avizorar el futuro y trazar el programa de acción.

Procedimiento.- son formas de actuar para conseguir un fin, es decir es un conjunto de acciones ordenadas y finalizadas, dirigidas a la consecución de una meta.

Reclutamiento.- Es el conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Servicio.- actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, es esencialmente intangible y no resulta en la propiedad de nada.

Selección de Personal.- Es escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización.

Selección Interna.- los desafíos internos generados por la organización misma, presentan un claro dilema, los gerentes de los diversos departamentos casi siempre desean llenar las vacantes de manera rápida, con las personas más calificadas para ejercer la función.

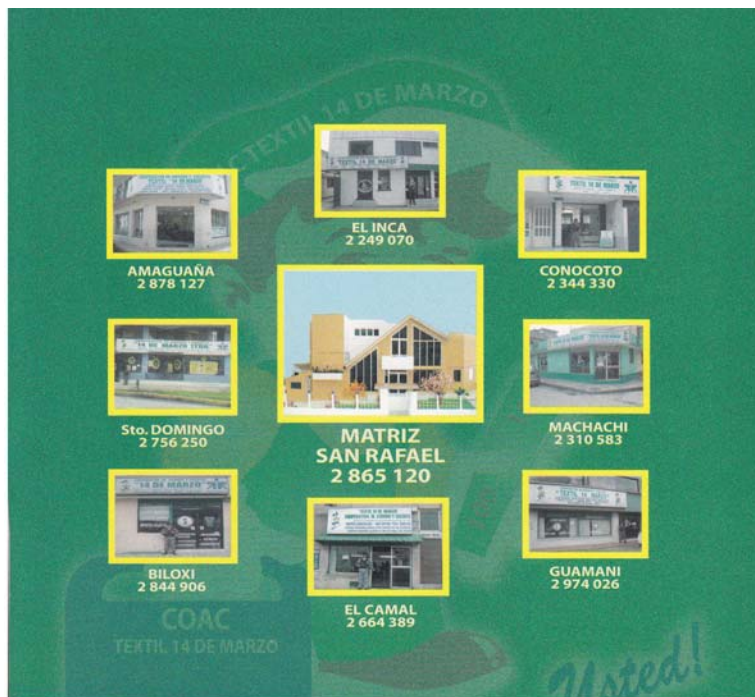
Sistema.- conjunto de elementos o subsistemas organizados que interactúan entre sí y con su ambiente, para lograr objetivos comunes, operando sobre información, sobre energía o materia u organismos para producir como salida información.

Técnica.- es el procedimiento o el conjunto de procedimientos y recursos de que se vale la ciencia para conseguir su fin. Sin embargo el nivel del método o de los métodos no tienen nada en común con el de las técnicas, entendiéndose, las técnicas como procedimientos operativos rigurosos, bien definidos, transmisibles y susceptibles de ser aplicados repetidas veces en las mismas condiciones.

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA COOPERATIVA

3.1 Antecedentes



En 1968 nace la Cooperativa "TEXTIL 14 DE MARZO", en San Rafael, Valle de los Chillos, con los trabajadores de la fábrica Indutex que también forman el Comité de Empresas gracias a la capacitación del Instituto Sindical INESE.

Una de las principales metas de la cooperativa, cuando se creó, fue librarse de los prestamistas "chulqueros", personas que abusaban cobrando exagerados intereses a los trabajadores de la fábrica, es decir combatir la usura a lo que eran sometidos los trabajadores, es por ello que se cristaliza la constitución de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Textil 14 de Marzo".

El capital inicial fue de los fondos designados para el paseo anual y agasajo navideño; como pre-cooperativa de entre los socios se forma una directiva provisional para obtener personería jurídica el 15 de abril de 1969, con 62 socios y un capital de cinco mil sucres, inicia su

funcionamiento en Sangolquí, en una oficina compartida con el Sindicato y Comité de Empresas, pagadas por la fábrica INDUTEX S.A.

Según el Sr. Carlos Díaz, fundador y primer gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Textil 14 de Marzo", manifiesta que el nombre se define en homenaje y en consideración de que la fecha por decreto presidencial, fue declarada como Día del Trabajador Textil, por la hazaña de los obreros de algunas fábricas textiles, entre ellas: La Industrial, La Internacional, Prado de Riobamba, Atuntaqui de Imbabura, quienes en manifestaciones públicas y en reclamo de mejoras laborales y salariales, fueron duramente reprimidos.

El 20 de julio de 1996 en una Asamblea General de Socios, luego de un informe favorable y apoyando al desarrollo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Textil 14 de Marzo" se declare como "Abierta", lo cual es aprobado y ratificada por decisión unánime de 110 socios.

Por el año de 1995 se otorgaban préstamos de hasta 600.000,00 sucres (24,00 dólares), hoy en el 2010 se ha elevado ese monto hasta 15.000,00 dólares, logrando mejorar el nivel socio económico de un gran porcentaje de entre los 35.000 socios.

La aceptación favorable y mayoritaria que se dio en sus inicios por los sectores que se encuentra la matriz, esto es: San Rafael, La Concordia, Capelo, con el desarrollo se ha logrado socios de todos los sectores del Cantón Rumiñahui y Quito, dirigiendo nuestros servicios a estratos socio económico medio y bajo.

Desde el inicio hasta el año 1991 solo existía un empleado que era el Gerente General y se atendía solamente a los obreros de Indutex, en los años 1992 hasta 1996, dos empleados hacían todos los trámites correspondientes, a partir 1997 hasta la fecha se ha incrementado

empleados, en función de la apertura de nuevas agencias, se ha capacitado al personal para mejorar la administración.

3.2 Constitución

Previa presentación de la documentación correspondiente que señala el Art. 9 del Reglamento General de Cooperativas al Ministerio de Bienestar Social, con fecha 8 de abril de 1969, se emite un informe favorable para la aprobación del Estatuto de la Cooperativa y su Constitución Legal.

Por lo tanto el 15 de abril de 1969 se declara la existencia legal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Textil 14 de Marzo", domiciliada en la parroquia San Rafael, Cantón Rumiñahui, Provincia de Pichincha.

3.3 Servicio y Beneficios que Brinda la Cooperativa

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Textil 14 de Marzo" otorga créditos para consumo, vivienda, que satisface las necesidades y aspiraciones de los socios.

La Cooperativa opera esencialmente en dos líneas de crédito que son los siguientes:

- Quirografarios (sobre firmas)
- Hipotecarios (hipoteca)

La cooperativa brinda servicios para todos los socios como:

- Cuentas de Ahorro
- Depósitos a Plazo Fijo
- Certificados de Aportación

- Tarjeta de Débito.
- Pago del bono de desarrollo humano
- Recargas automáticas movistar, porta, Alegro
- Cobro del SOAT
- Transferencia de dinero del exterior, mantiene una alianza estratégica con WESTERN UNION, para brindar el servicio de remesas del exterior, específicamente desde Europa y Norte América.

Además brinda beneficios con un total apoyo para sus socios como es:

- Asistencia y asesoría financiera permanente para que realice sus inversiones o negocios con total respaldo.
- Tarjeta de Crédito multiservicios que permite realizar compras en los locales comerciales afiliadas a la Cooperativa.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Textil 14 de Marzo" ofrece ayudas sociales por:

- Maternidad.
- Fondo Mortuario, es una ayuda económica que la Cooperativa entrega al deudo del asociado, en caso de fallecimiento.
- Fondo de Asistencia Social, es una ayuda económica que entrega la Cooperativa al socio que ha sufrido algún tipo de accidente y se encuentra imposibilitado de trabajar.
- Autoseguro de Préstamos, es un fondo que la Cooperativa mantiene que es en caso de fallecimiento de un socio que mantiene deuda, la Cooperativa entrega un monto de hasta el sesenta por ciento (60%) del total de lo adeudado, siempre y cuando el socio fallecido esté al día con sus pagos.

3.4 Ámbito de desenvolvimiento de la Cooperativa

Actualmente la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Textil 14 de Marzo" realiza sus operaciones en el Cantón Rumiñahui, San Rafael, Valle de los Chillos, contando con tres Agencias y cinco Puntos de Recaudación, en los siguientes sectores:

Agencias

- Amaguaña, desde el año 1.997
- Guamaní, desde el año 1.999
- Santo Domingo de los Tshachilas , desde el año 2.005

Puntos de Recaudación

- Machachi, desde diciembre de 2.003
- Chillogallo, sector la Biloxi, desde diciembre de 2.003
- Conocoto, desde enero de 2.004
- El Inca (Norte de Quito) desde abril del 2007
- El Camal (Sur de Quito) desde enero del 2008

Todas las Agencias y Puntos de Recaudación mencionadas anteriormente se encuentran ubicados en puntos estratégicos para el desarrollo social, cultural y económico de la sociedad.

Al momento tiene aproximadamente 35.000 socios, registrándose un incremento de 50 socios por día, exhibiendo una solidez financiera y cumpliendo con las metas que se han propuesto, no solo de alcanzar rentabilidad, sino además de servir como un mecanismo de ahorro y crédito.

Los créditos quirografarios o sobre firmas se otorga con un monto máximo de USD 5.000,00 dólares, y los créditos hipotecarios se otorga con un monto máximo de USD 18.000.00 que se encuentra dirigido a satisfacer múltiples necesidades del asociado como: consumo, remodelación de vivienda, gasto médicos, educación, entre otros.

En la actualidad la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Textil 14 de Marzo", cuenta con edificio propio, que está ubicado en la Av. Gral. Enríquez.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Textil 14 de Marzo" presta servicios de intermediación financiera de tipo "abierta" desde el año de 1996, por lo que actualmente se encuentran trabajando en la adecuación de su normatividad para pasar al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, según decreto ejecutivo N° 354, que trata de La Constitución, Organización, Funcionamiento y Liquidación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito que realizan intermediación financiera con el público, sujetas al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

3.5 Organigrama Estructural

La Cooperativa ha desarrollado una estructura organizativa que atiende el cumplimiento de la misión y objetivos de la misma.

La estructura organizativa, formalizada en un organigrama, constituye el marco formal de autoridad y responsabilidad en el cual las actividades que se desarrollan en cumplimiento de los objetivos del organismo, son planeadas, efectuadas y controladas.

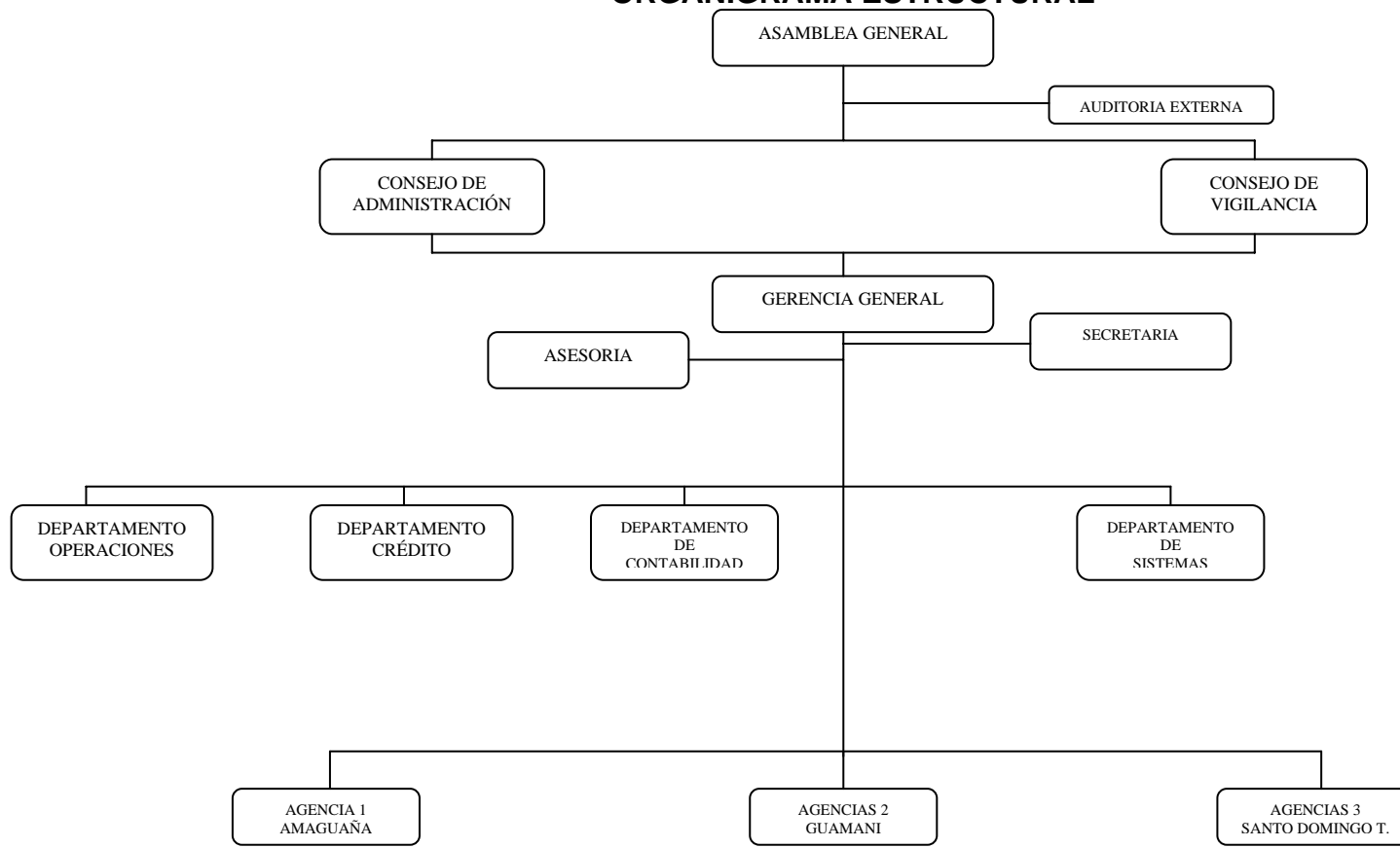
Lo importante es que su diseño se ajusta a sus necesidades y tamaño, proporcionando el marco organizacional adecuado para llevar a cabo la estrategia disertada para alcanzar los objetivos fijados. Lo apropiado de esta estructura organizativa es que determina la autoridad,

existiendo las respectivas responsabilidades, acciones y los cargos, estableciendo las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales para cada uno de estos.

Es decir los organigramas que se presenta a continuación está establecido y estructurado de acuerdo al tamaño organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Textil 14 de Marzo"

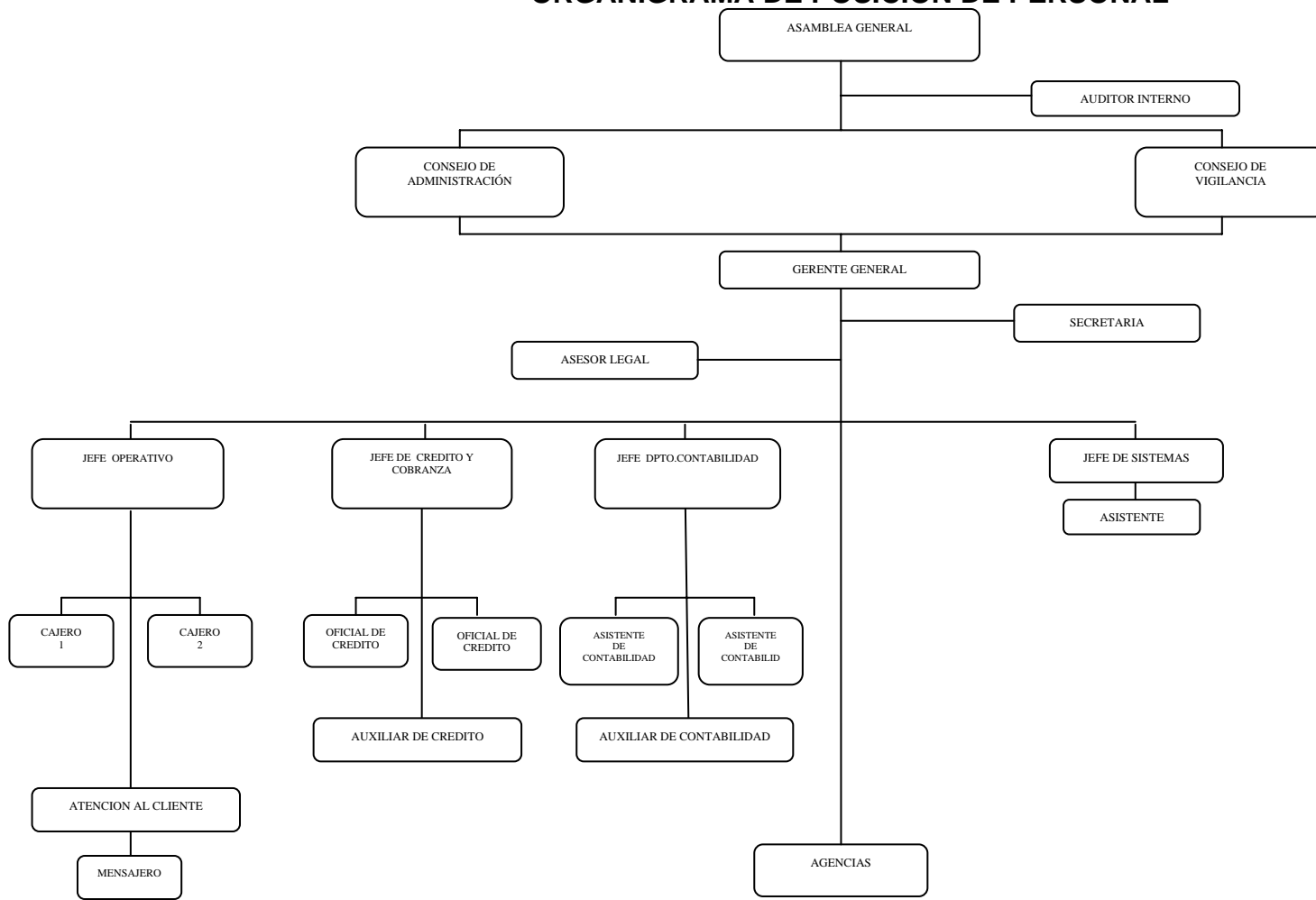
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "TEXTIL 14 DE MARZO"

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



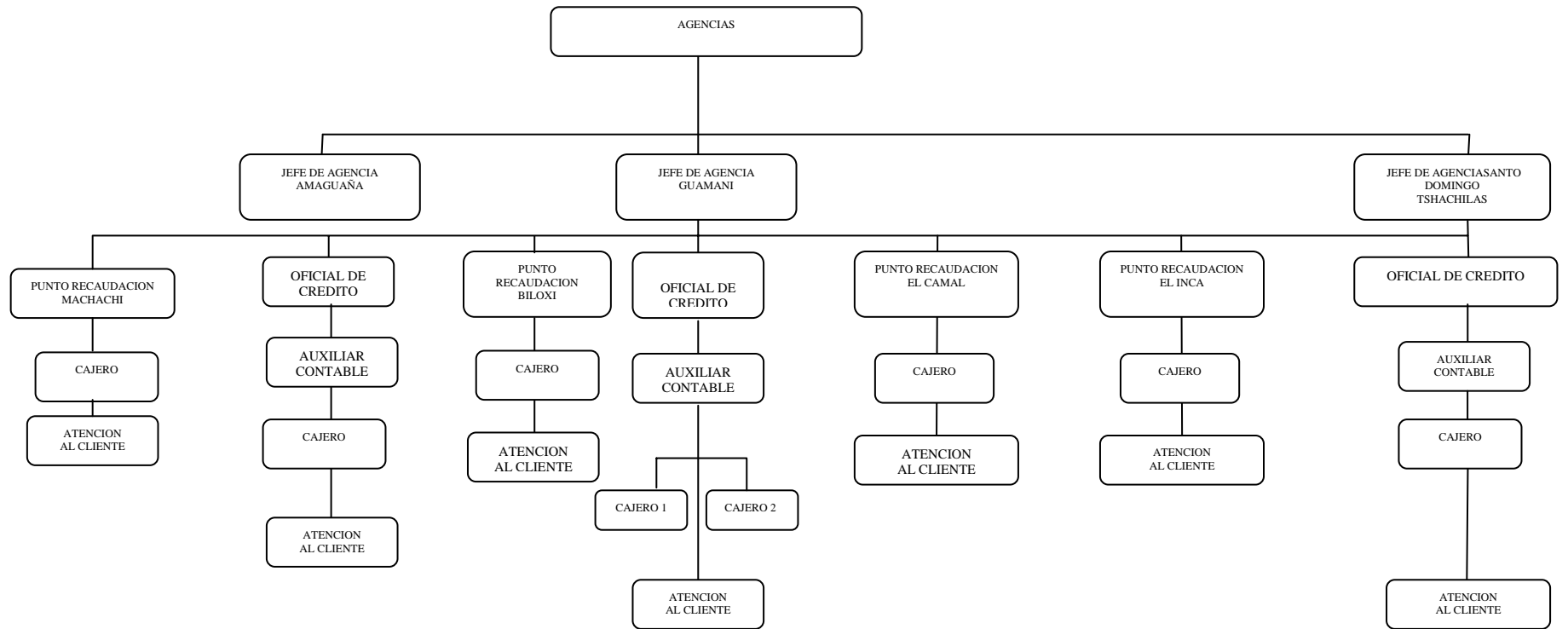
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "TEXTIL 14 DE MARZO"

ORGANIGRAMA DE POSICIÓN DE PERSONAL



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “TEXTIL 14 DE MARZO”

3.6 ORGANIGRAMA DE POSICIÓN DE PERSONAL



3.7 Filosofía de la Cooperativa

La organización cooperativa está basada en principios que reconocen que cada individuo tiene valores o méritos intrínsecos y dignidad personal, los valores humanos son más importantes que los valores materiales en una sociedad civilizada, la sociedad está mejor servida cuando todos los individuos tienen la oportunidad de compartir ampliamente los logros de la sociedad.

3.8 Valores y Principios

Valores

La cooperativa se basa en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Siguiendo la tradición de sus fundadores, los miembros de las cooperativas creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás.

Principios

La Alianza Cooperativa Internacional en su Congreso de Manchester de 23 de septiembre de 1995, establece los principios cooperativos, lo cual es fundamental conocerlos ya que se tratan de verdaderas directrices, no dogmáticas, sino nacidas de la experiencia cooperativa inducidas de la observación y proyectadas por deducción al mundo cooperativo en general.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Textil 14 de Marzo", difunde y utiliza estos principios ya que son la base fundamental de un conocimiento sólido del sistema cooperativo, para todos los socios,

funcionarios y empleados de la cooperativa, y se detallan a continuación:

Adhesión Abierta y Voluntaria.- Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y a aceptar las responsabilidades que conlleva la condición de socios, sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

Control Democrático de los Socios.- Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus socios, quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa, responden ante los socios. En las cooperativas de base, los socios tienen igual derecho de voto (un socio, un voto), mientras en las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.

Participación Económica de los Socios.- Los socios contribuyen equitativamente para incrementar el capital y gestionan democráticamente.

Sobre el capital entregado como condición para ser socio, recibe una compensación. El excedente se asigna para fondos comunes como: el desarrollo de la cooperativa, reservas, apoyo a actividades sociales, deportivas y culturales aprobadas por sus miembros.

Autonomía e Independencia.- Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua controladas por sus socios. Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en

términos que aseguren el control democrático por parte de sus socios y mantengan la autonomía de la cooperativa.

Educación, Entrenamiento e Información.- Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus socios, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. Las cooperativas informan al público en general, particularmente a los jóvenes y creadores de opinión acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

Cooperación entre Cooperativas.- Las cooperativas sirven a sus socios más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

Compromiso con la Comunidad.- La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas, planes y acciones aprobadas por sus socios.

3.9 Misión

Atender a nuestros socios con servicios de calidad, eficiencia administrativa e ideas innovadoras. Apoyaremos sus iniciativas a partir de un equipo de trabajo efectivo, una administración responsable y un cuerpo directivo comprometido con el crecimiento y solidez de la Cooperativa.

3.10. Visión

Ser una cooperativa de prestigio en el sector financiero reconocida por su solidez, rentabilidad, cobertura de servicios, que cuente con personal capacitado y comprometido, procesos eficientes, tecnología de punta y capacidad institucional para responder a la confianza de sus socios.

3.11 Objetivos

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Textil 14 de Marzo" tiene como objetivos los siguientes:

- a) Promover la cooperación social y económica de los socios.
- b) Estimular el ahorro continuo y permanente.
- c) Otorgar préstamos priorizando en lo posible todo tipo de actividades productivas lícitas.
- d) Proporcionar una adecuada orientación y capacitación cooperativista.
- e) Impulsar y ejecutar proyectos productivos a través del fomento de microempresa que propicien el desarrollo de la comunidad.

3.12 Aspectos Legales y de Control

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Textil 14 de Marzo", entidad que forma parte del sistema financiero y que actúa como intermediaria, debe contar con un adecuado control con el fin de tener un correcto desenvolvimiento en el mercado, observando y aplicando la base legal que se detalla a continuación:

- Ley de Cooperativas.
- Reglamento General de Cooperativas.
- Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.
- Estatutos y Reglamentos de la Cooperativa.
- Reglamento Interno de Trabajo de la Cooperativa.
- Ley de Régimen Tributario Interno.

3.13 Órganos de Control

Ministerio de Inclusión Económica y Social

Como primera instancia tenemos el Ministerio de Inclusión Económica y Social, que es el encargado de estudiar y aprobar los estatutos de la Cooperativa.

Concede personería jurídica e inscribe en los respectivos registros para declarar la existencia legal de la misma a través Dirección Nacional de Cooperativas.

La Superintendencia de Bancos y Seguros

“Que de conformidad con lo dispuesto en el artículo 212 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, la constitución, organización, funcionamiento y liquidación, así como las facultades de competencia y control de la Superintendencia de Bancos y Seguros respecto de las Cooperativas de Ahorro y Crédito que realizan intermediación con el público en general serán reglamentadas mediante decreto ejecutivo y la personería jurídica de estas instituciones financieras será conferida por la Superintendencia”⁶

⁶ Decreto Ejecutivo 354, Alfredo Palacio González, Ex Presidente Constitucional de la República.

Servicio de Rentas Internas

Es un ente técnico y autónomo que se encarga de controlar que el contribuyente (Cooperativa de Ahorro y Crédito Textil 14 de Marzo), cumpla con sus obligaciones tributarias, de acuerdo a la Ley de Régimen Tributario Interno.

Ministerio de Relaciones Laborales

Es una entidad donde tiene por objeto, regular las relaciones laborales entre el empleador y trabajador, de acuerdo al Código de Trabajo, ya que es fundamental recordar que el trabajo es un derecho y un deber social, que gozará de todas las protecciones del Estado, el que asegurará al trabajador el respeto a su dignidad, una existencia decorosa y una remuneración justa que cubra sus necesidades y las de su familia.

La Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FECOAC)

La FECOAC, según la Ley y Reglamento de Cooperativas, tiene por objeto unificar, coordinar, y fomentar el respectivo movimiento cooperativo, y realizar actividades de contraloría y fiscalización.

Auditoría Externa

La auditoría externa lo ejecuta una persona natural o jurídica, debidamente autorizada e inscrita en la Superintendencia de Bancos y Seguros, para ejercer las funciones de fiscalización.

3.14 Análisis F.O.D.A.

INTERNOS	EXTERNOS
<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solvencia y seguridad • Recurso Humano Calificado • Diversidad de Servicios y Beneficios • Tecnología • Adecuada Infraestructura • Ubicación estratégica de las Agencias y Puntos de Recaudación. • Cuenta con un paquete de seguros para todos los activos. • Implantación de cajeros automáticos en puntos estratégicos. 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingreso a la Supervisión y Control de la Superintendencia de Bancos y Seguros. • Apertura de nuevas Agencias a nivel Nacional • Aumento de la demanda de créditos. • Captación de remesas del exterior.
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Riesgo de Liquidez. • Falta de Departamento del Talento Humano. • Desconocimiento de los todos los procesos de los Subsistemas de recursos humanos de la persona encargada de contratar al nuevo personal. • Excesiva morosidad en la cartera de crédito. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crisis Económica Mundial • Inestabilidad Política en el País • Reformas Salariales • Competencia de otras Cooperativas que están bajo el Control de la Superintendencia de Bancos y Seguros

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN SOBRE LAS NECESIDADES DE LA CREACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL DEPARTAMENTO DEL TALENTO HUMANO

4.1. Diagnóstico de la Estructura del Departamento del Talento Humano.

La investigación que se realizó se hizo mediante un cuestionario la misma que está compuesta de 20 preguntas que tienen relación con la urgente necesidad de crear e implementar el Departamento del Talento Humano.

La Cooperativa en la actualidad cuenta con 61 colaboradores en el área administrativa como operativa y 18 directivo, cabe destacar que los directivos no participaron en el cuestionario puesto que son colaboradores independientes sus honorarios son pagados mediante factura. Para la investigación que se realizó participaron como población 61 colaboradores, el resultado del ejercicio fue que se tiene que realizar la investigación a 36 colaboradores de la organización.

La investigación abarcó toda cooperativa, es decir la matriz, agencias, y puntos de recaudación, el cuestionario fue entregado al personal de aseo y limpieza, seguridad, cajeros, oficiales de crédito, atención al cliente, secretarías, jefes departamentales, jefes de agencia, el objetivo de entregar el presente cuestionario a las diferentes áreas que compone la Cooperativa es el de saber si todo el personal tanto administrativo y operativo está de acuerdo con la creación e implementación del Departamento del Talento Humano.

4.2 Análisis de la Investigación

El presente cuestionario está compuesta por 20 preguntas que fueron preparadas de acuerdo a las necesidades de la Cooperativa.

Las 20 preguntas son de carácter cerradas el análisis, interpretación y graficación de las mismas se las realiza de acuerdo a las respuestas obtenidas por cada pregunta.

A continuación se detalla el contenido de las preguntas:

Pregunta N° 1

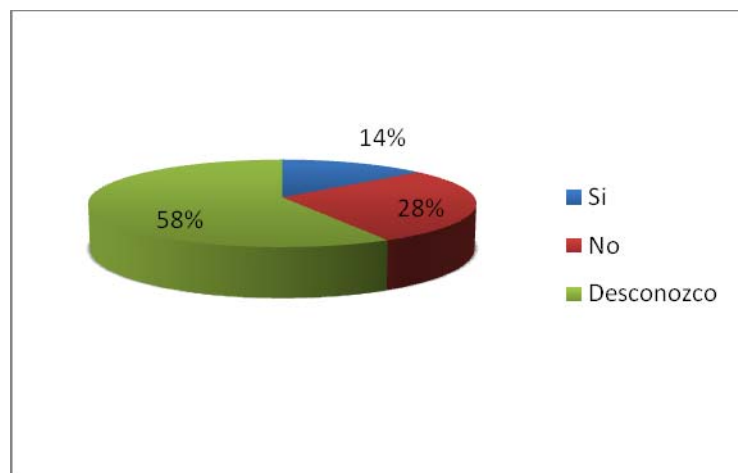
¿Las metas que persigue la organización están claramente definidas?

Análisis

De la investigación realizada se desprende que el 14% del personal encuestado conoce las metas que persigue la organización, mientras que 28% manifiesta no conocer de las metas organizacionales y el 58% restante desconoce de las metas organizacionales.

Respuestas	Número	%
Si	5	14%
No	10	28%
Desconozco	21	58%
Total de Encuestas	36	100%

Gráfico:



FUENTE: Investigación de Campo

ELABORADO: Wilson Paucar

Pregunta N° 2

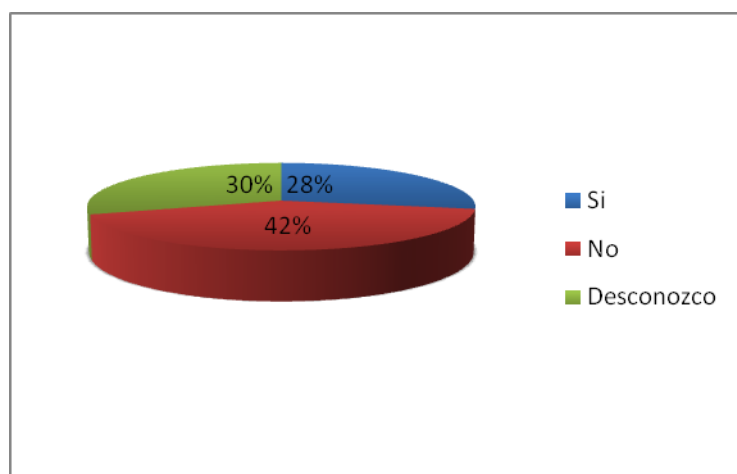
¿Los objetivos planteados por la organización se encuentran bien definidos y claros?

Análisis

De la investigación realizada se desprende que el 28% del personal encuestado responden que los objetivos si están bien definidos y claros en la organización, mientras que 42% manifiesta que los objetivos no están bien definidos y claros en la organización y el 30% restante desconocen si los objetivos planteados están bien definidos y claros.

Respuestas	Número	%
Si	10	28%
No	15	42%
Desconozco	11	30%
Total de Encuestas	36	100%

Gráfico



FUENTE: Investigación de Campo

ELABORADO: Wilson Paucar

Pregunta N° 3

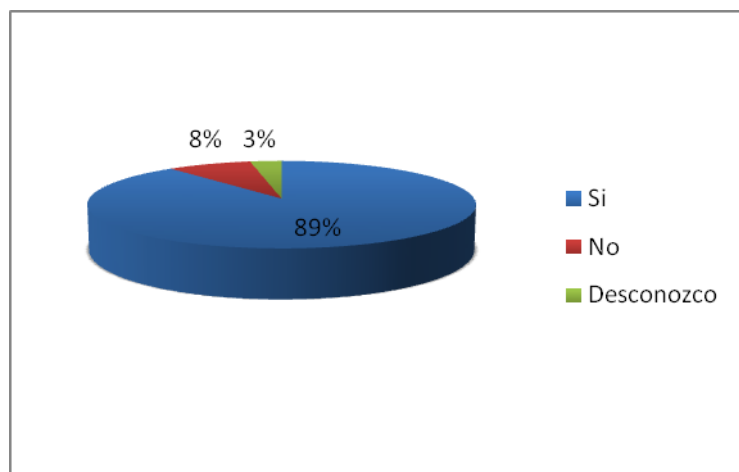
1. ¿Es necesario el Departamento del Talento Humano?

Análisis

De la investigación realizada se desprende que el 89% del personal encuestado responden que es necesario el Departamento Talento Humano, mientras que 8% manifiesta que no es necesario el Departamento Talento Humano y el 3% restante desconocen de las funciones de este departamento.

Respuestas	Número	%
Si	32	89%
No	3	8%
Desconozco	1	3%
Total de Encuestas	36	100%

Gráfico



FUENTE: Investigación de Campo

ELABORADO: Wilson Paucar

Pregunta N° 4

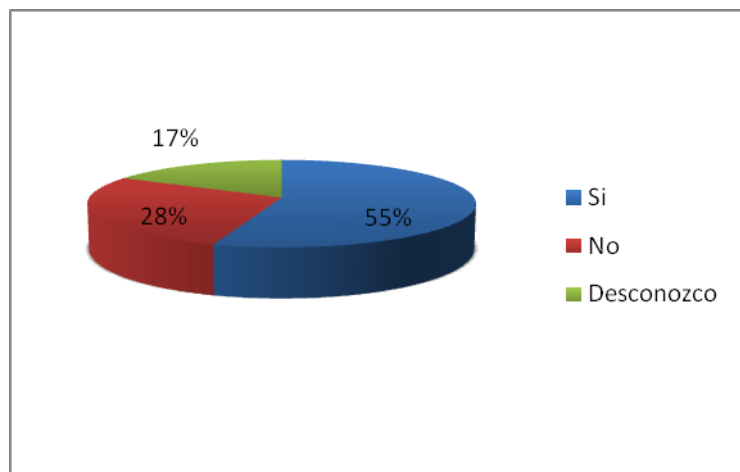
¿En la Cooperativa la distribución de trabajo es la más propicia para que se alcancen las metas?

Análisis

De la investigación realizada se desprende que el 55% del personal encuestado responde que la distribución de trabajo es la más propicia para alcanzar las metas, mientras que 28% manifiesta que no es propicia la distribución de trabajo para alcanzar las metas y el 17% restante desconoce que exista algún tipo de distribución de trabajo.

Respuestas	Número	%
Si	20	55%
No	10	28%
Desconozco	6	17%
Total de Encuestas	36	100%

Gráfico



FUENTE: Investigación de Campo

ELABORADO: Wilson Paucar

Pregunta N° 5

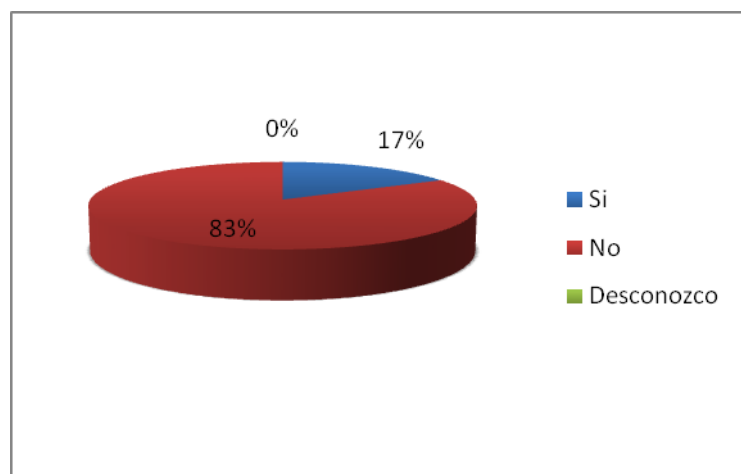
¿Existe una preocupación real por el desarrollo y retención del talento en la Institución?

Análisis

De la investigación realizada se desprende que el 17% del personal encuestado responde que si existe una preocupación por el desarrollo y retención del personal, mientras que 83% manifiesta que no existe una preocupación por el desarrollo del personal.

Respuestas	Número	%
Si	6	17%
No	30	83%
Desconozco	0	0%
Total de Encuestas	36	100%

Gráfico



FUENTE: Investigación de Campo

ELABORADO: Wilson Paucar

Pregunta N° 6

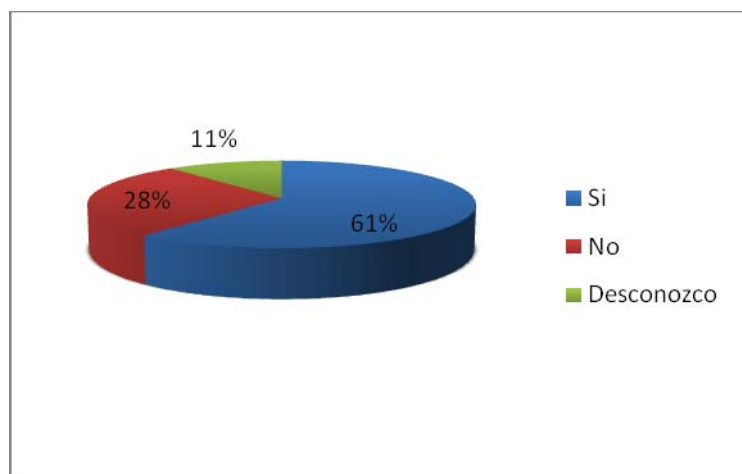
¿Tiene conocimiento de los Reglamentos Internos de la Cooperativa?

Análisis

De la investigación realizada se desprende que el 61% del personal encuestado responde que si tiene conocimiento de los reglamentos internos de la Cooperativa, mientras que el 28% manifiesta que no tiene conocimiento de los reglamentos internos de la Cooperativa y el 11% restante desconoce que exista reglamentos internos en la Cooperativa.

Respuestas	Número	%
Si	22	61%
No	10	28%
Desconozco	4	11%
Total de Encuestas	36	100%

Gráfico:



FUENTE: Investigación de Campo

ELABORADO: Wilson Paucar

Pregunta N° 7

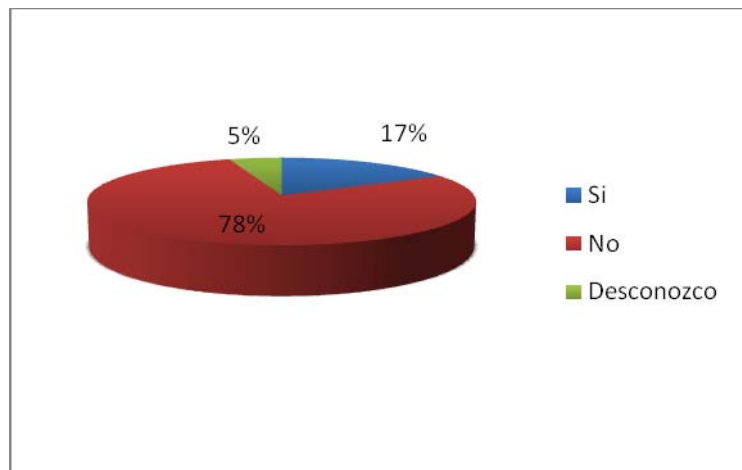
¿Existe un trato equitativo en cuanto a oportunidades y recompensas?

Análisis

De la investigación realizada se desprende que el 17% del personal encuestado responde que si un trato equitativo en cuanto a oportunidades y recompensas en la Cooperativa, mientras que el 78% manifiesta que no hay un trato equitativo en cuanto a oportunidades y recompensas en la Cooperativa y el 5% restante desconoce que exista un trato equitativo en cuanto a oportunidades y recompensas en la Cooperativa.

Respuestas	Número	%
Si	6	17%
No	28	78%
Desconozco	2	5%
Total de Encuestas	36	100%

Gráfico:



FUENTE: Investigación de Campo

ELABORADO: Wilson Paucar

Pregunta N° 8

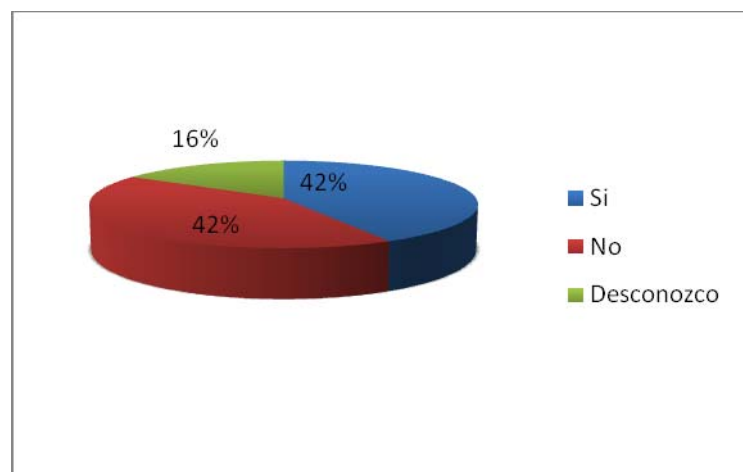
¿Existe políticas salariales en la Cooperativa?

Análisis

De la investigación realizada se desprende que el 42% del personal encuestado responde que si hay una política salarial en la Cooperativa, mientras que el 42% manifiesta que no hay una política salarial en la Cooperativa y el 16% restante desconoce que existan políticas salariales en la Cooperativa.

Respuestas	Número	%
Si	15	42%
No	15	42%
Desconozco	6	16%
Total de Encuestas	36	100%

Gráfico:



FUENTE: Investigación de Campo

ELABORADO: Wilson Paucar

Pregunta N° 9

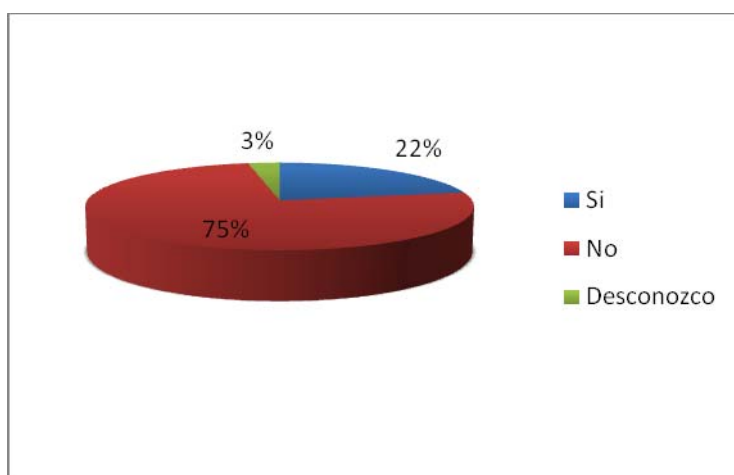
¿Existe algún proceso para la selección del nuevo personal?

Análisis

De la investigación realizada se desprende que el 22% del personal encuestado responde que si existe procesos para la selección del personal en la Cooperativa, mientras que el 75% manifiesta que no existe procesos para la selección del personal en la Cooperativa y el 3% restante desconoce que existan algún proceso para la selección del personal en la Cooperativa.

Respuestas	Número	%
Si	8	22%
No	27	75%
Desconozco	1	3%
Total de Encuestas	36	100%

Gráfico:



FUENTE: Investigación de Campo

ELABORADO: Wilson Paucar

Pregunta N° 10

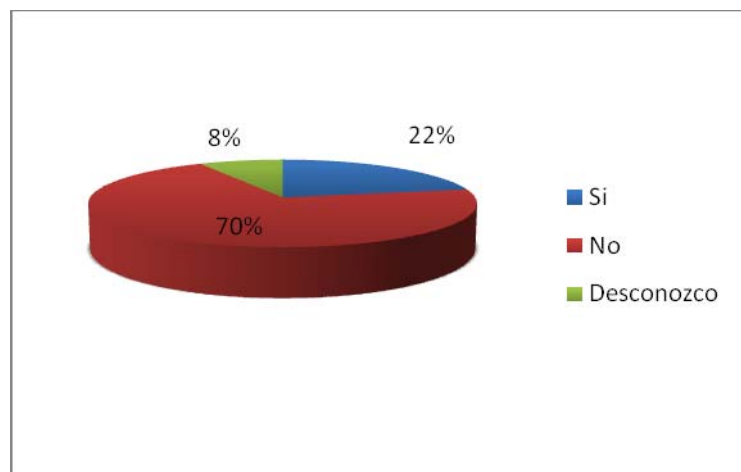
¿Existe algún mecanismo que se emplean para analizar el rendimiento de los Empleados?

Análisis

De la investigación realizada se desprende que el 22% del personal encuestado responde que si existe un mecanismo para analizar el rendimiento en la Cooperativa, mientras que el 70% manifiesta que no existe un mecanismo para analizar el rendimiento en la Cooperativa y el 8% restante desconoce que existan algún mecanismo para analizar el rendimiento en la Cooperativa.

Respuestas	Número	%
Si	8	22%
No	25	70%
Desconozco	3	8%
Total de Encuestas	36	100%

Gráfico:



FUENTE: Investigación de Campo

ELABORADO: Wilson Paucar

Pregunta N° 11

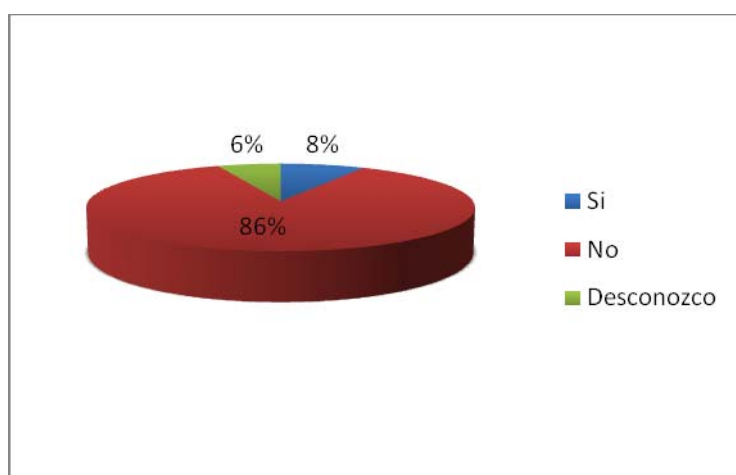
¿Recibe constantemente adiestramiento por parte de la Cooperativa?

Análisis

De la investigación realizada se desprende que el 8% del personal encuestado responde que si recibe adiestramiento constante por parte de la Cooperativa, mientras que el 86% manifiesta que no recibe adiestramiento constante por parte de la Cooperativa y el 6% restante desconoce que exista algún tipo de adiestramiento en la Cooperativa.

Respuestas	Número	%
Si	3	8%
No	31	86%
Desconozco	2	6%
Total de Encuestas	36	100%

Gráfico:



FUENTE: Investigación de Campo

ELABORADO: Wilson Paucar

Pregunta N° 12

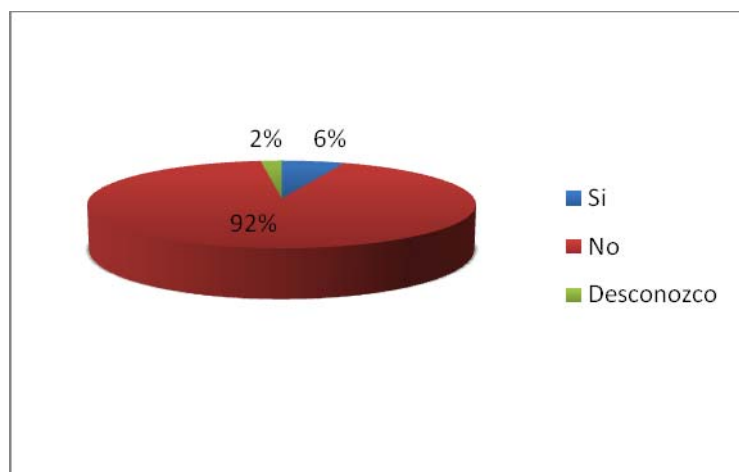
¿Existe un plan de carrera para los empleados?

Análisis

De la investigación realizada se desprende que el 6% del personal encuestado responde que si existe un plan de carrera para los empleados, mientras que el 92% manifiesta que no existe un plan de carrera para los empleados y el 6% restante desconoce que exista algún plan de carrera para los empleados.

Respuestas	Número	%
Si	2	6%
No	33	92%
Desconozco	1	2%
Total de Encuestas	36	100%

Gráfico:



FUENTE: Investigación de Campo

ELABORADO: Wilson Paucar

Pregunta N° 13

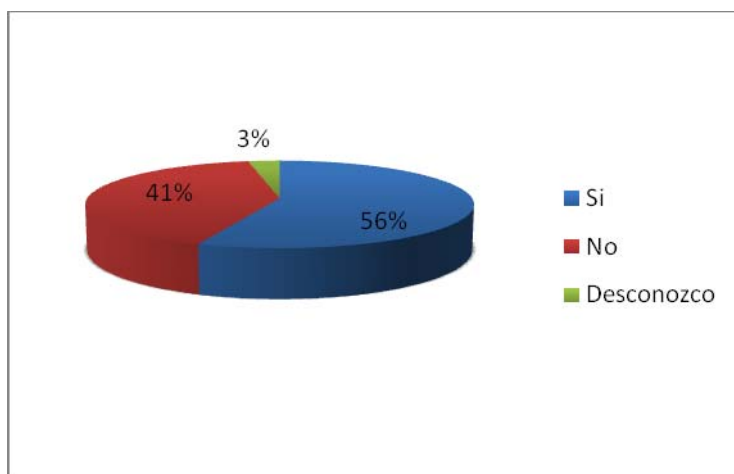
¿Existe control sobre el clima laboral en la Cooperativa?

Análisis

De la investigación realizada se desprende que el 56% del personal encuestado responde que si existe un control sobre el clima laboral, mientras que el 41% manifiesta que no existe un control sobre el clima laboral y el 6% restante desconoce que exista algún un control sobre el clima laboral.

Respuestas	Número	%
Si	20	56%
No	15	41%
Desconozco	1	3%
Total de Encuestas	36	100%

Gráfico:



FUENTE: Investigación de Campo

ELABORADO: Wilson Paucar

Pregunta N° 14

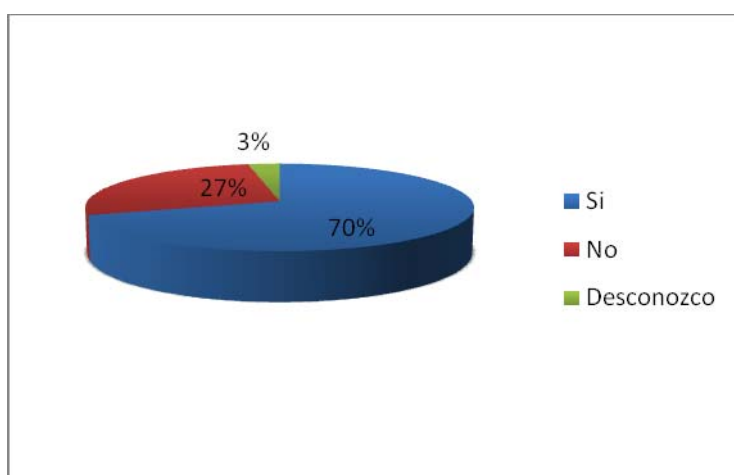
¿La cooperativa cuenta con manual de funciones?

Análisis

De la investigación realizada se desprende que el 70% del personal encuestado responde que si cuenta con manuales de funciones, mientras que el 27% manifiesta que no cuenta con manuales de funciones y el 3% restante desconoce que existan manuales de funciones.

Respuestas	Número	%
Si	25	70%
No	10	27%
Desconozco	1	3%
Total de Encuestas	36	100%

Gráfico:



FUENTE: Investigación de Campo

ELABORADO: Wilson Paucar

Pregunta N° 15

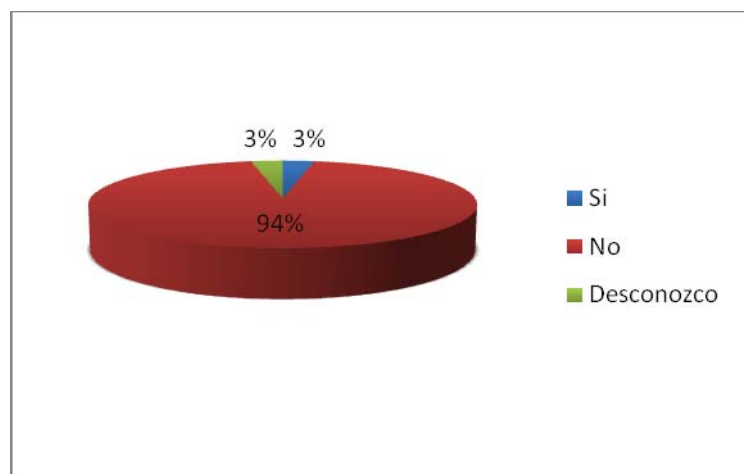
¿Existe un proceso de inducción para el nuevo empleado?

Análisis

De la investigación realizada se desprende que el 3% del personal encuestado responde que si existe un proceso de inducción para el nuevo personal, mientras que el 94% manifiesta que no existe un proceso de inducción para el nuevo personal y el 3% restante desconoce que exista algún un proceso de inducción para el nuevo personal.

Respuestas	Número	%
Si	1	3%
No	34	94%
Desconozco	1	3%
Total de Encuestas	36	100%

Gráfico:



FUENTE: Investigación de Campo

ELABORADO: Wilson Paucar

Pregunta N° 16

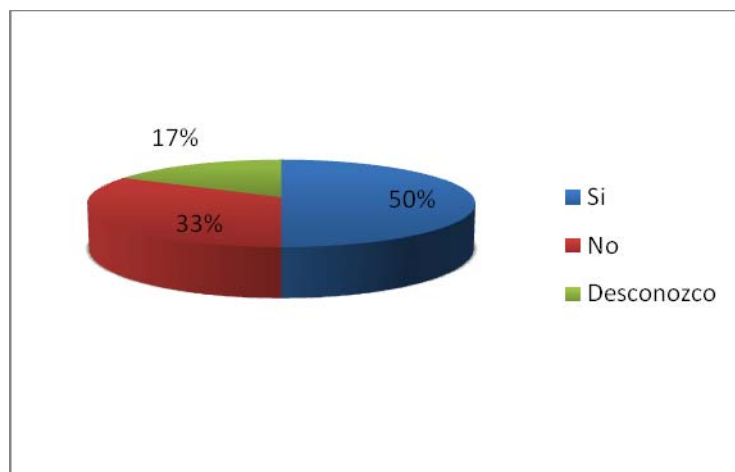
¿La falta del departamento del talento humano al momento de contratar un nuevo empleado crea conflicto de intereses entre funcionario y directivos?

Análisis

De la investigación realizada se desprende que el 50% del personal encuestado responde que si existe conflictos internos entre funcionarios y directivos al momento de contratar al nuevo personal, mientras que el 33% manifiesta que no existe conflictos internos entre funcionarios y directivos al momento de contratar al nuevo personal y el 17% restante desconoce que exista conflictos internos entre funcionarios y directivos al momento de contratar al nuevo personal.

Respuestas	Número	%
Si	18	50%
No	12	33%
Desconozco	6	17%
Total de Encuestas	36	100%

Gráfico:



FUENTE: Investigación de Campo

ELABORADO: Wilson Paucar

Pregunta N° 17

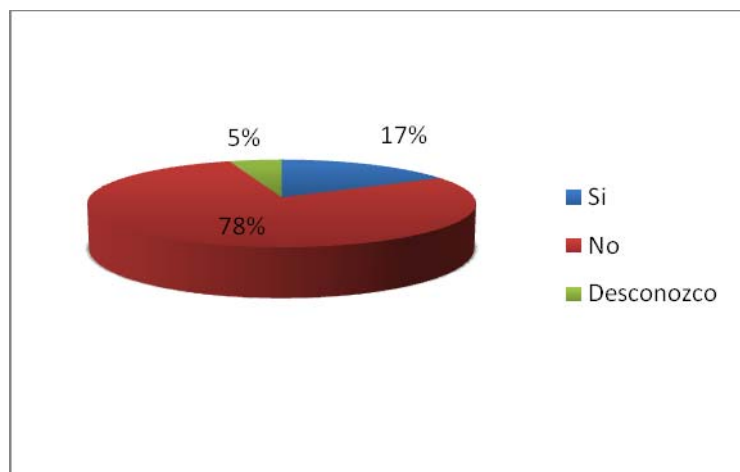
¿Existe incentivos para el desarrollo profesional de los trabajadores que conforman la Cooperativa?

Análisis

De la investigación realizada se desprende que el 17% del personal encuestado responde que si existe incentivos para el desarrollo profesional, mientras que el 78% manifiesta que no existe incentivos para el desarrollo profesional y el 5% restante desconoce que exista incentivos para el desarrollo profesional.

Respuestas	Número	%
Si	6	17%
No	28	78%
Desconozco	2	5%
Total de Encuestas	36	100%

Gráfico:



FUENTE: Investigación de Campo

ELABORADO: Wilson Paucar

Pregunta N° 18

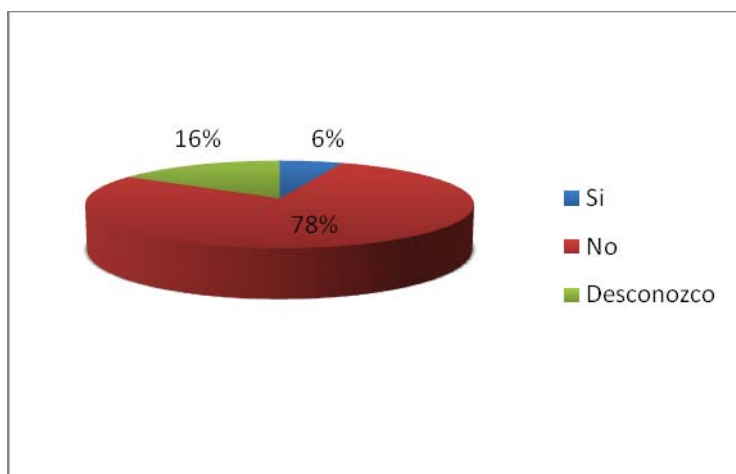
¿La Cooperativa realiza evaluación cuantitativa y cualitativa?

Análisis

De la investigación realizada se desprende que el 6% del personal encuestado responde que si existen evaluaciones cuantitativas y cualitativas, mientras que el 78% manifiesta que no existe evaluaciones cuantitativas y cualitativas y el 16% restante desconoce que existan evaluaciones cuantitativas y cualitativas.

Respuestas	Número	%
Si	2	6%
No	28	78%
Desconozco	6	16%
Total de Encuestas	36	100%

Gráfico:



FUENTE: Investigación de Campo

ELABORADO: Wilson Paucar

Pregunta N° 19

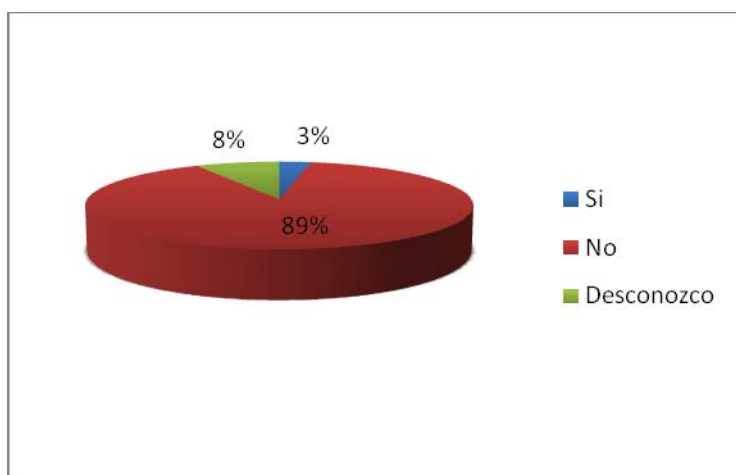
¿Existe políticas de incentivo, por buen desempeño y medidas correctivas por desempeño deficiente?

Análisis

De la investigación realizada se desprende que el 3% del personal encuestado responde que si existe políticas de incentivo, por buen desempeño y medidas correctivas por desempeño deficiente, mientras que el 89% manifiesta que no existe políticas de incentivo, por buen desempeño y medidas correctivas por desempeño deficiente y el 8% restante desconoce que existe políticas de incentivo, por buen desempeño y medidas correctivas por desempeño deficiente.

Respuestas	Número	%
Si	1	3%
No	32	89%
Desconozco	3	8%
Total de Encuestas	36	100%

Gráfico:



FUENTE: Investigación de Campo

ELABORADO: Wilson Paucar

Pregunta N° 20

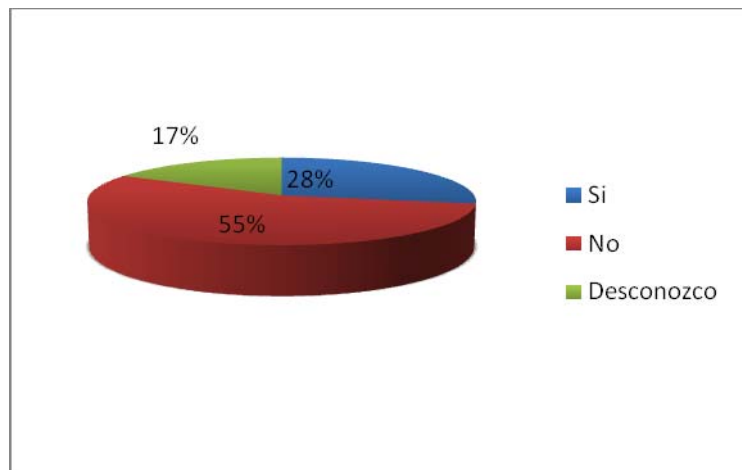
¿La cooperativa cuenta con un código de ética o conducta?

Análisis

De la investigación realizada se desprende que el 28% del personal encuestado responde que si cuenta la Cooperativa con un código ética y conducta, mientras que el 55% manifiesta que no cuenta la Cooperativa con un código ética y conducta y el 17% restante desconoce que cuente la Cooperativa con un código ética y conducta.

Respuestas	Número	%
Si	10	28%
No	20	55%
Desconozco	6	17%
Total de Encuestas	36	100%

Gráfico:



FUENTE: Investigación de Campo

ELABORADO: Wilson Paucar

4.3 Conclusiones

Este resultado en gran medida puede estar justificado por que toda estas preguntas están enmarcadas con las funciones del Departamento del Talento Humano, al no existir este departamento en la estructura orgánica de la Cooperativa induce al desconocimiento de políticas, manuales de funciones y otros, a funcionarios y directivos.

Al realizar la encuesta en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Textil 14 de Marzo”, el 89% del personal encuestado está de acuerdo con la creación de este departamento, puesto que con la creación de la misma evitará todo tipo de conflictos entre funcionarios y empleados al momento de existir una vacante.

El 70% de los empleados no tiene conocimiento de las políticas, manuales funciones entre otros de esta manera los empleados de la Cooperativa conocen de sus deberes, obligaciones, y beneficios que tienen con la Institución.

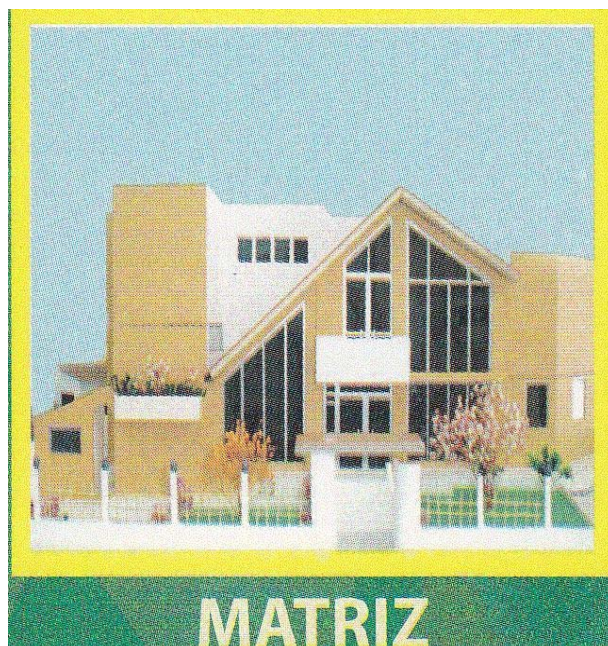
También nos encontramos que 92% del personal encuestado aduce que no existe un plan de carrera, se debería actuar de inmediato diseñando un modelo de plan de carrera para evitar que personal muy competente se integre a la empresa de la competencia

Del personal encuestado el 94% dice que no ha recibido un proceso de inducción haciendo muy difícil el acoplamiento a los procesos, puesto que al desconocer sus funciones el trabajo es deficiente.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

**CREACIÓN E IMPLEMENTACIÓN
DEL DEPARTAMENTO DEL TALENTO HUMANO
PARA LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
“TEXTIL 14 DE MARZO”
UBICADO EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA**



5.1 Introducción

La administración de recursos humanos es el pilar del éxito de cualquier tipo de organización por eso se debe valorar el papel que desempeña este departamento en las empresas.

La importancia de la Creación e Implementación del Departamento de Talento Humano en la estructura orgánica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Textil 14 Marzo es muy importante, considerando que esta unidad administrativa será la responsable de la Administración de los Recursos Humanos de la organización, lo que permite disponer de personal altamente calificado, para atender en forma eficiente las necesidades de nuestros asociados y clientes.

La Creación e Implementación de este departamento nos ayudara a implementar procesos y técnicas que tengan por objeto estimular el desempeño eficiente de todo el personal que conforma la Cooperativa y que la organización sea un medio que permita a los colaboradores crecer como seres humanos y también profesionalmente.

Cabe resaltar que la propuesta tiene todo el apoyo del las personas que conforman la organización como son funcionarios, directivos, gerente general, puesto que por la ausencia y desconocimiento de los subsistemas de recursos humanos existe conflicto de intereses al momento de contratar un nuevo colaborador.

5.2 Justificación

Para el normal funcionamiento de esta propuesta se necesitará primordialmente de la colaboración de todo el personal que conforman la Cooperativa, para que de esta manera con el transcurso del tiempo se pueda manejar adecuadamente al Recurso Humano que conforma la organización y así llegar a cumplir y sobrepasar las metas y objetivos propuestos en el año.

El constantes crecimientos en activos, colocación de crédito, captación de dinero, captación de socios, implementación de nuevos servicios, apertura de nuevas agencias y puntos de recaudación, se ha determinado implementar en su organigrama estructural el Departamento del Talento Humano, para cumplir eficazmente las nuevas exigencias y demandas de nuestros clientes internos y externos.

5.3 Organización del Departamento del Talento Humano

La Organización del Departamento del Talento Humano quedará establecida de la siguiente manera para el normal funcionamiento de sus actividades.

- ✓ Misión del Departamento del Talento Humano.
- ✓ Visión del Departamento del Talento Humano.
- ✓ Objetivos del Departamento del Talento Humano.
- ✓ Estructura del Departamento del Talento Humano.
 - ❖ Organigrama Estructural
 - ❖ Organigrama de Posiciones
 - ❖ Perfiles para los cargos del Departamento del Talento Humano.
- ✓ Políticas del Departamento del Talento Humano.

5.4 Misión del Departamento del Talento Humano

La misión del Departamento del Talento Humano será garantizar la permanencia del personal idóneo de las distintas áreas que conforman la organización. Mejorar su entorno laboral, para que de esta manera poder aprovechar todo su potencial y crear el valor de equipo que ayuden a la consecución de los objetivos planteados.

5.5 Visión del Departamento del Talento Humano

La Visión del Departamento del Talento Humano, ser un líder en el Talento Humano a nivel de cooperativas, optimizando procesos en contratar, captar y retener al personal altamente calificado a través de diversos programas como son la motivación y capacitación permanente a los colaboradores. Este departamento se fortalecerá como unidad de control y gestión del talento humano capaz de promover y velar principios éticos y morales de las distintas áreas que conforman la organización.

5.6 Objetivos del Departamento del Talento Humano

Los objetivos del Departamento del Talento Humano es llegar a cumplir todas las metas trazadas por la organización mediante la combinación efectiva y eficiente de sus recursos para poner en práctica sus estrategias.

El elemento central de esta estrategia será el personal que conforma la Cooperativa como funcionarios, directivos, gerente general, ellos serán los que preparen y lleven a cabo la estrategia y poder cumplir las metas planteadas en el periodo contable.

Los objetivos de este Departamento serán los siguientes:

- ⇒ Obtener, mantener y retener el recurso humano idóneo para alcanzar el éxito organizacional.
- ⇒ Ayudar a los colaboradores y a la organización a cumplir sus metas.
- ⇒ Organizar jerárquicamente el trabajo en la institución.
- ⇒ Conservar el clima laboral en óptimas condiciones.
- ⇒ Estimular la iniciativa de todos los colaboradores que conforman la Cooperativa.
- ⇒ Implementar políticas en beneficio del colaborador y de la empresa.
- ⇒ Implementar procesos de los Subsistemas de Recursos Humanos.

5.7 Actividades para lograr los objetivos de la Administración de Recursos Humanos

Objetivos organizacionales.- La Administración de recursos humanos tiene como objetivo básico contribuir al éxito de la Cooperativa e incluso sirve para apoyar la labor de la gerencia, jefes de agencia y jefes departamentales, y esta manera llegar cumplir los objetivos planteados por la Cooperativa.

Objetivos Funcionales.- Se debe mantener la contribución del Departamento del Talento Humanos a un nivel apropiado a las necesidades de la Cooperativa, es una prioridad absoluta, cuando la Administración del Personal no se adecua a las necesidades de la Cooperativa se desperdician recursos de todo tipo.

Objetivos Personales.- El Departamento del Talento Humano necesita tener presente que cada uno de los colaboradores de la Cooperativa aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. El Departamento del Talento Humano reconoce que una de sus funciones es apoyar las aspiraciones profesionales de quienes integran la Cooperativa, de no ser el caso la productividad de los empleados puede descender.

Actividades.- El Departamento del Talento Humano ayudara al Gerente General de la Cooperativa a obtener, desarrollar, utilizar evaluar, mantener y retener el número adecuado de personas con las características necesarias, para poder satisfacer sus necesidades en la parte financiera.

Objetivos de la organización	Objetivos Sociales
Objetivos organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cumplir con las obligaciones legales ✓ Proporcionar prestaciones ✓ Relaciones empresa y colaboradores
Objetivos Funcionales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planeación de Recursos Humanos ✓ Relaciones con los empleados ✓ Selección ✓ Capacitación y desarrollo ✓ Evaluación ✓ Ubicación ✓ Retroalimentación
Objetivos personales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluación ✓ Ubicación ✓ Retroalimentación
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacitación y desarrollo ✓ Evaluación ✓ Ubicación ✓ Compensación ✓ Retroalimentación

5.8. Estructuración del Departamento del Talento Humano

Para estructurar el departamento del Talento Humano fue necesario conocer las necesidades de la organización, porque actualmente la selección del nuevo personal está a cargo del Gerente General, responsabilidad que no le compete, porque desconoce de los procesos de los subsistemas de recursos humanos y por este desconocimiento se han integrado nuevo personal que no aporta al crecimiento organizacional, se ha analizado que no son competentes en los cargos que actualmente se maneja porque no pueden cubrir las necesidades y deseos de nuestros asociados y clientes.

Para la detección de este problema se realizó las respectivas encuestas en la casa Matriz y en todas las oficinas de la Cooperativa, tanto a funcionarios y directivos para saber si es necesario este departamento que se encargará de Administrar el Recurso Humano, y como resultado de la encuesta determinamos que el 89% del personal encuestado responde que están de acuerdo con la creación e implementación del Departamento del Talento Humano.

Una de las falencias al no existir el Departamento del Talento Humano es el proceso de inducción según los resultados de la encuesta el 94% del personal encuestado manifiesta que no ha recibido el proceso de inducción al momento de integrarse como funcionario de la Cooperativa.

Además se detectó que el 78% del personal encuestado no son evaluados ni capacitados, por ende se necesita urgente este departamento con el fin de manejar profesionalmente todos los Subsistemas de Recursos Humanos y de esta manera poder contar con el personal idóneo, para el normal funcionamiento y de esta

manera optimizar todos los servicios financieros que ofrece la organización.

5.9 Organigrama Estructural y Posicional

El constante crecimiento organizacional con la creación de agencias, puntos de recaudación y diversificación de servicios y beneficios, es necesario la implementación en la estructura orgánica de la Cooperativa el Departamento del Talento Humano para que sea el encargado de manejar las actividades específicas como los subsistemas de recursos humanos.

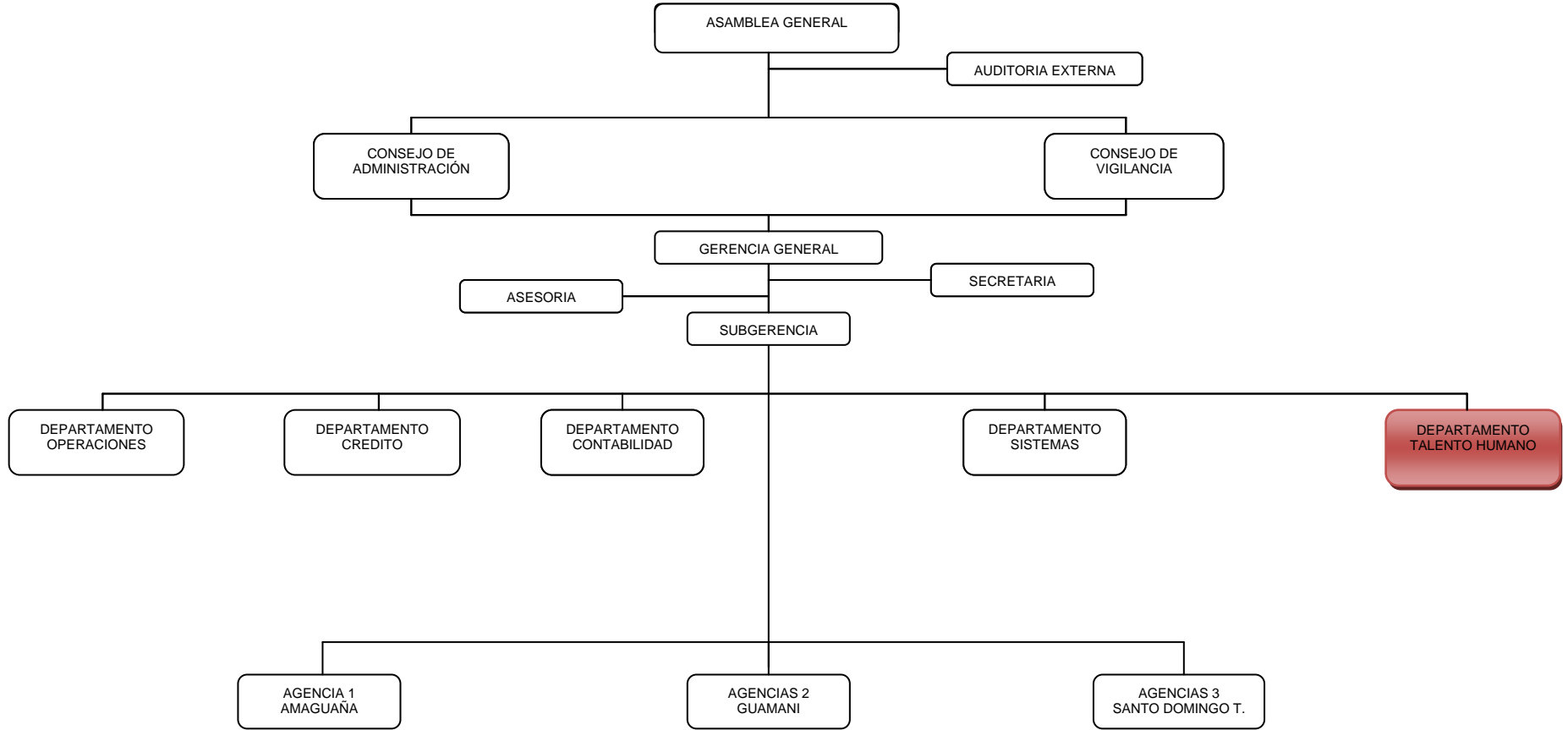
La estructura organizativa, formalizada en un organigrama constituye el marco formal de autoridad y responsabilidad, en el cual las actividades que se desarrollan en cumplimiento de los objetivos de la Cooperativa.

Lo importante es que su diseño se ajusta a las necesidades y tamaño proporcionando el marco organizacional adecuado para llevar a cabo la estrategia disertada para alcanzar los objetivos fijados. Además en esta estructura organizativa se determina la autoridad, existiendo las respectivas responsabilidades, acciones y los cargos estableciendo las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales.

A continuación el organigrama que se propone está estructurado de acuerdo al tamaño organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Textil 14 de Marzo”.

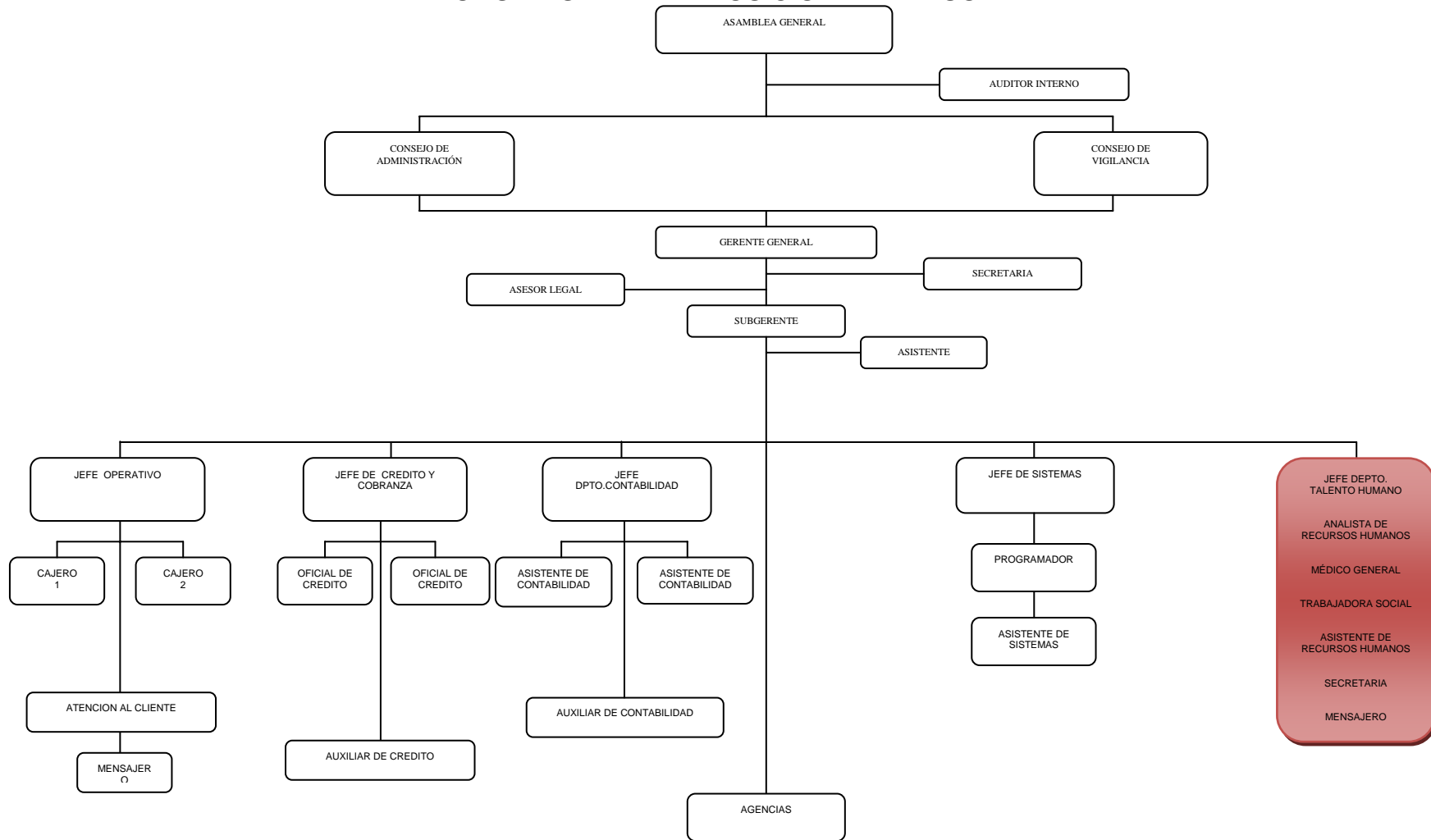
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “TEXTIL 14 DE MARZO”

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



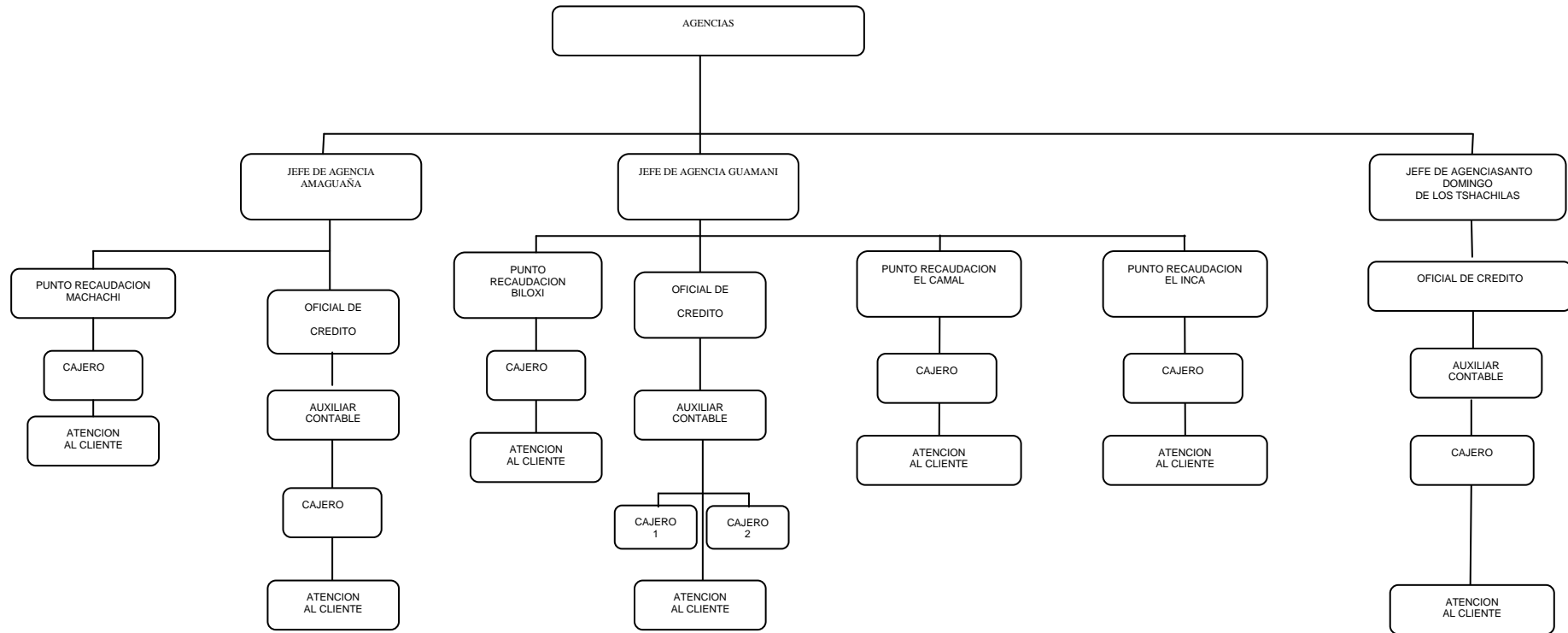
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “TEXTIL 14 DE MARZO”

ORGANIGRAMA DE POSICIÓN DE PERSONAL



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO TEXTIL 14 DE MARZO

ORGANIGRAMA DE POSICIÓN DE PERSONAL



5.10. Perfiles para los Cargos del Departamento del Talento Humano

Los perfiles para los cargos del Departamento del Talento Humano son necesarios por que aquí se establece cuales son las actividades que debe desarrollar y las características, habilidades, aptitudes y conocimientos que requieren los ocupantes de los cargos que conforman este departamento.

PERFIL DE CARGO		
Nombre del Cargo: Jefe de Recursos Humanos	Fecha de Elaboración 14/03/2010	Fecha de Elaboración 14/03/2010
Código: 8D - T55		
Departamento: Administrativo		Dependencia: Gerente General
<p><u>MISIÓN</u></p> <p>Planificar, organizar, dirigir, controlar y ejecutar los diferentes subsistemas de la unidad del departamento del Talento Humano, con el objeto de optimizar el recurso humano calificado e idóneo en pro del beneficio tanto institucional como personal, siguiendo la planificación estratégica de la organización.</p>		
<p><u>ACTIVIDADES ESENCIALES:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Responsable del Proceso de Selección: Reclutamiento, Evaluación, Elaboración de Informe, Contratación y Legalización e Inducción del personal nuevo, es decir responsable del proceso de vinculación. ➤ Responsable del proceso de permanencia del Talento Humano, el mismo que incluye los siguientes subsistemas de Desarrollo Organizacional. <ol style="list-style-type: none"> 1. Clima laboral. 2. Implementar la Cultura Organizacional. 3. Capacitación y Plan de Carrera. 4. Evaluación del Desempeño. 5. Plan de Incentivos, Beneficios Institucionales y Bienestar Social. ➤ Responsable de Manejo de Nómina, cálculo de la remuneración quincenal y mensual. ➤ Responsable del proceso de desvinculación de los ex-empleados, elaboración de la liquidación de haberes y entrevista final y coordinación para la legalización del Acta de Finiquito. 		

RELACIONES

- Con todo el personal de la Cooperativa, Oficina Matriz, Agencias y Punto de Recaudación.
- Gerencia General, Jefaturas Departamentales y Jefes de Agencias.
- Directivos, Consejo Administración y Vigilancia.
- Comisión de Educación y Comisión de Asuntos Sociales.

REQUISITOS MÍNIMOS

Instrucción

Título profesional a fin, Psicología Industrial, Administración de Recursos Humanos.

Experiencia

Mínimo 4 años en Jefatura de Recursos Humanos, de preferencia en entidades financieras.

Capacitación

Legislación laboral, Gestión de Recursos Humanos por Competencia, Liderazgo, Técnicas de Selección, Desarrollo Organizacional, Análisis y Valoración de Cargos, Clima Laboral, Planificación Estratégica de Recursos Humanos.

Fortalezas Personales

Capacidad de análisis, trabajo a presión, liderazgo, buen comunicador, facilidad para interactuar a todo nivel, toma de decisiones, perseverante, imparcial, responsable, honesto, ético, proactivo y flexible.

COMPETENCIAS DE GESTIÓN

- Administrar los Subsistemas de Recursos Humanos a un nivel del desarrollo organizacional acorde a la misión y visión de la Cooperativa, con manuales, reglamentos, instructivos, formatos, registros aplicables a los colaboradores, sujetos al Código de Trabajo y el Plan Estratégico Institucional.
- Reglamentos, Manuales, Políticas, Procedimiento de Personal, Información Confidencial, Muebles y Equipo de Trabajo.

OTRAS COMPETENCIAS

Esfuerzo Mental

El puesto requiere un alto esfuerzo mental para una adecuada Administración del Recurso Humano.

Esfuerzo Físico

El puesto requiere normal esfuerzo físico.

PERFIL DE CARGO		
Nombre del Cargo: Analista de Recursos Humanos	Fecha de Elaboración 14/03/2010	Fecha de Elaboración 14/03/2010
Código: 8D - T56		
Departamento: Administrativo		Dependencia: Jefatura de RR.HH
<p><u>MISIÓN</u></p> <p>Programar, organizar y ejecutar actividades de carácter administrativo para el diseño, implantación y evaluación de planes y programas de administración y gestión de personal, orientados a elevar las competencias, motivación y productividad del personal de la Cooperativa "Textil 14 de Marzo", en función de la aplicación de los diferentes subsistemas de la Administración de los Recursos Humanos.</p>		
<p><u>ACTIVIDADES ESENCIALES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Programar, organizar y ejecutar estudios especializados en materia de administración de los recursos humanos institucionales, a fin de sistematizar los procesos, procedimientos, metodología y herramientas de los Recursos Humanos, en concordancia con los objetivos de la Institución, los planes operativos y los proyectos de mejoramiento institucional. ➤ Ejecutar actividades para el diseño, actualización o aplicación de estudios de clasificación y valoración de cargos, programas de evaluación del desempeño, sistemas de remuneraciones, procesos de reclutamiento y selección del personal, capacitación y desarrollo del Recurso Humano, administración del régimen disciplinario y de control de los recursos humanos de la Cooperativa, a fin de cumplir con los procesos de mejoramiento de la administración, en concordancia con los planes estratégicos de desarrollo institucional y mejoramiento de la calidad. ➤ Administrar los procesos de gestión de recursos humanos, concernientes a la concesión de beneficios económicos, asuntos disciplinarios, elaboración de partes de novedades de personal, mantener la base de datos del personal institucional y preparar estadísticas especializadas de diferente naturaleza y alcance; a fin de mantener actualizados los registros del personal, imponer sanciones e informar sobre la movilidad y otros aspectos especializados del recurso humano. 		
<p><u>RELACIONES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Jefatura del Departamento Talento Humano, Jefatura Departamentales y Jefes de Agencias. ➤ Indirectamente con Directivos, Consejo Administración y Vigilancia. ➤ Indirectamente con Comisión de Educación y Comisión de Asuntos Sociales. 		

Requisitos Mínimos

Instrucción

Título profesional a fin, Lcdo. Ciencias Administrativas, Psicología Industrial, Administración de Recursos Humanos.

Experiencia

Mínimo 2 años en cargo similar, de preferencia en entidades financieras.

Capacitación

Amplio conocimiento Legislación laboral, Gestión de Recursos Humanos por Competencia, Liderazgo, Técnicas de Selección, Análisis y Valoración de Cargos, Clima Laboral.

Fortalezas Personales

Conocimiento de paquetes informáticos, buen comunicador, facilidad para interactuar a todo nivel, toma de decisiones, perseverante, imparcial, responsable, honesto y ético.

COMPETENCIAS DE GESTIÓN

- Habilidad para generar, establecer e implantar ideas o alternativas variadas y creativas para solucionar problemas específicos y elevar la productividad, en el ejercicio de sus actividades de gestión y control administrativo.
- Habilidad para conseguir ayuda y cooperación de las personas hacia la satisfacción de demandas de los clientes internos y externos de la Institución.
- Habilidad para utilizar las matemáticas para solucionar problemas del sistema remunerativo Institucional.

OTRAS COMPETENCIAS

- Capacidad para relacionarse y promover la comunicación eficaz en pro del cumplimiento de los objetivos y la consecución de las metas de la Institución.
- Capacidad para integrarse de manera efectiva a equipos de trabajo y liderarlos para alcanzar consensos, con base en el respeto, sustentación y debate de propuestas de los miembros del equipo.
- Capacidad para practicar los valores de la Cooperativa e identificar con precisión los objetivos institucionales y canalizar sus esfuerzos hacia la consecución de las metas previstas a su unidad de trabajo.

PERFIL DE CARGO		
Nombre del Cargo: Médico General	Fecha de Elaboración 14/03/2010	Fecha de Elaboración 14/03/2010
Código: 8D – T60		
Departamento: Administrativo		Dependencia: Jefatura de RR.HH
<p><u>MISIÓN</u></p> <p>Programar, organizar, coordinar y dirigir la adecuada atención en medicina preventiva o curativa, cirugías menores, diagnóstico y tratamiento médico en todas las dependencias que conforman la Cooperativa de Ahorro y Crédito Textil 14 de Marzo; a fin de prevenir la presencia de enfermedades infecciosas - epidemiológicas y evitar su contaminación y propagación.</p>		
<p><u>ACTIVIDADES ESENCIALES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ejecutar actividades de medicina general en la unidad de salud de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Textil 14 de Marzo, establecer diagnósticos, tratamientos especializados, medicina curativa; a fin de restablecer la salud de los colaboradores y evitar contagios o situaciones epidemiológicas en la organización. ➤ Programar, dirigir e impulsar planes de educación sanitaria en las diferentes oficinas de la Cooperativa; impulsar la elaboración y difusión de folletos e instructivos de orientación para el control sanitario. ➤ Planificar y coordinar las actividades de tratamiento de enfermedades infecciosas y evitar el contagio o propagación en las diferentes oficinas de Cooperativa. ➤ Realizar la inspección y control sanitario en las instalaciones de La Cooperativa como son comedores, sanitarios a fin de defender, proteger e impulsar, norma de prevención de enfermedades. ➤ Dictar charlas, conferencias y consejos respecto de programas de salud pública, formas de orientar el tratamiento y diagnóstico de enfermedades. 		
<p><u>RELACIONES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Gerente General, Jefatura del Departamento Talento Humano, Jefaturas Departamentales y Jefes de Agencias. ➤ Indirectamente con Directivos, Consejo Administración y Vigilancia. ➤ Indirectamente con Comisión de Educación y Comisión de Asuntos Sociales. ➤ Colaboradores que conforman la Cooperativa. 		

Requisitos Mínimos

Instrucción

Título de Doctor en Medicina.

Experiencia

Experiencia de dos años en el ejercicio de actividades de medicina general y administración de programas de control y salud pública.

Conocimiento de la información y técnicas de salud ocupacional que permita generar ambientes saludables para la protección física y mental de los colaboradores que conforman la Cooperativa.

COMPETENCIAS DE GESTIÓN

- Habilidad para utilizar métodos científicos para diseñar e impulsar programas de medicina especializada, preventiva y curativa.
- Habilidad para conseguir ayuda y cooperación de las personas hacia la satisfacción de demandas de los clientes internos de la Institución.
- Habilidad para darse cuenta y comprender las necesidades de la comunidad y pacientes con la finalidad de poder atender y resolver las dolencias presentadas.

OTRAS COMPETENCIAS

- Capacidad para actuar con sentido común, buen juicio, serenidad y solvencia ante situaciones frecuentes que pueden afectar sus decisiones de carácter científicas.
- Agudeza para tomar decisiones de manera pronta y oportuna que salvaguarden la salud física y mental de los pacientes.
- Capacidad de tratar a los demás de manera cálida y cordial, mostrando sensibilidad o simpatía frente a sus necesidades con la finalidad de mantener una relación cordial y amigable en un ambiente de confianza para los pacientes.
- Evidenciar apertura hacia la diversidad de situaciones y personas con la finalidad de ser capaz de cambiar y adaptarse frente a sus ideas y creencias manejando esquemas flexibles de pensamiento.

PERFIL DE CARGO		
Nombre del Cargo: Trabajadora Social	Fecha de Elaboración 14/03/2010	Fecha de Elaboración 14/03/2010
Código: 8D - T59		
Departamento: Administrativo		Dependencia: Jefatura de RR.HH
<p><u>MISIÓN</u></p> <p>Organizar, dirigir y controlar la aplicación de las políticas en materia de: seguridad industrial, medicina ocupacional y bienestar socio – laboral de los funcionarios y empleados administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Textil 14 de Marzo”; elaborar programas de educación, prevención y fortalecimiento del clima laboral en la Institución.</p>		
<p><u>ACTIVIDADES ESENCIALES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Diseñar los manuales operativos, proyectos de reglamentos o instructivos, que permitan la óptima administración de los beneficios sociales concedidos a los funcionarios y empleados. ➤ Mantener y supervisar la base de datos computarizada de los componentes familiares de los funcionarios y empleados de la Institución. ➤ Mantener estadísticas de accidentalidad; con el fin de disponer de información completa para la toma de las diferentes acciones y decisiones administrativas de las autoridades competentes. ➤ Investigar conflictos intra familiares o interpersonales de los funcionarios y empleados. ➤ Preparar y desarrollar programas de capacitación en materia de seguridad y salud ocupacional; en el manejo y aplicación de los beneficios sociales concedidos por la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Textil 14 de Marzo” 		
<p><u>RELACIONES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Gerente General, Jefatura del Departamento Talento Humano, Jefatura Departamentales y Jefes de Agencias. ➤ Indirectamente con Directivos, Consejo Administración y Vigilancia. ➤ Indirectamente con Comisión de Educación y Comisión de Asuntos Sociales. ➤ Colaboradores que conforman la Cooperativa. 		
<p><u>Requisitos Mínimos</u></p> <p>Instrucción Título Universitario en Ciencias Administrativas, Recursos Humanos, Psicología Organizacional o Trabajo Social.</p>		

Experiencia

Experiencia de cuatro años en el ejercicio de actividades de prestación de servicios al personal.

Capacitación

Conocimientos de las leyes generales del trabajo; normas y reglamentos de la seguridad industrial, prestaciones sociales otorgados por la seguridad social ecuatoriana y leyes que rigen la administración del recurso humano politécnico en sus diferentes regímenes laborales.

Fortalezas Personales

Conocimientos de métodos y procedimientos activos para la administración del recurso humano y los componentes especializados de seguridad industrial, medicina laboral y asistencia social al personal.

COMPETENCIAS DE GESTIÓN

- Habilidad para reunir a personas, conciliar diferencias y llegar a consensos sobre temas y asuntos de interés de la Institución y su personal.
- Habilidad para conseguir ayuda y cooperación de las personas hacia la satisfacción de demandas de los clientes internos y externos de la Institución.
- Habilidad para observar y evaluar los logros alcanzados con las soluciones planteadas o redirigir los esfuerzos.
- Habilidad para valorar los probables costos y beneficios que se obtendrían mediante la aplicación de las decisiones.
- Habilidad para darse cuenta y comprender las reacciones de los clientes internos y externos de la Cooperativa con la finalidad de poder ayudarlos.

OTRAS COMPETENCIAS

- Capacidad para establecer vínculos efectivos con los diferentes clientes o grupos de la Institución
- Capacidad de insistencia y persistencia permanente para lograr un propósito y no desistir hasta conseguirlo.
- Canalizar sus esfuerzos hacia la consecución de las metas previstas a su unidad de trabajo.

PERFIL DE CARGO		
Nombre del Cargo: Asistente de Recursos Humanos	Fecha de Elaboración 14/03/2010	Fecha de Elaboración 14/03/2010
Código: 8D - T57		
Departamento: Administrativo		Dependencia: Jefatura de RR.HH
<p><u>MISIÓN</u></p> <p>Brindar apoyo en toda la gestión operativa que generan todos los diferentes subsistemas de la unidad del Talento Humano.</p>		
<p><u>ACTIVIDADES ESENCIALES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Colaborar con la elaboración de base de datos: <ul style="list-style-type: none"> • Selección del personal • Capacitación • Evaluación del desempeño ➤ Realizar las investigaciones telefónicas y los antecedentes de los candidatos. ➤ Realizar acciones de difusión de vacantes para reclutar personal. ➤ Realizar entrevista a los aspirantes. ➤ Brindar apoyo en la actualización en base de datos. ➤ Elaboran un plan de capacitación de acuerdo a las necesidades. ➤ Llevar control de Asistencia, vacaciones, permisos etc., de personal que colabora en la Cooperativa. ➤ Colaborar en el desarrollo de eventos de capacitación. 		
<p><u>RELACIONES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Jefatura del Departamento talento humano , Jefaturas Departamentales y Jefes de Agencias ➤ Indirectamente con Directivos, Consejo Administración y Vigilancia ➤ Indirectamente con Comisión de Educación y Comisión de Asuntos Sociales. ➤ Colaboradores que conforman la Cooperativa. 		

Requisitos Mínimos**Instrucción**

Título profesional a fin, Psicología Industrial, Administración de Recursos Humanos.

Experiencia

Mínimo 1 año en cargo similar, de preferencia en entidades financieras.

Fortalezas Personales

Conocimiento de paquetes informáticos, buen comunicador.

COMPETENCIAS DE GESTIÓN

- Llevar el control de la base de datos.
- Manejo del archivo de todo el personal que conforma la Cooperativa
- Participar activamente en las capacitaciones.

OTRAS COMPETENCIAS

- El puesto requiere un alto esfuerzo mental para una adecuada Administración del Recurso Humano.
- El puesto requiere normal esfuerzo físico.
- Destreza matemática.
- Capacidad para promover la comunicación eficaz con el personal que conforma la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Textil 14 de Marzo"

PERFIL DE CARGO		
Nombre del Cargo: Secretaria	Fecha de Elaboración 14/03/2010	Fecha de Elaboración 14/03/2010
Código: 8D - T58		
Departamento: Administrativo		Dependencia: Jefatura de RR.HH
<p><u>MISIÓN</u></p> <p>Asistir al Jefe de Recursos humanos en lo referente a organización de agenda, reuniones, posibles viajes, preparación de documentos, recepción de llamadas, etc.</p>		
<p><u>ACTIVIDADES ESENCIALES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Mantener actualizada la agenda del Jefe de Recursos Humanos. ➤ Tomar y transcribir actas y documentos. ➤ Manejar información confidencial. ➤ Preparar informes e imprimirlas. ➤ Atender el teléfono y filtrar llamadas. ➤ Organizar reuniones con clientes internos y externos. 		
<p><u>RELACIONES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Gerente General, Jefatura del Departamento Talento Humano, Jefatura Departamentales y Jefes de Agencias. ➤ Colaboradores que conforman la Cooperativa. 		
<p><u>Requisitos Mínimos</u></p> <p>Instrucción</p> <p>Lcda. Secretariado</p> <p>Experiencia</p> <p>Mínimo 1 año en cargo similar, de preferencia en entidades financieras.</p> <p>Conocimientos sólidos del idioma de inglés hablado y escrito y manejo de paquetes informáticos.</p>		

COMPETENCIAS DE GESTIÓN

- Entender las necesidades del cliente interno y externo buscar soluciones a sus requerimientos.
- Diferenciar entre información crítica, importante e irrelevante.
- Habilidad para desempeñar simultáneamente varios trabajos o tareas con eficiencia y eficacia.

OTRAS COMPETENCIAS

- Habilidad para adquirir y asimilar nuevos conocimientos, destrezas y utilizarlos en la práctica laboral.
- Identificar problemas y dar soluciones prácticas a la misma.
- Tenacidad permanente para lograr un propósito y no desfallecer hasta conseguirlo.

PERFIL DE CARGO		
Nombre del Cargo: Mensajero	Fecha de Elaboración 14/03/2010	Fecha de Elaboración 14/03/2010
Código: 8D – T60		
Departamento: Administrativo		Dependencia: Jefe de Recursos Humanos
<p><u>MISIÓN</u></p> <p>Entregar y recibir correspondencia dentro o fuera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Textil 14 de Marzo"; limpieza de oficinas y otras actividades manuales diversas, de acuerdo con las disposiciones impartidas por los superiores de las áreas de trabajo de la Institución.</p>		
<p><u>ACTIVIDADES ESENCIALES:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar trámites de entrega y recepción de correspondencia, mensajes y otros de carácter oficial ante instituciones públicas y privadas o personas de la localidad, llevar registros de entrega de documentos; llevar encomiendas a bancos u otras entidades de servicios, a fin de atender y apoyar la gestión de trámites de la oficina en la que presta sus servicios. ➤ Realizar la limpieza, mantenimiento y / o custodia de oficinas, bienes e instalaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Textil 14 de Marzo, a fin de mantenerlas en buen estado de conservación, seguridad y aseo. ➤ Realizar otras actividades manuales diversas, como: archivo de documentos, registro de información o datos, de conformidad con las necesidades de la Cooperativa y pedidos del supervisor del área. 		
<p><u>RELACIONES</u></p> <p>Jefatura del Departamento talento humano , Gerencia General, Jefaturas Departamentales y Jefes de Agencias</p>		
<p><u>REQUISITOS MÍNIMOS</u></p> <p>Instrucción</p> <p>Bachiller</p> <p>Experiencia</p> <p>Mínimo 1 años en cargo similar, de preferencia en entidades financieras.</p>		

COMPETENCIAS DE GESTIÓN

- Habilidad para relacionarse de manera efectiva y cordial con compañeros, jefes de departamentales y de agencias.
- Habilidad para dirigir sus esfuerzos en la búsqueda y satisfacción de los requerimientos y demandas de los clientes internos y externos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Textil 14 de Marzo”

OTRAS COMPETENCIAS

- Capacidad para escuchar y comprender disposiciones administrativas emitidas por el superior, para garantizar el cumplimiento de las tareas y actividades asignadas.
- Capacidad para soportar actividades físicas variadas que pueden determinar cansancio y fatiga por el desempeño de ciertas actividades de su trabajo.
- Capacidad para practicar los valores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Textil 14 de Marzo” e identificar con precisión los objetivos institucionales y canalizar sus esfuerzos hacia la consecución de las metas previstas a su unidad de trabajo.

5.11. POLÍTICAS PARA LOS SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS

5.11.1 Planificación de Recursos Humanos

En la cooperativa de Ahorro y Crédito “Textil 14 de Marzo”, este subsistema de Recurso Humano estará orientado a determinar la situación histórica, actual y proyectada de los recursos humanos a fin de garantizar y la cantidad y calidad de este recurso, en función de la estructura administrativa de la organización.

Las políticas que se llevaran por la organización serán las siguientes:

- Se aprobara la creación de un nuevo puesto de trabajo, mediante un informe técnico emitido por parte del Jefe departamental o Jefe de agencia según el caso.
- Los recursos humanos que se requieran serán en función de planes, proyectos y procesos a ser ejecutados, en el presupuesto anual de la Cooperativa.

5.11.2 Análisis del Cargo y Descripción de Cargos

El análisis del cargo determinará los requisitos de calificación las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de mejor manera en beneficio de la Cooperativa.

Las políticas que se llevaran por la organización serán las siguientes:

- ❖ Requisitos intelectuales estarán conformado con los siguientes factores de especificaciones:
 - ⇒ Instrucción básica

- ⇒ Experiencia
 - ⇒ Adaptabilidad al cargo
 - ⇒ Iniciativa necesaria
 - ⇒ Aptitudes necesarias
- ❖ Requisitos físicos estarán conformado con los siguientes factores de especificaciones:
- ⇒ Esfuerzo físico necesario
 - ⇒ Capacidad visual
 - ⇒ Destreza o habilidad
 - ⇒ Constitución física necesaria
- ❖ Responsabilidades implícitas estarán conformado con los siguientes factores de especificaciones en consecuencia de responsabilizarse por :
- ⇒ Supervisión del personal
 - ⇒ Material y equipos
 - ⇒ Dinero, títulos valores o documentos
 - ⇒ Contactos internos y externos
 - ⇒ Información confidencial
- ❖ Condiciones de trabajo, evaluarán el grado de adaptación del elemento humano al ambiente y equipo.
- Comprenden los siguientes factores de especificación:
- ⇒ Ambiente de trabajo Riesgo

Descripción de Cargos

Sera necesario describir un cargo para su contenido, la descripción es un proceso que consiste en numerar las tareas o funciones que lo conforman y diferenciar de los demás cargos de la Cooperativa, es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo.

Las políticas que se llevaran por la organización serán las siguientes:

- ❖ Definir con exactitud los deberes y responsabilidades que los distinguen de los demás cargos de la Cooperativa.
- ❖ Definir tareas o funciones que debe cumplir el ocupante del cargo en la Cooperativa.

5.11.3. Valoración de Cargos

Es una operación completa que determina el valor de un cargo individual en una organización en relación con los otros cargos, empieza con el análisis de los trabajos para obtener descripciones de los puestos, incluyendo la relación de las descripciones, por medio de algún sistema diseñado para obtener el valor relativo de los cargos o grupos de cargos, también incluyen el avalúo de estos valores, estableciendo los salarios máximos y mínimos para cada grupo de trabajo, con base en su valor relativo.

Las políticas que se llevarán por la organización serán las siguientes:

- ❖ Implementar un sistema de valoración de puestos en beneficio del colaborador y la organización.
- ❖ La valoración de puestos se realizará considerando factores de: competencias, complejidad de puesto y responsabilidad.
- ❖ Para la valoración de puestos se aplicará el método de puntos.

5.11.4. Compensación (Administración de Salarios)

Los salarios constituyen el centro de la relación transaccional más importante entre los negocios y las personas, están entregan tiempo y esfuerzo a cambio de dinero, que representa el intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidades recíprocas entre empleado y empleador.

Las políticas que se llevaran por la organización serán las siguientes:

- ❖ Establecer rangos de sueldos que estén al mismo nivel de otras empresas para cargos similares.
- ❖ Incrementar los sueldos en base a la inflación anual para mantener el poder adquisitivo de su sueldo.
- ❖ Implementar políticas de incentivos.
- ❖ Revisión anual de sueldos y salarios

5.11.5. Reclutamiento

Este proceso está conformado por un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer potencialmente calificados y capaces para ocupar cargos dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Textil 14 de Marzo, el proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se recibe la solicitud de empleo.

Las políticas que se llevaran por la organización serán las siguientes:

- ✓ En caso de vacantes los empleados reciben la primera opción.

- ✓ La información de la vacante se lo hará mediante boletines informativos en áreas de continua circulación, como cafetería, o boletines electrónicos.
- ✓ Revisar los resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección a las que se sometió para su ingreso a la Cooperativa.
- ✓ Revisar las evaluaciones del desempeño de los últimos de 2 años del posible candidato interno.
- ✓ Realizar planes de carrera para conocer la trayectoria de forma adecuada del ocupante del cargo considerado.
- ✓ Llenar formulario de solicitud de empleo para determinar su interés y habilidad.
- ✓ Requerimientos de instrucción formal y experiencia de preferencia en entidades financieras.
- ✓ Efusión efectiva de la convocatoria en diarios, revistas etc., a fin de que estos sean oportunamente conocidas por los potenciales candidatos.
- ✓ Las universidades y otras instituciones académicas constituirán una fuente de candidatos.
- ✓ Contactos con otras empresas que actúan en mismo mercado, en términos de cooperación mutua.

5.11.6. Selección

Es el proceso técnico mediante el cual se define y selecciona al o los aspirantes idóneos que cumplan con los requisitos establecidos para el desempeño de un puesto determinado en la Cooperativa.

Las políticas de selección que se aplicara en la institución serán las que se enumera a continuación:

- La selección del postulante se efectuara mediante concurso de merecimiento con un puntaje determinado por la institución.
- Realizar una entrevista preliminar para obtener información acerca del candidato.
- Se entregará una solicitud formal de empleo.
- Se realizará la verificación de los datos contenidos en la solicitud de empleo.
- En caso de adulteración de información esta solicitud será rechazada, de inmediato.
- Se realizaran los diversos exámenes para evaluar la compatibilidad para el requerimiento del puesto.

Estas pruebas se detallan a continuación:

- ❖ Pruebas psicológicas
- ❖ Pruebas de conocimiento
- ❖ Prueba de Desempeño, etc.

- Realizar entrevista de selección para evaluar la idoneidad del solicitante para la vacante existente.
- Verificación de referencias y antecedentes del candidato.
- Realizar evaluaciones médicas del solicitante.
- Realizar la entrevista del candidato con el jefe inmediato superior.

5.11.7 Inducción

El proceso de inducción tiene como finalidad dar a conocer al nuevo colaborador toda la trayectoria de la organización, como esta estructura la organización sus autoridades, sus derechos sus obligaciones entre otros aspectos.

Las políticas de inducción que se aplicara en la institución serán las que se enumera a continuación:

- ❖ El proceso de inducción tendrá una duración de un mes.
- ❖ La capitación operativa estará a cargo del jefe inmediato superior.
- ❖ La gastos de estadía de las personas que estén fuera de la provincia de pichincha corren por parte de la Cooperativa.
- ❖ La capacitación de los nuevos colaboradores en lo referente al manejo del sistema integrado (FINANCIAL) estará a cargo del Jefe del Departamento del Sistema.

- ❖ En lo referente a los deberes, beneficios y obligaciones que tiene los nuevos colaboradores con la Cooperativa estará a cargo del Jefe de Recursos Humanos.
- ❖ La comunicación a los nuevos colaboradores en lo referente a la trayectoria de la Cooperativa estará a cargo de la secretaria del Consejo de Administración.

5.11.8 Evaluación de Desempeño

Se basa en un conjunto normas, técnicas y procedimientos que sistemáticamente se orientan a evaluar mediante indicadores cuantitativos y objetivos , el desempeño de los colaboradores de la Cooperativa en función de fines de la institución, la evaluación del desempeño está dirigido a identificar los niveles de resultado de gestión y determinar los procesos de mejoramiento continuo de sus labores,

Las políticas de evaluación del desempeño que se aplicara en la institución serán las que se enumera a continuación:

- ❖ Dar a conocer a todo el personal que labora en la Cooperativa la norma de evaluación del desempeño antes de su aplicación.
- ❖ Elaborar un plan y cronograma de evaluación del desempeño para cono cimiento y aprobación de la máxima autoridad.
- ❖ Incentivo salarior por buen desempeño laboral.
- ❖ Otorgar comisión por la captación de dinero, según parámetros establecidos por la organización.

- ❖ Otorgar comisión por la colocación de créditos, según parámetros establecidos por la organización.
- ❖ Otorgar comisión por la recuperación de la cartera vencida, según parámetros establecidos por la organización.

5.11.9. Capacitación

La capacitación en todos los niveles de la Cooperativa, constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el bienestar de toda la organización, puesto que este proceso esta direccionado a la adquisición o actualización de conocimientos, al desarrollo de técnicas y habilidades y al cambio de actitudes y comportamientos tendientes a mejorar los niveles de eficiencia y eficacia en el desempeño de sus funciones.

Las políticas de capacitación que se aplicara en la institución serán las que se enumera a continuación:

- ❖ Implementar programas de capacitación trimestralmente.
- ❖ Capacitar a todos los colaboradores por áreas respectivamente.
- ❖ Las capacitaciones se las realizara de manera desconcentrada.
- ❖ Promover y coordinar los temas de relevancia con las diferentes empresas de capacitación.

- ❖ Realizar una capacitación anual a gerente y jefes departamentales y de agencia en el exterior de temas relevantes que convenga a los intereses de la Cooperativa.

- ❖ Proporcionar retroalimentación. a los colaboradores, respecto a su desempeño y sus potencialidades.

5.12. Políticas del Departamento del Talento Humano

El Departamento del Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Textil 14 de Marzo" será un instrumento para el desarrollo de todas las actividades financieras de la Cooperativa, será un elemento que ayudara a detectar la duplicación de actividades relacionadas con las actividades operativas y de esta manera optimizar la carga operativa, sin que esto signifique recortar la iniciativa de cada colaborador en su trabajo, con el fin de cumplir con los objetivos metas establecidas con el desarrollo de la organización , se elabora las siguientes normas de conformidad con las disposiciones y lineamientos que serán aplicados a funcionarios y directivos, que conforman la organización:

- ✓ El Departamento del Talento Humano es el único facultado para solicitar la autorización de contratación de personal Eventual y permanente en la Cooperativa.
- ✓ El departamento del Talento Humano es único facultado para la autorización de permisos y vacaciones previa autorización del Gerente General.
- ✓ La modificación de los datos personales de los trabajadores de la Cooperativa se lo realizara con documentación oficial.
- ✓ Mantener un comportamiento ético dentro y fuera de la Institución.
- ✓ Sepultar toda forma de favoritismo en la contratación o asenso.

- ✓ Respetar el horario de entrada y salida de acuerdo al reglamento establecido por la Cooperativa.
- ✓ Realizar la comunicación mediante mail al momento que exista una vacante, tipo de cargo, y el perfil del postulante.
- ✓ Realizar un plan de carrera a los empleados que se destaca en cada área.
- ✓ Realizar el proceso de selección del personal con transparencia.
- ✓ Impulsar el desarrollo de las habilidades y destrezas de todos los colaboradores en beneficio personal e institucional.
- ✓ Realizar evaluaciones cuantitativas y cualitativas, para poder evaluar los objetivos y metas propuestas.
- ✓ Mantener reuniones mensuales con todos los jefes departamentales y jefes de agencia para poder evaluar y dar seguimiento al cumplimiento de las metas y objetivos.
- ✓ Elaborar un manual de valoraciones de puestos
- ✓ Elaborar un manual de incentivos y sanciones por colocación y recuperación de los créditos otorgados.
- ✓ Realizar programas de inducción para el asenso del personal idónea en cada área que conforma la cooperativa.

- ✓ Establecer un cronograma de capacitación de acuerdo a las necesidades de cada departamento.
- ✓ Supervisión del cumplimiento de las tareas del personal.
- ✓ Elaborar manuales de funciones para todos los colaboradores que conforman la Cooperativa.
- ✓ Elaborar un reglamento de ética y conducta.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

Las conclusiones a las que he podido llegar después de haber realizado la presente investigación son las siguientes:

- Al realizar la encuesta en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Textil 14 de Marzo” el 89% del personal encuestado está de acuerdo con la Creación e Implementación de este departamento, puesto que con la creación de la misma evitara todo tipo de conflictos entre funcionarios y empleados al momento de existir una vacante.
- El 89% del personal encuestado en la Cooperativa está de acuerdo que se cree el Departamento del Talento Humano.
- Existe desconocimiento de los subsistemas de recursos humanos por parte del señor Gerente General que es el encargado de seleccionar al nuevo personal.
- Durante el período de esta investigación, la colaboración de todo el personal que conforma la Cooperativa, ha sido muy valiosa por su importante y constante apoyo para llevar acabo la Estructuración del Departamento del Talento Humano.

6.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda al Gerente General que se incorpore a la estructura orgánica el Departamento del Talento Humano para que se ejecute de manera técnica todos los procesos de los subsistemas de recursos humanos, para evitar de esta manera conflictos internos entre funcionarios y directivos.
- Dar a conocer a los funcionarios y directivos socializar de manera general en qué consiste todo los subsistemas de recursos humanos.
- Incorporar al sistema integrado de la Cooperativa (Financial) parámetros que competan ha Recursos Humanos.
- Se recomienda una revisión periódica de las actividades de los funcionarios y directivos con el fin de detectar posibles irregularidades.

BIBLIOGRAFÍA

- ❖ WERTHER, William, Jr. – DAVIS Keith. Administración De Personal Y Recursos Humanos, Ed. Mac Graw – Hill, Quinta Edición, 2000.
- ❖ BOHLANDER-SNELL-SHERMAN. Administración de Recursos Humanos. Décima Segunda Edición. 2002.
- ❖ CEVALLOS, Administración de Salarios y Gestión por Competencias, Segunda Edición Febrero 2006
- ❖ CHIAVENATO, Idalberto Gestión Del Talento Humano, Ed. Mac Graw - Hill Interamericana, quinta edición 2004.
- ❖ CHIAVENATO, Idalberto. Administración De Recursos Humanos Quinta Edición. Ed.- Mac Graw – Hill, 2000.
- ❖ CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Procesos Administrativos Tercera Edición. Ed. Mac Graw – Hill 2001.
- ❖ Harold Koontz – Heinz Weihrich, Administración un perspectiva global 11ª. Edición McGraw – Hill 1998
- ❖ James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Las Organizaciones, Décima Edición McGraw – Hill 2003.
- ❖ FRANKLIN; Enrique Benjamín; Organización de Empresas, México McGraw – Hill Interamericana Editores S.A. Segunda Edición 2004.
- ❖ JIMENEZ, Wilburg, Introducción al Estudio de la Administración, México Editorial Limusa 1993

Web grafía

- ❖ www.monografias.com
- ❖ www.es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n
- ❖ www.senres.gov.ec
- ❖ www.gestiopolis.com
- ❖ www.arrear.com

A N E X O S

ANEXO N° 1

CUESTIONARIO A APLICAR

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “TEXTIL 14 DE MARZO”

CUESTIONARIO DE ESTRUCTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO DEL TALENTO HUMANO

Este cuestionario tiene como objetivo realizar una investigación, no posee ningún valor con respecto a la Empresa para la cual usted labora, solo tiene fines estudiantiles para realizar una Tesis de Grado.

Por favor contestar de manera veraz las preguntas detalladas a continuación.

Agradezco su colaboración.

Genero: Masculino Femenino
Condición Laboral: Estable Contratos Otros
Jerarquía Laboral: Empleado Seguridad

1. ¿Las metas que persigue la organización están claramente definidas?

SI NO DESCONOCE

2. ¿Los objetivos planteados por la organización se encuentran bien definidos y claros?

SI NO DESCONOCE

3. ¿Estima que es necesario el Departamento del Talento Humano?
SI NO DESCONOCE
4. ¿En la Cooperativa la distribución de trabajo es la más propicia para que se alcancen las metas?
SI NO DESCONOCE
5. ¿Existe una preocupación real por el desarrollo y retención del talento en la Institución?
SI NO DESCONOCE
6. ¿Tiene conocimiento de los Reglamentos Internos de la Cooperativa?
SI NO DESCONOCE
7. ¿Existe un trato equitativo en cuanto a oportunidades y recompensas?
SI NO DESCONOCE
8. ¿Existe políticas salariales en la Cooperativa?
SI NO DESCONOCE
9. ¿Existe algún proceso para la selección del nuevo personal?
SI NO DESCONOCE
10. ¿Existe algún mecanismo que se emplean para analizar el rendimiento de los Empleados?
SI NO DESCONOCE
11. ¿Recibe constantemente adiestramiento por parte de la Cooperativa?
SI NO DESCONOCE

12. ¿Existe un plan de carrera para los empleados?

SI NO DESCONOCE

13. ¿Existe control sobre el clima laboral en la Cooperativa?

SI NO DESCONOCE

14. ¿La cooperativa cuenta con manual de funciones?

SI NO DESCONOCE

15. ¿Existe un proceso de inducción para el nuevo empleado?

SI NO DESCONOCE

16. ¿La falta del departamento del talento humano al momento de contratar un nuevo empleado crea conflicto de intereses entre funcionario y directivos?

SI NO DESCONOCE

17. ¿Existe incentivos para el desarrollo profesional de los trabajadores que conforman la Cooperativa?

SI NO DESCONOCE

18. ¿La Cooperativa realiza evaluación cuantitativa y cualitativa?

SI NO DESCONOCE

19. ¿Existe políticas de incentivo, por buen desempeño y medidas correctivas por desempeño deficiente?

SI NO DESCONOCE

20. ¿La cooperativa cuenta con un código de ética o conducta?

SI NO DESCONOCE

ANEXO 2

MÉTODO DE PUNTOS

Matriz de Factores y Parámetros para valorar puestos

<u>Factor Educación</u>	200	<u>Factor Experiencia</u>	250
Primaria	25	1 año	
	50		
Ciclo Básico	50	2 años	100
Bachiller	75	3 años	150
Técnico Superior	100	4 años	200
Analistas	125	5 años	250
Tecnólogo	150		
Título Profesional	175		
Postgrados	200		
<u>Factor Funciones</u>	140	<u>Factor Responsabilidad</u>	180
Directivas	140	Administrativas	60
Asesoría	120	Documentos	30
Ejecutivas	100	Inf. Confidencial	15
Apoyo	80	Gestión	15
Técnicas-Operativas Prof.	60		
Administrativas	40	Económicas	60
Servicios	20	Dinero	40
		Papeles-valores	20
		Técnicas	60
		Procesos	40
		Gestión calidad	20
<u>Factor Supervisión</u>	90	<u>Factor Riesgos</u>	60
Recibida	30	Psicológicos	20
Ejercida	60	Físicos	40
<u>Factor Cond. Trabajo</u>	80		
Agradables	30		
Desagradables	50		

